

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“EL ENEAGRAMA Y SU APLICACIÓN A PROCESOS DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO EN DUNBAR INTERNATIONAL”**

GABRIELA MARÍA CARDONA MAZARIEGOS  
CLAUDIA ANALY OLLA DE LEÓN

**GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2011**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“EL ENEAGRAMA Y SU APLICACIÓN A PROCESOS DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO EN DUNBAR INTERNATIONAL”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**GABRIELA MARÍA CARDONA MAZARIEGOS  
CLAUDIA ANALY OLLA DE LEON**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS**

**GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2011**

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central shield with a figure of a saint, a lion, and a castle. The shield is surrounded by various symbols including a crown, a banner with the word 'PLUS', and another banner with the word 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin motto 'CÆTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEM' and 'INTER'.

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA

DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE

SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

ANTE CONSEJO DIRECTIVO



CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 526-2011  
DIR. 1,813-2011

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

05 de diciembre de 2011

Estudiantes

**Gabriela María Cardona Mazariegos**  
**Claudia Analy Olla De Leon**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SETECIENTOS NOVENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL ONCE (1,791-2011)**, que literalmente dice:

**"MIL SETECIENTOS NOVENTA Y UNO"**: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"EL ENEAGRAMA Y SU APLICACIÓN A PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO EN DUNBAR INTERNATIONAL"**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

**Gabriela María Cardona Mazariegos**  
**Claudia Analy Olla De Leon**

**CARNÉ No. 2006-11789**  
**CARNÉ No. 2006-11920**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado José Antonio García Mayorga y revisado por la Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Doctor César Augusto Lambán Lizama  
DIRECCIÓN INTERINA





**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 527-2011  
REG: 218-2010  
REG: 078-2011

## INFORME FINAL

Guatemala, 19 octubre 2011

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Meli Johana Carcamo Duarte ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

### **“EL ENEAGRAMA Y SU APLICACIÓN A PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO EN DUNBAR INTERNATIONAL.”**

ESTUDIANTE:  
**Gabriela María Cardona Mazariegos**  
**Claudia Analy Olla De Leon**

CARNÉ No:  
2006-11789  
2006-11920

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 19 de octubre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 19 de octubre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Licenciado **Helvin Orlando Velásquez Ramos**  
**COORDINADOR**

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Arelis



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 527-2011

REG: 218-2010

REG: 078-2011

Guatemala, 19 de octubre 2011

**Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos, Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

**Licenciado Velásquez**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**"EL ENEAGRAMA Y SU APLICACIÓN A PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO EN DUNBAR INTERNATIONAL."**

**ESTUDIANTE:**

**Gabriela María Cardona Mazariegos**

**Claudia Analy Olla De Leon**

**CARNE NO.**

**2006-11789**

**2006-11920**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 14 de octubre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Licenciada Meli Johana Carcamo Duarte  
DOCENTE REVISOR**



Areliis./archivo

Guatemala, 19 de agosto de 2011

Licenciada  
Mayra Luna de Alvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en  
Psicología CIEPs "Mayra Gutiérrez"  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

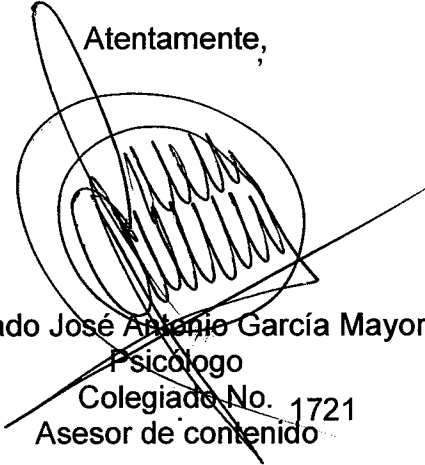
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de Investigación titulado "El eneagrama y su aplicación a procesos de selección de personal a nivel administrativo en Dunbar International" realizado por las estudiantes GABRIELA MARÍA CARDONA MAZARIEGOS, CARNÉ 200611789 Y CLAUDIA ANALY OLLA DE LEON CARNE 200611920.

El trabajo fue realizado a partir DEL 01 DE OCTUBRE DEL 2010 HASTA EL 19 DE AGOSTO DE 2011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado José Antonio García Mayorga  
Psicólogo  
Colegiado No. 1721  
Asesor de contenido

MG/ mg

cc. Archivo



Guatemala, 19 de agosto de 2011

Licenciada  
Mayra Luna de Alvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs - "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de ciencias Psicológicas  
**CUM**

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Gabriela María Cardona Mazariegos, carné 200611789 y Claudia Analy Olla De Leon, carné 200611920; realizaron en esta empresa 30 tests psicométricos a nuestros colaboradores, como parte del trabajo de Investigación titulado: "El eneagrama y su aplicación a procesos de selección de personal a nivel administrativo en Dunbar International" en el periodo comprendido del 05 de mayo del 2011 al 01 de agosto del 2011 , en horario de 15:00 -17:00 horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra empresa.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Sandra Saavedra  
Jefe de Recursos Humanos Dunbar International  
Teléfono 24218100 ext 617

NS/ ml

Archivo

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR CLAUDIA ANALY OLLA DE LEON**

JUAN PABLO CALDERON GARCÍA  
LICENCIADO EN MEDICINA VETERINARIA  
COLEGIADO 1001

**POR GABRIELA MARÍA CARDONA MAZARIEGOS**

MILDRED NINET MAZARIEGOS AMÉZQUITA DE CARDONA  
CIRUJANO DENTISTA  
COLEGIADO 1639

MARCO ANTONIO CARDONA OQUENDO  
MÉDICO Y CIRUJANO  
COLEGIADO 4238

## **DEDICATORIA**

**(Claudia Olla)**

A Dios, por todas las bendiciones que me ha dado.

Mi madre, por su dedicación, y por hacerme la mujer que hoy soy, a ti porque sin ti simplemente esto no sería una realidad.

A mis hermanas y abuelita, por el apoyo.

## **DEDICATORIA**

**(Gabriela Cardona)**

A Dios, por bendecirme con el apoyo de una familia y amigos.

A mi familia, (mamá, papá y Andrés), por alentarme y creer en mi hasta el final.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA por ser nuestra casa de estudios, la cual nos brindó tantos conocimientos que sin duda aplicaremos a lo largo de nuestras vidas.

A DUNBAR INTERNATIONAL, por confiar y abrir sus puertas, para que realizáramos la investigación.

A nuestro asesor, por las experiencias y conocimientos brindados a nuestra formación profesional.

## ÍNDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1.1 Planteamiento del problema y Marco Teórico.....	5
1.1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.1.2 Marco Teórico.....	7
1.2 Hipótesis de trabajo.....	23
1.3 Delimitación.....	24
CAPÍTULO II.....	25
Técnicas e Instrumentos.....	25
2.1 Técnicas.....	25
2.2 Instrumentos.....	25
CAPÍTULO III.....	27
Presentación, Análisis e Interpretación de resultados.....	27

3.1 Características del lugar y de la población.....	27
3.1.1 Características del lugar.....	27
3.1.2 Características de la población.....	28
3.1.3 Tablas y gráficas de resultados.....	29
3.1.4 Análisis e interpretación de resultados.....	45
CAPÍTULO IV.....	46
Conclusiones y Recomendaciones.....	46
4.1 Conclusiones.....	46
4.2 Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	49
Anexos.....	52

## RESUMEN

### **“EL ENEAGRAMA Y SU APLICACIÓN A PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO EN DUNBAR INTERNATIONAL”**

Autoras:

Gabriela María Cardona Mazariegos y Claudia Analy Olla De Leon

La presente investigación está orientada a brindar nuevas opciones de evaluación en la aplicación de la psicología industrial; específicamente, en el proceso de selección de personas dentro de las organizaciones, las cuales podrían ayudar a predecir de una mejor manera el comportamiento, y adaptación de las nuevas incorporaciones en las mismas, específicamente en Dunbar International, una organización dedicada a la logística de valores. El estudio se realizó con personal administrativo, la población se encuentra compuesta por adultos de ambos sexos, con una edad comprendida entre 27-55 años y fue seleccionada de manera intencional.

El objetivo de esta investigación, fue determinar si es factible la implementación del Test Eneagrama a procesos de selección, teniendo en cuenta que este test es utilizado actualmente en el campo clínico únicamente; para determinarlo se comparó con el test psicométrico DISC utilizado por diferentes empresas como apoyo a los procesos de selección de personal, este mide la compatibilidad entre las características del puesto vacante y las características de la persona en cuatro dimensiones: dominancia, influencia, constancia y apego; todo estos datos proyectados a características de personalidad.

Es importante tomar en cuenta, que en la actualidad el Test de Eneagrama, no es utilizado por las organizaciones como un test que pueda apoyar procesos de selección, por otro lado el Test DISC es comúnmente utilizado, y las personas que pasan más de un proceso de selección en su búsqueda laboral, pueden resolver



las evaluaciones de una manera mecanizada o sesgada y con esto los resultados pueden ser poco confiables y validos.

Finalizada la aplicación de estos instrumentos se compararon los resultados obtenidos y se relacionaron con los perfiles de personalidad descritos para cada puesto. El objetivo de lo anterior era determinar si el Test de Eneagrama podría ser una nueva forma de evaluar al personal de nivel administrativo, logrando el aporte de suficiente información y ser empleado en procesos de selección en sustitución del tradicional DISC.

## **PRÓLOGO**

Las personas son el factor clave diferenciador de las empresas, y son quienes hacen la verdadera diferencia competitiva en un mundo cambiante y demandante. El proceso de incorporación de las personas idóneas a las organizaciones, en el puesto adecuado, es la base para lograr contar con esta diferencia competitiva; esta incorporación sólo es posible si se cuenta con un proceso de selección eficiente, el cual contempla la aplicación de pruebas psicométricas, que sean capaces de describir en una manera precisa, la personalidad y aspectos básicos de las personas.

El alcance de la investigación se proyectaba a la elección de un instrumento de selección que permitiera la incorporación de personal idóneo a la organización, se pretendía alcanzar la mejora del proceso de selección de puestos administrativos, pues aunque el test actualmente utilizado presentaba buenos resultados se buscaba la mejora del proceso a través de un test innovador. En otras palabras el alcance era comprobar si podía haber mejora al sustituir el test actual por un instrumento nuevo o de lo contrario validar el test ya utilizado.

Las limitaciones encontradas durante la investigación se centraron en la aplicación de los test, pues las personas que accedieron a colaborar con la investigación tuvieron dificultad para encontrar el espacio de tiempo necesario para la aplicación de ambas pruebas. Otra de las limitaciones fue el tiempo de investigación pues ambas autoras dividieron su enfoque en lo laboral y lo académico. Adicional a lo anterior el Test Eneagrama no se encuentra disponible en Guatemala por lo cual se pago 10 dólares por cada una de las 15 pruebas aplicadas.

La presente investigación tuvo el propósito de comparar dos test de personalidad y determinar cuál de los dos era el más idóneo para realizar un proceso de selección eficaz. El Test DISC, ha demostrado ser eficiente y también

eficaz en la selección de personal, sin embargo, al ser la psicología una ciencia es papel del psicólogo investigador buscar diferentes medios para alcanzar un fin y perseguir la mejora de procedimientos; por tanto el Disc fue comparado con un test poco conocido y utilizado en el área organizacional de selección, Test del Eneagrama.

La investigación fue realizada en la empresa Dunbar International en la ciudad de Guatemala. Específicamente con los puestos administrativos de dicha organización, se seleccionó a esta población pues son puestos que en contraste con los operativos, requieren de habilidades menos técnicas y la validez del desempeño de estos puestos no depende únicamente de habilidades netas sino que intervienen, además, características de personalidad específicas que permiten el desarrollo adecuado de tareas involucradas en el puesto y por ende de la organización.

# CAPÍTULO I

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

### 1.1.1 Planteamiento del Problema

El área de la psicología industrial abarca los diferentes subsistemas de la administración de Recursos Humanos (Suministro, Integración, Organización, Retención, Desarrollo, y otros). El presente proyecto de investigación comprende específicamente el proceso de selección de personal que se ubica dentro del subsistema de Suministro e Integración de Recursos Humanos.

La selección de personal se define como un proceso dinámico, cuyo objetivo es elegir a una persona idónea para cubrir un puesto determinado dentro de una empresa específica (Nebot López, M.J; 1999); éste reduce el riesgo que supone el ingreso de nuevas personas a la empresa, e influye en la disminución de costos de rotación y capacitación. Se dice que es un proceso dinámico pues es situacional, su desarrollo debe ser adaptado a las necesidades, cultura y objetivos de la organización.

La selección de personal, según Chiavenato, “es antecedida por varios procesos, entre los cuales se encuentran: la planeación de personal y el reclutamiento”. El primero se refiere a la detección de necesidades internas de la empresa en cuanto a calidad y cantidad de personal con respecto a los objetivos organizacionales; y el reclutamiento, en otras palabras, es la captación de talento humano para ser seleccionado y posteriormente incorporado a las organizaciones. Al realizar con éxito estos dos pasos se procede a la selección de personal, cuyas fases comprenden la obtención de información sobre el perfil del puesto así como la elección y aplicación de diversas técnicas de selección.

Posicionar a la persona idónea dentro de un puesto, depende de varios aspectos, como lo son la buena combinación de niveles de competencias, conocimientos, nivel académico, y personalidad, siendo un enfoque integral, no

debe subestimarse que al final, se trata de un balance adecuado entre aspectos aprendidos como aspectos propios del individuo.

Esta investigación pretendía determinar la viabilidad de la aplicación del Test Eneagrama en el proceso de selección y su utilidad para brindar el perfil psicológico de la persona en la realidad y en el trabajo; tomando de referencia la correlación que se realizará entre el Test DISC y el Test del Eneagrama; siendo el primero, utilizado actualmente en Dunbar International y otras empresas para casi todo proceso de selección.

El Proyecto se implementó en la empresa Dunbar International, y la población con la que se trabajó, ocupa puestos administrativos dentro de la organización (Jefe de Información y Tecnología, Web Master, Analista Programador, Coordinador de compras, Asistente de compras, Secretaria Recepcionista, Asistente de tesorería, Jefe de facturación, Jefe de flota, Jefe de tráfico, Gerente de Desarrollo Organizacional, Jefe de Recursos Humanos, Contador General, Asistente de contabilidad) a quienes se les aplicó ambos test, para realizar una comparación confiable.

La población se caracteriza por estar en un rango de edad entre 27-55 años, cuyo nivel socio económico es medio alto, con un nivel académico universitario en diferentes áreas; además desempeña diversas tareas que están enfocadas desde la auxiliatura a mandos medios hasta funciones específicas de puestos de jefatura como manejo de personal y toma de decisiones que afectan directamente a la Operación. Pensar que únicamente cumplir con los requisitos académicos y habilidades técnicas, es suficiente para garantizar los procesos de selección es un planteamiento errado, estos son aspectos insuficientes para la toma de decisiones en el mencionado proceso, se debe complementar tal planteamiento con factores tales como el comportamiento y los rasgos de personalidad de los colaboradores dentro de la organización.

La población con la que se trabajó debe poseer características de personalidad enfocadas al liderazgo, comunicación asertiva y toma de decisiones basadas en un buen criterio y estrategia pues de los puestos administrativos depende la organización, planificación y control de la empresa. Tomando como base el planteamiento anterior se deseaba determinar cuál de las dos técnicas de evaluación brinda una información más apegada a las características de personalidad idóneas para cumplir con el perfil de cada puesto, además de querer determinar si el Eneagrama podría ser una innovadora forma de evaluar al personal de las empresas. El proyecto se desarrolló durante los meses de abril y agosto del presente año.

En función del impacto de la investigación, se buscó conocer si era posible aumentar la eficiencia del proceso, aplicando el Test del Eneagrama en lugar del test DISC incluido en el plan secuencial de selección de la empresa.

Al analizar el presente trabajo se hizo evidente que el investigar nuevas formas de conocer aspectos más profundos de la personalidad, convierten a la psicología en una ciencia que cobra mayor importancia en el mundo organizacional, ya que, tanto los profesionales de la psicología industrial, recursos humanos y las empresas en general quieren asegurarse que las personas que se integrarán, muestren una adecuada inserción en la misma, se adapten y manifiesten el comportamiento esperado para el puesto.

### **1.1.2 Marco Teórico**

#### **Administración de Recursos Humanos.**

El enfoque del trabajo de Tesis fue el proceso de selección de personal; sin embargo, esto es sólo un subsistema incluido en la Administración de Recursos Humanos (ARH). La ARH se refiere a la administración de las personas dentro de una empresa, incluyendo la integración de talentos a la organización y la

orientación de estos a una cultura emprendedora organizando, dirigiendo y controlando todos los procesos involucrados.

El objetivo primordial de la investigación fue propiciar el desarrollo de la empresa por medio de la captación y desarrollo del potencial que los talentos integrados a la organización poseen. Según Idalberto Chiavenato la ARH posee seis procesos:

- Procesos para integrar personas.
- Procesos para organizar a las personas.
- Procesos para recompensar a las personas.
- Procesos para desarrollar a las personas.
- Procesos de retención de personal.
- Procesos para auditar a las personas.<sup>1</sup>

El orden de estos procesos se puede llamar jerárquico, su orden es determinante; no se puede organizar, recompensar, desarrollar, retener ni auditar si no se cuentan con los recursos para llevar a cabo estos procesos; para aumentar la calidad del resultado y alcanzar los objetivos, el inicio de esta jerarquía debe ser primordial en estrategia y enfoque.

La historia de la Administración de Recursos humanos ha sido adaptada a la historia industrial y en sí humana. Actualmente nos encontramos en la Era del Conocimiento, época en la que la tecnología permite trasladar y utilizar información en segundos. Los procesos de expansión organizacional son rápidos, y están en constante cambio; contar con el capital monetario es importante, pero más importante se ha convertido el contar con el recurso humano que pueda manejar y aplicar el conocimiento de manera rentable.

La calidad y nivel de competencia de las empresas depende más de la calidad de sus empleados que de la cantidad de recurso económico con el que cuentan.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Introducción a la Administración moderna de Recursos Humanos. México: Mcgraw Hill. Página: 15.

De poco sirve poseer el capital monetario si no se cuenta con las personas suficientemente estratégicas y capaces de organizar, invertir el capital y desarrollar procesos que permitan la expansión económica y competitiva de la empresa.

Thomas Stewart reconoce al capital intelectual como el conjunto de *activos intangibles* de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro. Para ilustrar estadísticamente lo anterior, Stewart menciona que un 10% de incremento en el nivel de educación de la fuerza de trabajo lleva a un 8.6% de ganancia en el factor total de productividad; mientras que un 10% en el aumento de capital contable incrementa la productividad en tan sólo un 3.4%.<sup>2</sup> Invertir en el desarrollo del trabajador resulta más rentable que incrementar los valores tangibles. Sin embargo, como explicado con anterioridad, no se puede desarrollar algo si no se posee. Por tanto la selección del recurso humano para invertir es de gran importancia.

La elección de los “activos intangibles”, el talento o capital humano adecuado para la empresa, en este caso puestos administrativos; debe ser a través de una herramienta innovadora y funcional que permita esta gestión.

### **Selección de Personal**

El proceso de selección, como todo proceso es estratégico; tiene el objetivo de captar al recurso humano idóneo para la vacante. El concepto de recurso humano, o capital humano, se podría definir como la materia prima que proporciona competitividad y éxito a la empresa, gracias a su valor único e irrepetible; esta materia prima no es nada más que los trabajadores.

Según Chiavenato (2008) el capital humano se compone por dos aspectos: Talento y Contexto. El primero se refiere a los *conocimientos, habilidades y*

---

<sup>2</sup> Stewart TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998. Pp. 10



*competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante*<sup>3</sup>. El segundo corresponde al entorno propicio para el desarrollo de los talentos. La investigación se centra en el primer aspecto, en específico las habilidades y competencias definidas por el tipo de personalidad del candidato a la vacante.

Fernando Zepeda H. define al proceso de selección del personal, como un proceso dinámico que tiene por objetivo encontrar a la persona con las aptitudes, habilidades, motivaciones, conocimientos y actitudes pertinentes para el buen desempeño en un puesto específico dentro de la organización<sup>4</sup>. Es decir que este es un proceso clave para la eficacia que se alcance como empresa.

La selección del personal filtra el ingreso de los posibles candidatos al puesto de trabajo, de manera que al final del filtro se cuente con candidatos idóneos para ocupar la vacante. La variabilidad entre las personas y la constante regeneración del entorno de éstas mismas, hacen necesario que éste proceso sea estratégico y que se mantenga en constante actualización de métodos y herramientas.

Se entiende entonces a la selección de recursos humanos como un sistema comparativo en el que el profesional de RRHH debe tomar decisiones para elegir al candidato idóneo. Sin embargo la comparación y la decisión deben basarse en un proceso y criterio específico acorde a las características deseadas para el puesto. Las decisiones no pueden estar hechas al azar ni mucho menos ser sesgadas por la subjetividad del profesional.

Como en todo proceso, se necesita de información para su comienzo. Según Chiavenato (2009), en este caso específico se dará de la siguiente manera: Se inicia con la recopilación de información sobre el puesto, la cual puede darse de las siguientes maneras:

---

<sup>3</sup> Chiavenato, I; idem.

<sup>4</sup> Zepeda Herrera, F. (1999). Psicología Organizacional. Primera Edición. México: Addison Wesley Longman de México, S.A. pp. 102.

- Descripción y Análisis del Puesto, esto se refiere a un “*inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo)*”<sup>5</sup>. Sin esto, la selección no tendría un objetivo y por ende daría mucho espacio al error.
- Técnicas de los incidentes críticos: esta consiste en la recopilación sistemática de los juicios que tienen los gerentes o jefes inmediatos acerca las características que producirían un desempeño idóneo o inapropiado en el trabajo de su subordinado. Esta recopilación es subjetiva pues depende del mero juicio del gerente o jefe inmediato; sin embargo proporciona información valiosa acerca de las características de carácter y personalidad que se deben buscarse en el futuro candidato para puestos en los que estas características juegan un papel importante; por ejemplo puestos administrativos.
- Solicitud de personal: ésta constituye el punto de inicio para la selección de personal. En muchas organizaciones la descripción del puesto está descrita en el formato de la solicitud.
- Análisis del puesto en el mercado: ésta es utilizada cuando la organización no dispone de información acerca de lo que se necesita del ocupante del puesto para que su desempeño sea el adecuado o es necesaria al tratarse de puestos en constante cambio. Esta técnica consiste en comparar características de puesto entre empresas orientadas a la misma producción. Es llamada *Benchmarking*, ésta consigue diseñar las descripciones de puesto basándose en las características de puesto utilizadas por compañías exitosas.
- Hipótesis de trabajo: en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

La información recopilada sobre los cargos y las características de sus ocupantes se transforma en una *ficha de especificaciones del cargo* o *ficha*

---

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Introducción a la Administración moderna de Recursos Humanos. México: Mcgraw Hill. Página: 143-144.

*profesiográfica*, en ésta se incluye las características psicológicas y físicas necesarias para el buen desempeño del trabajador en su puesto. A partir de esto se puede elegir las técnicas o instrumentos de selección.

## **Técnicas e Instrumentos de Selección**

Chiavenato, concibe a la selección como una comparación entre los requisitos del puesto y las características globales de los perfiles poseídos por los candidatos. Una vez obtenido el perfil del puesto, en este caso particular, el perfil de los puestos administrativos; se procede a buscar o reclutar a los posibles candidatos. Cuando ya se tenga captado a este recurso potencial, se comienza a seleccionar por medio de técnicas orientadas a conseguir datos pertinentes al perfil deseado para el puesto. Usualmente se utiliza más de una técnica, incluyendo en el proceso, la entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas de aptitudes y pruebas de personalidad; la cantidad, orientación y método de las diferentes técnicas es situacional; es decir, depende de la organización y de la vacante. A continuación se describe con más detalle cada una de las técnicas mencionadas:

### **a) Entrevista de selección:**

La entrevista es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. *Esta presenta las siguientes características: planificada, estructurada, concertada, orientada a alcanzar un objetivo específico, registrada, de acción comunicativa controlada, además de que las partes involucradas son de distinta categoría.*<sup>6</sup>

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan entre sí, en la que una de las partes desea conocer lo mejor de la otra.

---

<sup>6</sup> García Noya, M; Hierro Díez, E.; Jiménez Boza, J.J. (2001). Selección de Personal: sistema integrado. ESIC Editorial. Pp. 171-173.

Como toda comunicación la entrevista puede ser interrumpida por ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y barreras personales. El entrevistador debe tratar de reducir las limitaciones mencionadas para obtener de mejor manera la información requerida, debe tomar medidas que permitan una comunicación clara, asertiva, y que permita que el entrevistado disminuya sus defensas y barreras personales. Para esto es esencial un ambiente físico y psicológico que resulte confortable para el entrevistado.

Las entrevistas, según Chiavenato, pueden ser:

- Totalmente estandarizada: es estructurada al punto de resultar en respuestas cerradas. Ésta no es profunda ni flexible. Utilizada por entrevistadores novatos, quienes también necesitan superar sus limitaciones.
- Estandarizada en las preguntas: es la entrevista con preguntas previamente elaboradas; sin embargo, al contrario de la anterior permite respuestas abiertas. El entrevistador se baja en una lista de preguntas.
- Dirigida: ésta termina en un tipo de respuesta deseada, pero las preguntas no están especificadas, sino que se dejan a criterio del entrevistador según el desarrollo de la entrevista.
- No dirigida: esta es una entrevista totalmente libre, no se especifica respuestas ni preguntas. Sin embargo, con este tipo de entrevista se corre el riesgo de omitir aspectos importantes.

#### **b) Pruebas de conocimiento o de capacidad:**

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio o la práctica. Conocimientos técnicos o profesionales. Pueden ser: orales, escritas, de realización (ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de diseño, etc.).

### **c) Pruebas psicológicas:**

Las pruebas psicológicas que se utilizan en procesos de selección se basan en el análisis normativo de muestras del comportamiento humano, en las cuales se verifica la aptitud de la persona. Estas tienen el objetivo de generalizar y prever cómo se manifestaría cierta respuesta ante determinada forma de trabajo.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Como aptitud se entiende la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata. La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

### **d) Pruebas de personalidad:**

A través de los años han surgido definiciones diversas del concepto de personalidad, algunos definen a la personalidad según las impresiones que ejerza una persona sobre otra, bajo términos universales. Otras concepciones son orientadas a describirla como una concepción de la persona que engloba la estructura, características y lo irrepetible del ser humano.

Gordon Allport propone la siguiente definición: "Personalidad es la organización dinámica en el interior del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su

conducta y su pensamiento característicos”; de esta manera englobando a la ciencia y a la subjetividad, como tal.

En otras palabras, la personalidad se define como un concepto abstracto y complejo, la cual está compuesta de procesos y aspectos tanto físicos como mentales que dan como resultado acciones y emociones únicas y concretas para cada individuo. Es decir que aunque se consideren rasgos de personalidad universales, la individualidad de la persona prevalece sobre la generalización.

La personalidad no es algo innato, no se nace con una personalidad formada, está se construye a través de los años por medio de las experiencias, las cuales son interpretadas por la subjetividad del individuo.

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

Según Manuel Olleros la personalidad se considera importante para predecir el desempeño en el puesto de trabajo. Los rasgos de personalidad influyen en el comportamiento laboral y por ende en la satisfacción y posibilidad de éxito en el ambiente laboral.

#### **e) Técnicas de simulación:**

Estas se trabajan de manera grupal, a diferencia de las técnicas anteriores, basado en la acción social. Su punto de partida es la dramatización, por lo cual se debe construir un contexto en el presente. Este es un proceso adicional a los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, en el que el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente

relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Ahora bien, aterrizando en la investigación trabajada, se dirige el enfoque a las pruebas de personalidad utilizadas para comprobar la hipótesis, DISC y Eneagrama.

Los puestos administrativos son todos aquellos puestos no operativos, es decir puestos que están indirectamente vinculados con la gestión operativa y transformación de insumos de la organización. Su importancia radica en sus funciones de comunicación, liderazgo, motivación, estrategia de innovación y mejora; además de la importancia que poseen dentro de las relaciones interpersonales tanto con mandos superiores como con puestos operativos.

Al seleccionar un puesto administrativo, se pone en juego el mantenimiento, expansión y competitividad de la empresa. Es por esta razón que las técnicas de selección utilizadas deben ser validas y confiables para la evaluación de las características de personalidad requeridas para el puesto. Si bien es importante y útil aplicar una buena entrevista y pruebas de conocimientos y aptitudes, la prueba de personalidad brinda una ventaja, puesto que las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, la capacidad y manera de reacción ante problemas, manifestación de proactividad, liderazgo y comunicación efectiva requerida para este puesto específico son marcadas por la personalidad del individuo.

## **Test DISC**

Según Carlos Fernández Isoird<sup>7</sup>, hay que establecer un paralelismo entre personalidad individual y personalidad organizacional; ésta última está formada por el conjunto de personas involucradas en una organización; el éxito de ésta depende de la concordancia que se establece entre las personalidades individuales, del trabajo en equipo que estas propicien, la sinceridad y forma de

---

<sup>7</sup> Fernández Isoird, C. (2004). Comportamientos Estratégicos. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A. pp. 121.

manejo de defensas y estereotipos que los empleados posean. Al elegir candidatos se debe contribuir positivamente a la personalidad de la organización para que ésta llegue a estar más orientada al éxito.

La prueba de personalidad utilizada actualmente en la empresa Dunbar International, para la selección de puestos administrativos es el Test DISC. Este test se basa en cuatro factores clave de una persona, dominancia, influencia, constancia y apego (por sus siglas en inglés).

La dominancia se refiere a las personas que son decididas, rápidas, continuamente en búsqueda de resultados concretos. En sus excesos los D pueden mostrarse prepotentes, poco considerados de los sentimientos ajenos y escasamente cuidadosos de los detalles.

La Influencia está determinada por personas comunicativas, que dan importancia a los sentimientos, de buen humor, inclinadas a establecer amplias relaciones sociales. En sus excesos los I pueden mostrarse verborrécicos, desorganizados e irascibles.

Las personas con características de Constancia se comportan de manera tranquila, servicial y solidaria, estos individuos se preocupan por mantener un entorno seguro, sin cambios abruptos. En sus excesos los C pueden resultar apegados al pasado, dubitativos y temerosos.

Por último el Apego se refiere a personas racionales, rigurosas, legalistas, interesadas en controlar en detalle la corrección de los procedimientos. En sus excesos los A pueden ser ritualistas, pedantes y quedar paralizados por ansias de perfeccionismo.



La combinación de estos factores personales y por ende individuales proporciona un pronóstico de comportamiento, éste no es un test de clasificación en el cual se encierra a una persona en un tipo definido de comportamiento o reacción ambiental; sino que es un instrumento que se interpreta a través de las combinaciones de los 4 factores propuestos, no existe tipo puro.

El método DISC se origina en las investigaciones del Profesor William Marston, quien, entre los años 1928/1931, estudió con profundidad el comportamiento humano normal. Su obra fue continuada y enriquecida por el aporte de numerosos investigadores –entre los cuales se destaca ampliamente John Geier- que contribuyeron a validar y dar mayor confiabilidad y consistencia a los métodos que estudian la conducta humana según un modelo de cuatro dimensiones.

El sistema de perfil personal es una herramienta que permite a las personas conocerse a sí mismos y a los demás. Fue desarrollado hace 20 años con el objetivo de maximizar las preferencias de comportamiento, en el plano personal como en el profesional.

Al DISC se le encuentra mucha funcionalidad en el ámbito de la Psicología Institucional pues no es un test con un único objetivo clínico, no identifica el tipo de personalidad de un individuo, sino más bien descubre cómo la personalidad de una persona funciona en respuesta al ambiente. La personalidad no es un factor cambiante, es progresiva pero lineal, y aunque sí se pueda cambiar la manera en que una persona reacciona a su ambiente, éste cambio requiere tiempo y esfuerzo.

Por tanto, de manera situacional, el Test DISC funciona como pronóstico a conductas y actitudes que un recurso humano de la empresa podría llegar a tener dados distintos estímulos ambientales. El objetivo principal del test es brindar conocimiento acerca de la individualidad manifiesta en respuesta de las personas

ante la presión, influencias sociales, al comprender esto se hace más fácil poder trabajar en equipo, dirigir al personal, satisfacer necesidades laborales, mejorar el clima laboral y por supuesto alcanzar la productividad de una manera eficiente y eficaz.

Otra de las razones por las cuales el test es popular en procesos organizacionales es que su aplicación es sencilla y rápida, se evalúa a través de 24 preguntas las cuales llevan un tiempo promedio de respuesta de 10 minutos. Su calificación de igual manera no presenta dificultad alguna para la persona que lo aplica. Claro está, como toda evaluación, ésta también presenta sus desventajas, la persona que lo realiza debe responder a las preguntas de manera honesta y dejando a un lado la búsqueda de aprobación social.

Sin embargo, su importancia no radica en lo anterior, ésta se encuentra la cantidad de aplicaciones que puede otorgar su uso a la organización; entre ellos están, Desarrollo Organizacional y específico del personal (capacitación), construcción de equipos de trabajo, orientación a liderazgo productivo (a nivel medio y alto en organigrama) y selección de personal.

### **Test del Eneagrama**

El Test del Eneagrama, basado en la teoría del mismo nombre, refiere a un modelo antiguo de interpretación del ser humano. Éste muestra nueve patrones de carácter es decir, estilos de percibir, pensar, sentir y comportarse que se han convertido en costumbre y que por ello parecen normales<sup>8</sup>. Estos patrones surgen en situaciones problema y se forman desde la niñez, estos tipos de personalidad se refieren a la subjetividad del individuo, su forma de percibir la realidad. Nadie

---

<sup>8</sup> Gallen, M; Neidhardt, H. (2002). El Eneagrama, nueve patrones de comportamiento y un modelo. Pp. 98.

posee un tipo puro en el Eneagrama, el Eneatipo individual resulta de la combinación e interrelación de varios, cada uno surgiendo situacionalmente.

En palabras de Carmen Durán y Antonio Catalán, el Eneagrama es un mapa que describe la personalidad según nueve tipos de carácter y parte del supuesto que cada persona presenta un rasgo fundamental de su estructura típica de personalidad, lo que constituye el carácter.

El Eneagrama proviene de una antigua enseñanza Sufí, que fue documentada por Gurdjieff y modernizada por Claudio Naranjo y Oscar Ichazo. Muchas cosas básicas que plantea no resultan novedosas en la actualidad, sobre todo lo que se refiere a la constitución del carácter, esta teoría fue propuesta paralela a la Freudiana y con frecuencia se habla de las mismas cosas en términos no psicoanalíticos.

Este sistema de desarrollo humano contempla nueve estilos básicos de personalidad (eneatipos) y sus distintas interrelaciones. Es muy útil para identificar y clarificar nuestro funcionamiento psicológico. A continuación se hace una descripción de cada eneatipo.

Tipo 1: Reformador. Éste se posee un gran sentido de moralidad, racionalidad, autodisciplina e integridad. Estas características pueden ser llevadas a un extremo mal sano en el que la persona se vuelve juiciosa, intolerante a las críticas y errores.

Tipo 2: Ayudador. Se rigen por la empatía, compasión, sinceridad; proclives a desempeñarse en un rol paternal. En el extremo malsano pueden funcionar de manera resentida, manipuladora y egocéntrica. Su motivación clave es el sentirse amados.

Tipo 3: Triunfador. Se caracterizan por seguridad en sí mismos, su capacidad de adaptación, comunicación; se caracterizan por ser líderes. En el extremo malsano sus capacidades los llevan a perder de vista la asertividad, únicamente dejan el enfoque en el triunfo. Sus motivaciones son el distinguirse ante los demás.

Tipo 4: Individualista: las personas con este eneatispo son introspectivos, discretos y respetuosos. Se caracterizan por tener una cualidad autocreativa capaz de transformar sus experiencias en algo valioso. El tipo malsano tiende a la culpa, vergüenza y aislamiento. Su motivación principal es afirmar su individualidad.

Tipo 5: Investigador. Poseen capacidad para analizar, prever y predecir gracias a su percepción aguda del entorno. Son pensadores independientes, innovadores e inventivos. Los tipo 5 malsanos tienden a encerrarse en sí mismos al punto de volverse poco o nada sociables. Su motivación es el conocimiento.

Tipo 6: Leal. Los tipo 6 sanos son capaces de obtener intensas respuestas emocionales de los demás; son graciosos, simpáticos, cautivadores, amistosos y juguetones. La confianza es muy importante al igual que el hecho de vincularse con los demás y establecer relaciones permanentes. Se comprometen y son leales con las personas con quienes se han identificado. Responden a los demás siendo cooperadores, confiables, responsables, trabajadores leales y cumplidores. Los tipos 6 malsanos tienden al sentimiento de inferioridad y ambivalencia en la expresión de sentimientos.

Tipo 7: Entusiasta. Se caracterizan por la sensibilidad ante cualquier tipo de experiencia; además de mostrar extroversión y espontaneidad. Corren el riesgo de volverse superficiales, sin inhibiciones, volátiles, ostentosos, extravagantes. Sienten que nada los satisface, así que se vuelven inmoderados y desmedidos. Llegan a ser egocéntricos, egoístas, exigentes e impacientes. Insensibles con los demás, pueden llegar a ser groseros, descorteses. Tienen tendencias adictivas.

Tipo 8: Desafiante. Asertivos, confiados en sí mismos y fuertes; han aprendido a luchar para conseguir lo que necesitan y desean. Están orientados a la acción, acostumbrados a tomar la iniciativa. Son decididos, autoritarios y dominantes. Los tipo 8 malsanos pueden llegar a aferrarse al poder al punto de volverse totalmente dictatoriales y opresivos.

Tipo 9: Pacificador. Los tipo 9 sanos son muy receptivos, abiertos, poco cohibidos, emocionalmente estables y serenos. Aceptan su entorno. Confían en sí mismos y en los demás. Pueden llegar a ser pasivos, indiferentes y complacientes; se alejan de los conflictos y evaden los problemas. Sus motivaciones principales son crear armonía a su alrededor, evitar conflictos y tensiones, mantener las cosas como son, resistirse a cualquier cosa que los pueda molestar o incomodar.

Héctor Vera Azargado, opina que las razones para implementar el Eneagrama en las organizaciones son, en primer lugar; incrementa las herramientas para favorecer el crecimiento positivo de las organizaciones. En segundo lugar lo considera como un modelo de aplicación sistémica, de crecimiento de los individuos al interior de las organizaciones desde que el individuo ingresa, se mantiene dentro de ella y contribuye a su desarrollo y orienta su carrera. Además es práctico y deja claro su aplicación en diversos tópicos del Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos: liderazgo, toma de decisiones, formación y desarrollo de equipos de trabajo, reclutamiento y selección.<sup>9</sup>

La Era del Conocimiento es actual, se debe buscar la adaptación a esta. Los procesos al igual que la humanidad evolucionan y es momento de buscar cambios adaptados a la actualidad y a las necesidades organizacionales de estos tiempos.

---

<sup>9</sup> Vera Azargado , H. (04 octubre, 2007). Cómo sacar provecho al Eneagrama en tu organización. <http://www.voypormas.com/Gestion/Como-sacar-provecho-al-Eneagrama-en-tu-organizacion.html>

## 1.2 Hipótesis General

El Test del Eneagrama, brinda elementos importantes en la descripción de la personalidad humana.

### Variable Independiente:

**Test Eneagrama:** modelo antiguo de interpretación del ser humano, en nueve patrones de personalidad, es decir estilos de percibir, pensar, sentir y comportarse, que se han convertido en costumbre.

### **Indicadores:**

**Comparaciones con el Test DISC:** el cual mide la personalidad humana en cuatro dimensiones: dominancia, influencia, constancia y apego.

**Rasgos de personalidad:** los teóricos indican que todos poseemos estos rasgos pero unos en mayor o menor grado que otros y estos determinan el comportamiento.

### Variable Dependiente:

**La personalidad:** patrón de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones.

### **Indicadores:**

Reservado: Serio, prudente, crítico.

Emocionalmente estable: tranquilo, maduro, afronta la realidad

Sumiso: obediente, dócil, cede don facilidad.

Dominante: agresivo, obstinado, autoritario.

### **1.3 Delimitación**

La investigación orientada a la rama de la psicología industrial, se realizó en las instalaciones de la empresa Dunbar International, ubicada en la Avenida Petapa 42-51 zona 12, durante los meses abril – agosto 2011; durante este tiempo se analizó a los puestos administrativos de diversas áreas, entre estos puestos se encuentran, Jefe de Información y Tecnología, Jefe de Recursos Humanos, Gerente Regional de Recursos Humanos, Asistente de Tesorería, Coordinador de Compras, Analista Programador, Web Master, entre otros; esto con el objetivo de determinar si el instrumento Test del Engrama aporta la cantidad suficiente de información acerca de rasgos de personalidad de la persona, para ser una nueva opción en los procesos de selección, para ello se realizó una comparación con el test DISC utilizado actualmente en dichos procesos, y diversas empresas.

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Técnicas**

##### **2.1.1 Técnicas de muestreo**

La población se encuentra comprendida por personas que ocupan puestos a nivel administrativo dentro de Dunbar International, la cual se encuentra conformada por personas de ambos géneros. La muestra de esta población se realizó por método no aleatorio, intencional o de juicio, en dicho método la lógica, el sentido común o el sano juicio, pueden usarse para seleccionar una muestra que sea representativa de una población. A dicha población se le aplicó tanto el Test del Eneagrama como el Test DISC.

##### **2.1.2 Técnicas de recolección de datos (o de información)**

La técnica de recolección de datos empleada, fue la aplicación de test psicométricos, ya que mediante esta, se pudieron obtener los datos buscados para corroborar la hipótesis, sólo por medio de la aplicación de dichos test, fue posible la obtención y comparación de la información brindada por los mismos.

##### **2.1.3 Técnicas de análisis estadístico de los datos**

El análisis estadístico, se realizó mediante la comparación de tablas, y gráficas, lo cual permitió la objetividad del estudio, y mejor visualización de la información obtenida por los dos test, este tipo de estadística se denomina descriptiva.

#### **2.2 Instrumentos**

Para esta investigación se aplicaron dos pruebas psicométricas, el Test DISC y el Test del Eneagrama:

**2.2.1 Test DISC**, test que mide la compatibilidad entre las características del puesto vacante y las características de la persona en cuatro dimensiones: dominancia, influencia, constancia y apego.



2.2.2 **Test Eneagrama**, nos brinda una clasificación en el tipo de eneatipo de cada individuo, este sistema de desarrollo humano contempla nueve estilos de personalidad y sus distintas interrelaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

Dunbar International, tiene sus instalaciones en la Avenida Petapa 42-51 zona 12, esto se encuentra ubicado dentro del perímetro capitalino, en un terreno donde comparte espacio con G4S, empresa que se dedica a la seguridad, y tiene cierta correspondencia con Dunbar.

La empresa se encuentra edificada con materiales de construcción sólidos en sus partes externas, como lo es el block, ladrillo y cemento, y en sus interiores, material prefabricado, así mismo se encuentra segmentado en cuatro grandes áreas: operaciones, seguridad, administración y salas de proceso, todas con características diferentes, de acuerdo a la necesidad y propósitos de cada área. Se puede inferir que las mismas cumplen con las expectativas necesarias, para el desempeño de las labores de los colaboradores, con algunas deficiencias las cuales se toman en cuenta para la continua mejora.

La iluminación es adecuada, así mismo la temperatura se encuentra regulada por sistemas de aire acondicionado, y los espacios se encuentran equipados con mobiliario y tecnología de avanzada; esto con excepción el área de operaciones, las cuales por sus características propias, carecen de suficiente iluminación y ventilación, de la misma manera el mobiliario se encuentra dañado y con requerimiento de cambio.

### **3.1.2 Características de la población**

La población se encuentra conformada por personas de ambos sexos, y edades que oscilan entre 27-55 años de edad; los mismos laboran para áreas administrativas, en sus diferentes puestos.

Los colaboradores tomados en cuenta para esta investigación cuentan en su totalidad con la culminación del nivel diversificado y nivel avanzado de estudios universitarios, en su mayoría concluidos o por concluir.

El lenguaje utilizado por los colaboradores de la empresa es en su totalidad el idioma castellano, y sus características étnicas corresponden al grupo ladino, con un estatus socioeconómico de medio a medio alto, y alto.

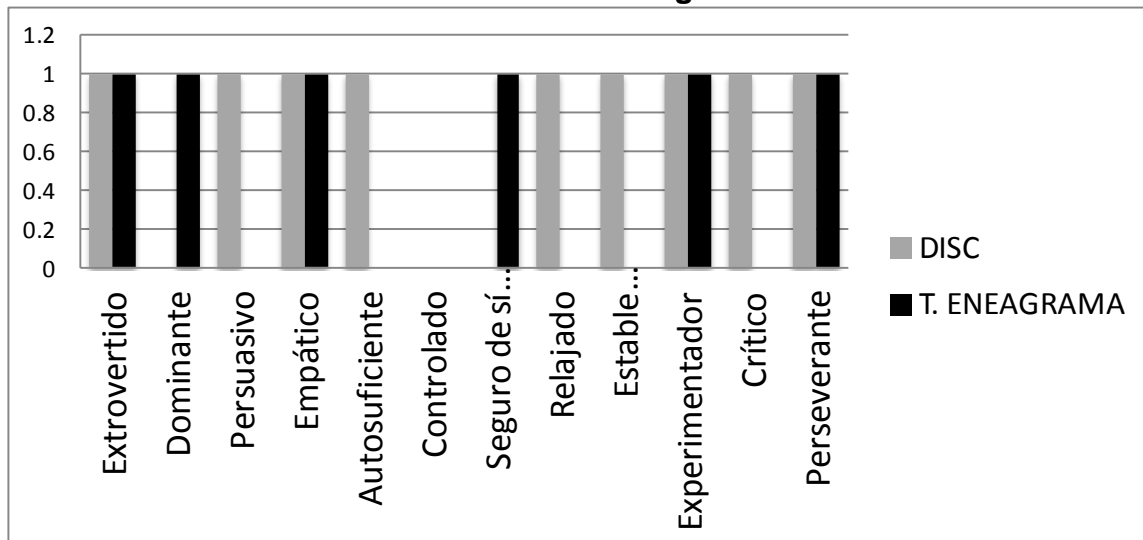
### 3.1.3 Tablas y gráficas de los resultados

**Tabla 1**

GERENTE REGIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
	DISC	T. ENEAGRAMA
Extrovertido	1	1
Dominante		1
Persuasivo	1	
Empático	1	1
Autosuficiente	1	
Controlado		
Seguro de sí mismo		1
Relajado	1	
Estable emocionalmente	1	
Experimentador	1	1
Crítico	1	
Perseverante	1	1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 1**  
**Gerente de Desarrollo Organizacional**



Fuente: Tabla 1

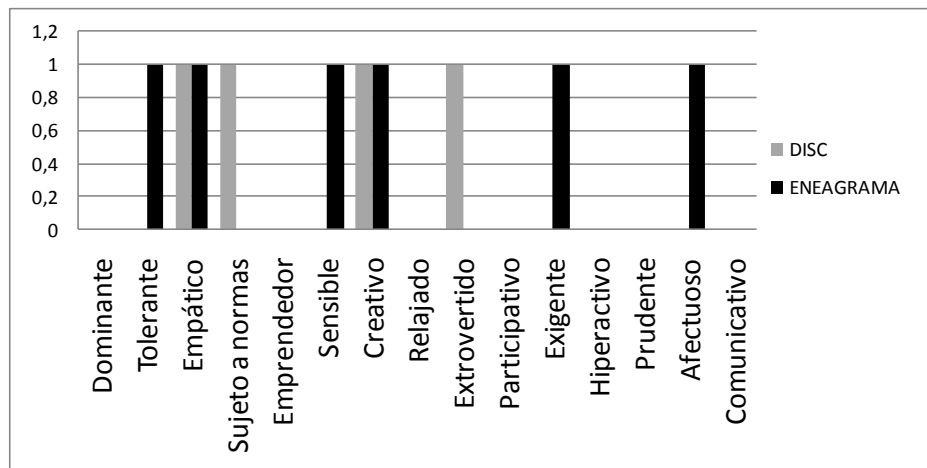
Interpretación: En la gráfica se puede observar el comportamiento de ambos tests para la descripción del puesto de Gerente Regional de D.O. Para este puesto específicamente, el Test DISC nos brinda una mayoría de rasgos de personalidad, siendo estos extroversión, persuasión, empatía, autosuficiencia, relajación, estabilidad emocional, nivel de experimentador, crítico, y perseverancia. Por su parte el Test Eneagrama únicamente nos brinda seis rasgos, dos de ellos no descritos por el Test DISC; estos seis rasgos son extroversión, dominancia, empatía, seguridad en sí mismo, nivel de experimentación y perseverancia. Es importante notar que los rasgos de personalidad descritos por el Test DISC, casi llenan todos los requerimientos de la descripción y perfil del puesto.

**Tabla 2**

JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
	DISC	ENEAGRAMA
Dominante		
Tolerante		1
Empático	1	1
Sujeto a normas	1	
Emprendedor		
Sensible		1
Creativo	1	1
Relajado		
Extrovertido	1	
Participativo		
Exigente		1
Hiperactivo		
Prudente		
Afectuoso		1
Comunicativo		

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 2**  
**Jefe de Recursos Humanos**



Fuente: Tabla 2

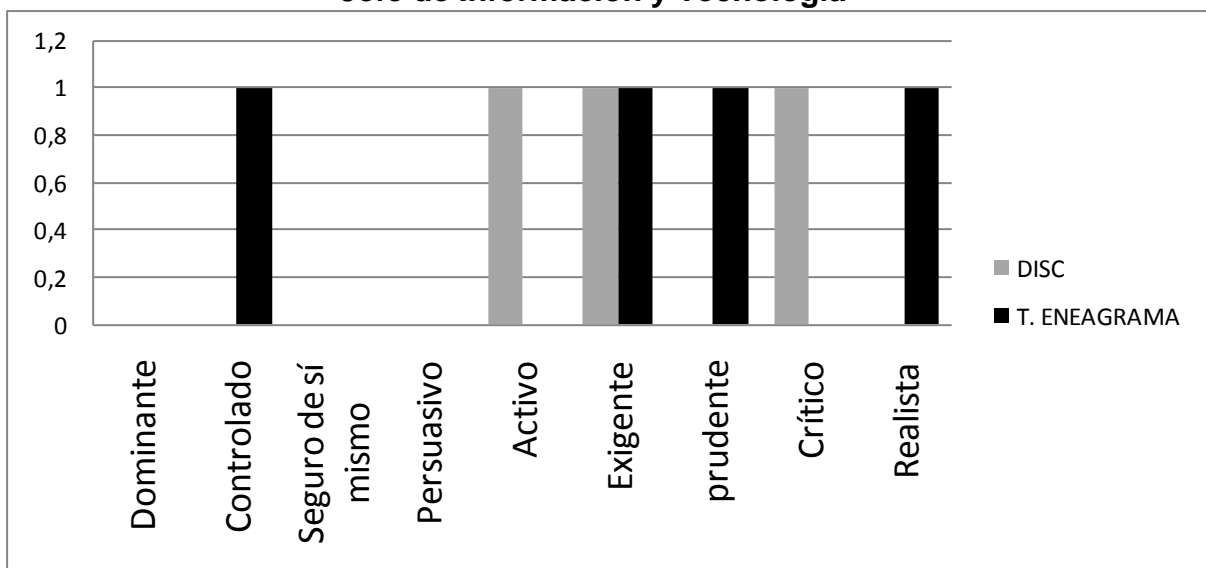
Interpretación: Se realizó una comparación de ambos instrumentos, para este puesto, el Test Eneagrama logró identificar 6 rasgos de personalidad y el test DISC 4. Dos de las cuatro características arrojadas por el Test DISC están también descritas por el Test del Eneagrama, esto sugiere que para este tipo de puesto el test del Eneagrama supera al test DISC. Sin embargo es importante notar que varias de las características de personalidad asignadas al puesto no son descritas por ninguno de los test. Estas características son: Comunicación, Prudencia, Hiperactividad, además de características que describen a la persona como participativa, relajada, emprendedora y dominante. Por tanto se infiere que para seleccionar a un candidato idóneo para el puesto de Jefe de RRHH debe utilizarse un medio más que permita la evaluación de las características faltantes.

**Tabla 3**

JEFE DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA		
Jefe de Información y Tecnología	DISC	T. ENEAGRAMA
Dominante		
Controlado		1
Seguro de sí mismo		
Persuasivo		
Activo	1	
Exigente	1	1
Prudente		1
Crítico	1	
Realista		1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 3**  
**Jefe de Información y Tecnología**



Fuente: Tabla 3

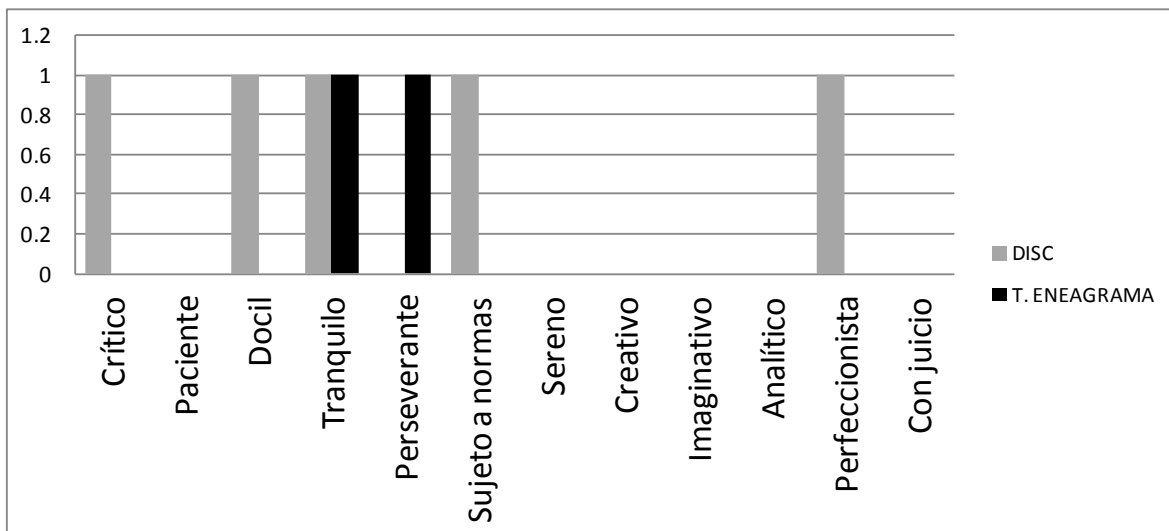
Interpretación: Se puede observar la comparación de ambos instrumentos, para el puesto de Jefe de Información y Tecnología, el Test Eneagrama logró identificar 4 rasgos de personalidad y el test DISC 3. Una de las características evaluadas por el DISC la evalúa de igual manera el Test del Eneagrama, lo que indica que únicamente 2 características que incluye el DISC son dejadas a un lado por el T. del Eneagrama. Las características evaluadas por el Eneagrama son: Controlado, Exigente, Prudente y Realista. Los rasgos evaluados por el DISC son: Crítico, exigente y activo. Las características no identificadas por ninguno de los test son: Persuasivo, Seguro de sí mismo y Dominante. De lo que se infiere que ambos test evalúan, para el puesto específico, rasgos de personalidad que tienen que ver con la subjetividad del sujeto más que con proyección del sí mismo hacia los otros.

**Tabla 4**

WEB MASTER		
Web Master	DISC	T. ENEAGRAMA
Crítico	1	
Paciente		
Dócil	1	
Tranquilo	1	1
Perseverante		1
Sujeto a normas	1	
Sereno		
Creativo		
Imaginativo		
Analítico		
Perfeccionista		1
Con juicio		

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 4**  
**Web Master**



Fuente: Tabla 4

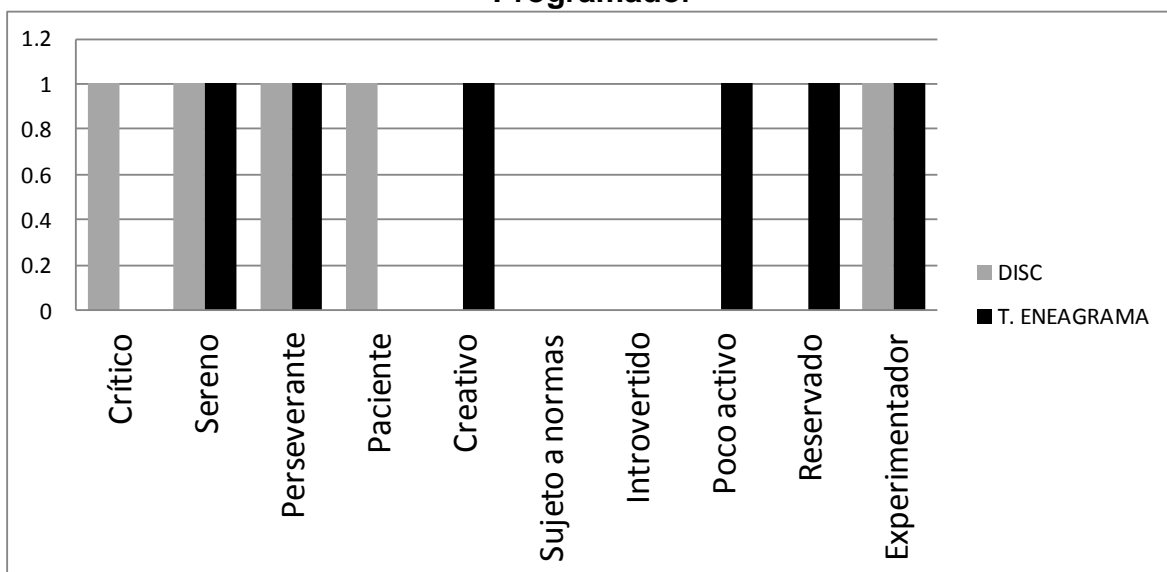
Interpretación: La comparación de ambos instrumentos, para este puesto se observa en la gráfica. El Test Eneagrama logró identificar 2 rasgos de personalidad y el test DISC 5. De las características de personalidad evaluadas por ambos test sólo el rasgo de la perseverancia es identificado únicamente por el Test del Eneagrama. Por lo que el Test DISC probó ser, para este puesto, una herramienta más descriptiva. Sin embargo varias características de personalidad del puesto Web Master no son evaluadas por ninguno de las dos herramientas, estos son: Paciente, Sereno, Creativo, Imaginativo, Analítico y Con juicio. Al ser el Web Master la persona responsable de administrar y diseñar un sitio web, la creatividad, imaginación y análisis, son características indispensables que deben ser medidas con otro instrumento, de preferencia técnico.

**Tabla 5**

PROGRAMADOR		
Programador	DISC	T. ENEAGRAMA
Crítico	1	
Sereno	1	1
Perseverante	1	1
Paciente	1	
Creativo		1
Sujeto a normas		
Introverso		
Poco activo		1
Reservado		1
Experimentador	1	1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 5  
Programador**



Fuente: Tabla 5

Interpretación: Para el puesto de Programador la gráfica muestra que el Test del Eneagrama logró identificar 6 rasgos de personalidad y el test DISC 5. Los rasgos de personalidad identificados por el Test del Eneagrama son: Experimentador, Reservado, Proactivo, Creativo, Perseverante y Sereno. Los rasgos evaluados por el Test DISC son: Experimentador, Paciente, Perseverante, Sereno y Crítico. Para el puesto de Programador la herramienta del Eneagrama superó en cantidad identificada de rasgos al DISC pues, adicional a identificar más rasgos individuales, los rasgos compartidos son mayoría, dejando al Test DISC con tan sólo dos características identificadas plenamente con esa herramienta. Es importante notar que tan solo dos características no fueron descritas por ninguno de los test.

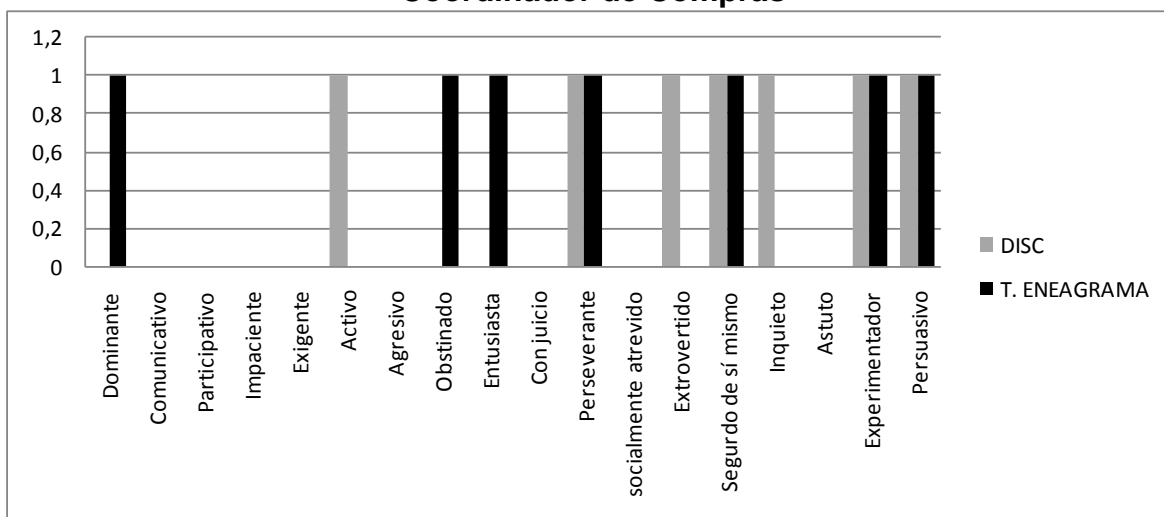


**Tabla 6**

COORDINADOR DE COMPRAS		
Coordinador de compras	DISC	T. ENEAGRAMA
Dominante		1
Comunicativo		
Participativo		
Impaciente		
Exigente		
Activo	1	
Agresivo		
Obstinado		1
Entusiasta		1
Con juicio		
Perseverante	1	1
socialmente atrevido		
Extrovertido	1	
Seguro de sí mismo	1	1
Inquieto	1	
Astuto		
Experimentador	1	1
Persuasivo	1	1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 6**  
**Coordinador de Compras**



Fuente: Tabla 6

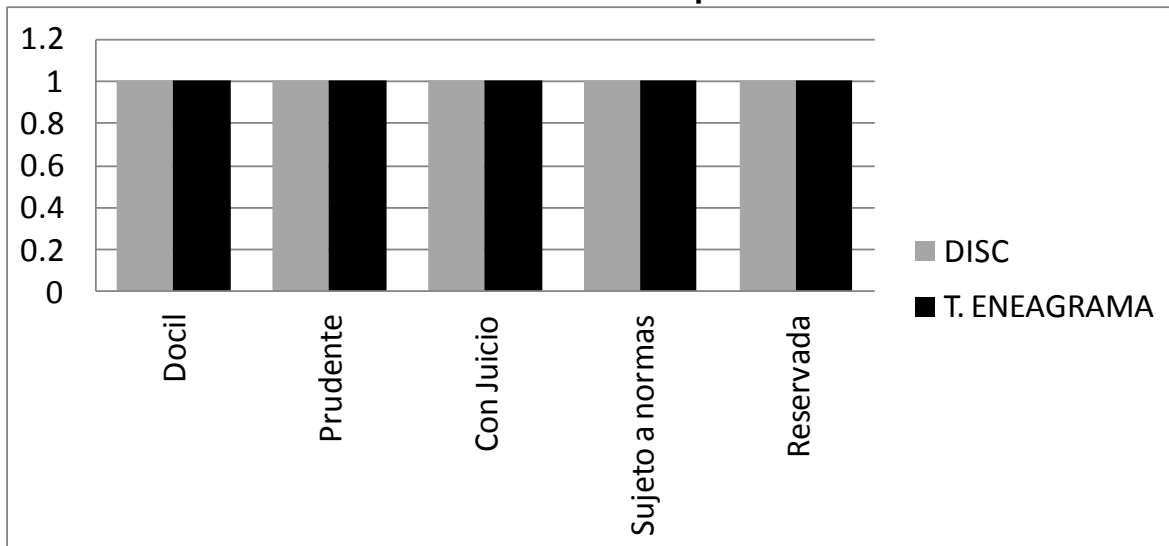
Interpretación: El comportamiento graficado sobre la comparación de los dos test para el puesto de Coordinador de Compras, se observa en la gráfica anterior. Para este puesto específicamente, el Test DISC y el Test del Eneagrama nos arrojan una cantidad igual de rasgos, siendo estos: Dominante, Activo, Obstinado, Entusiasta, Perseverante, Extrovertido, Seguro de sí mismo, Inquieto, Experimentador y Persuasivo. Las características brindadas por ambos test son la perseverancia persuasión, experimentación y seguridad en sí mismo. Ocho de las características deseadas para este puesto no son descritas por ninguna de las dos herramientas puestas en contraste, estas son: Comunicativo, Participativo, Impaciente, Exigente, Agresivo, Con Juicio, Socialmente Atrevido y Astuto.

**Tabla 7**

ASISTENTE DE COMPRAS		
Asistente de compras	DISC	T. ENEAGRAMA
Dócil	1	1
Prudente	1	1
Con Juicio	1	1
Sujeto a normas	1	1
Reservada	1	1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 7**  
**Asistente de Compras**



Fuente: Tabla 7

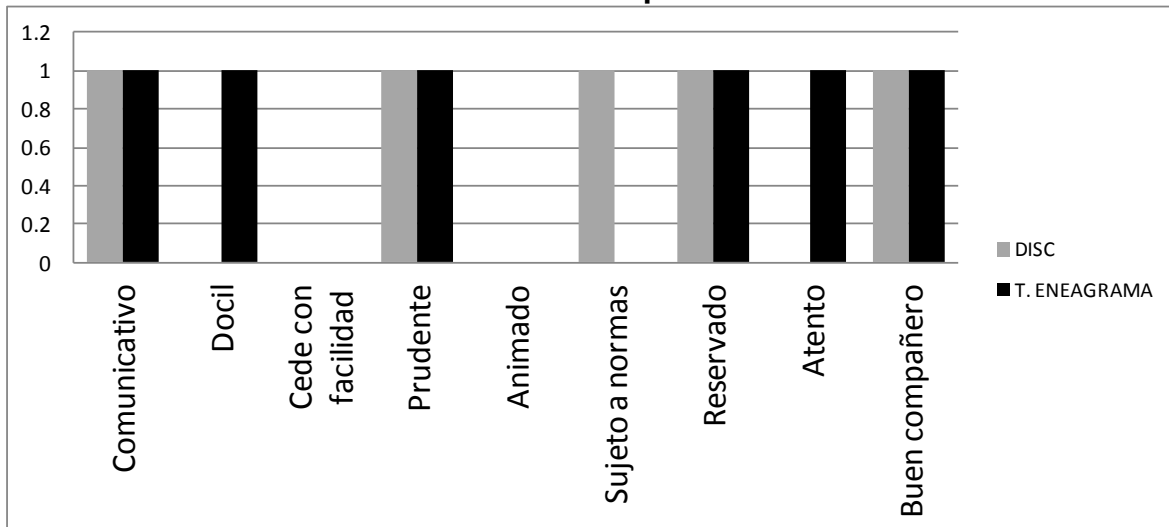
Interpretación: Para el puesto específico de Asistente de Compras, el Test Eneagrama logró identificar 5 rasgos de personalidad y el test DISC 5. Para este puesto ambos test funcionan de una manera totalmente homogénea y satisfactoria pues ambos miden todas las características de personalidad deseables para un Asistente de Compras. Las características idóneas y evaluadas a través de las herramientas son: Dócil, Prudente, Con juicio, Sujeto A Normas, Reservado. Para evaluar este puesto cualquiera de los dos test funcionaría de manera eficaz arrojando resultados válidos. Adicional a lo anterior, se puede inferir que la persona ubicada actualmente en el puesto posee todas las características de personalidad que propiciarían el buen desempeño en sus funciones.

**Tabla 8**

SECRETARIA RECEPCIONISTA		
Secretaria Recepcionista	DISC	T. ENEAGRAMA
Comunicativo	1	1
Dócil		1
Cede con facilidad		
Prudente	1	1
Animado		
Sujeto a normas	1	
Reservado	1	1
Atento		1
Buen compañero	1	1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 8**  
**Secretaria Recepcionista**



Fuente: Tabla 8

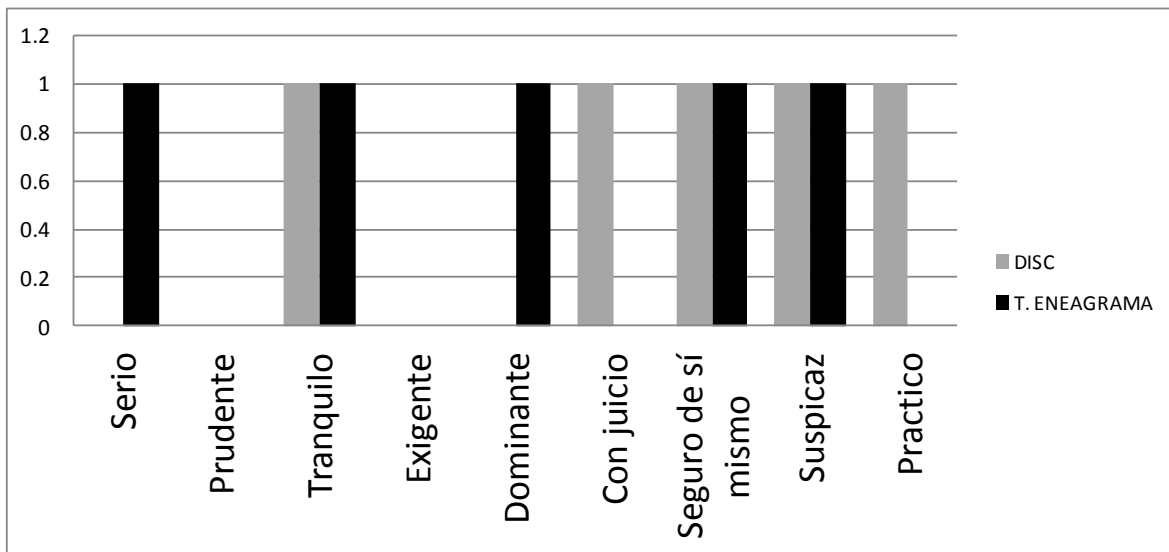
Interpretación: El resultado obtenido y graficado de la comparación de ambos test para el puesto de Secretaria Recepcionista, muestra que el Test Eneagrama logró identificar 6 rasgos de personalidad y el test DISC 5. La diferencia, en cantidad de rasgos identificados no es mucha. Ambos tests resultaron ser bastante homogéneos al compararse pues la mayoría de características son identificadas por ambas herramientas; estas son: Buen compañero, Reservado, Prudente y Comunicativo. La característica identificada únicamente por el Test DISC es: Sujeto a las normas; y los rasgos evaluados por únicamente el Test del Eneagrama son: Dócil y Atento. La característica que no fue evaluada por ninguna de las herramientas es: Cede con facilidad.

**Tabla 9**

JEFE DE FLOTA		
Jefe de Flota	DISC	T. ENEAGRAMA
Serio		1
Prudente		
Tranquilo	1	1
Exigente		
Dominante		1
Con juicio	1	
Seguro de sí mismo	1	1
Suspicaaz	1	1
Practico	1	

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 9**  
**Jefe de Flota**



Fuente: Tabla 9

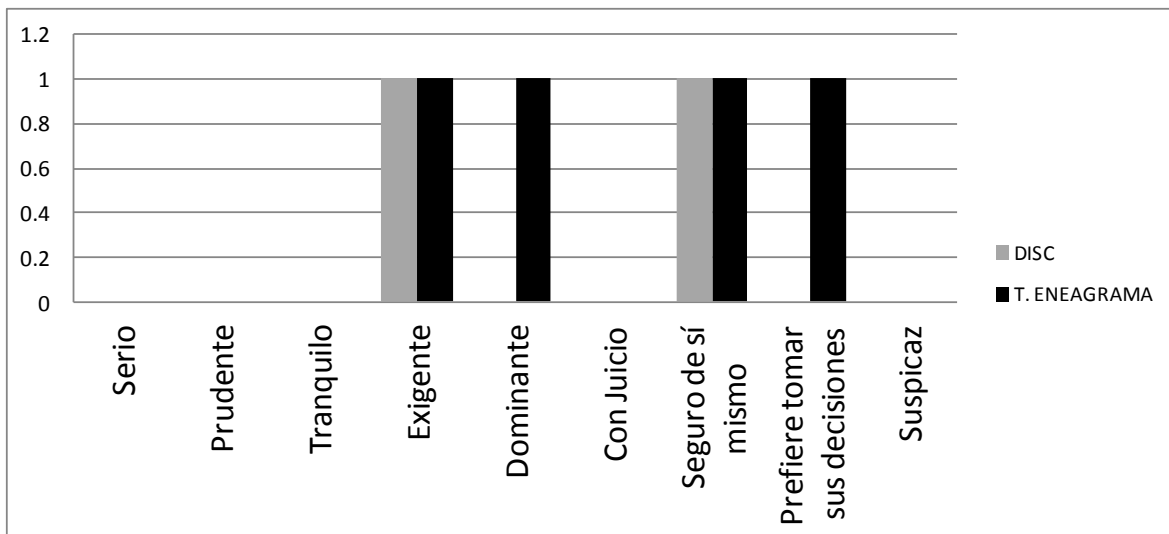
Interpretación: Para el puesto de Jefe de Flota la comparación de ambos instrumentos resulta en lo descrito a continuación. El Test Eneagrama logró identificar 5 rasgos de personalidad y el test DISC 5. Las características evaluadas en común son: suspicaaz, seguro de sí mismo y tranquilo. Las características identificadas por únicamente el Test del Eneagrama son: Dominante y Serio, ambos rasgos enfocados la proyección que se hace hacia los subordinados sobre la manera de abordar a los otros. Los rasgos de personalidad evaluados por el DISC únicamente son: Con juicio y Práctico, ambas características orientadas a la manera en que el individuo aborda las situaciones. Las características no evaluadas por ninguno de las dos herramientas son: prudente y exigente.

**Tabla 10**

JEFE DE TRÁFICO		
Jefe de tráfico	DISC	T. ENEAGRAMA
Serio		
Prudente		
Tranquilo		
Exigente	1	1
Dominante		1
Con Juicio		
Seguro de sí mismo	1	1
Prefiere tomar su decisiones		1
Suspicaaz		

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 10**  
**Jefe de Tráfico**



Fuente: Tabla 10

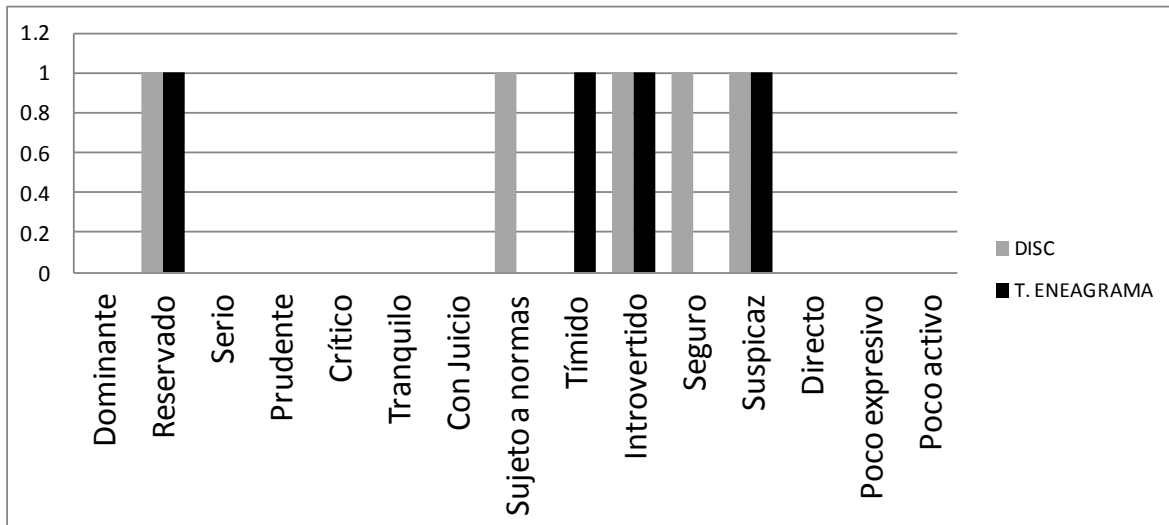
Interpretación: La gráfica anterior muestra el comportamiento de los dos tests para el puesto de Jefe de Tráfico. Para este puesto, el Test Eneagrama logró identificar 4 rasgos de personalidad y el test DISC 2 para un total de 4 rasgos evaluados con ambos test, pues los rasgos de Seguridad en Sí mismo y Exigencia son identificados por ambas herramientas. Las características brindadas por el Test DISC son: exigencia y seguridad en sí mismo. Las evaluadas únicamente por el Test del Eneagrama son: Toma propia de decisiones y dominancia. Las características que no se evaluaron con ninguno de los test son: Suspicaaz, Con juicio, Tranquilo, Prudente y Serio. Es decir que la mayoría de rasgos no fueron evaluados por ninguno de los test, por lo que sería prudente evaluar la utilización de un instrumento adicional para la evaluación de todas las características.

**Tabla 11**

CONTADOR GENERAL		
Contador General	DISC	T. ENEAGRAMA
Dominante		
Reservado	1	1
Serio		
Prudente		
Crítico		
Tranquilo		
Con Juicio		
Sujeto a normas	1	
Tímido		1
Introvertido	1	1
Seguro	1	
Suspicaaz	1	1
Directo		
Poco expresivo		
Poco activo		

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 11**  
**Contador General**



Fuente: Tabla 11

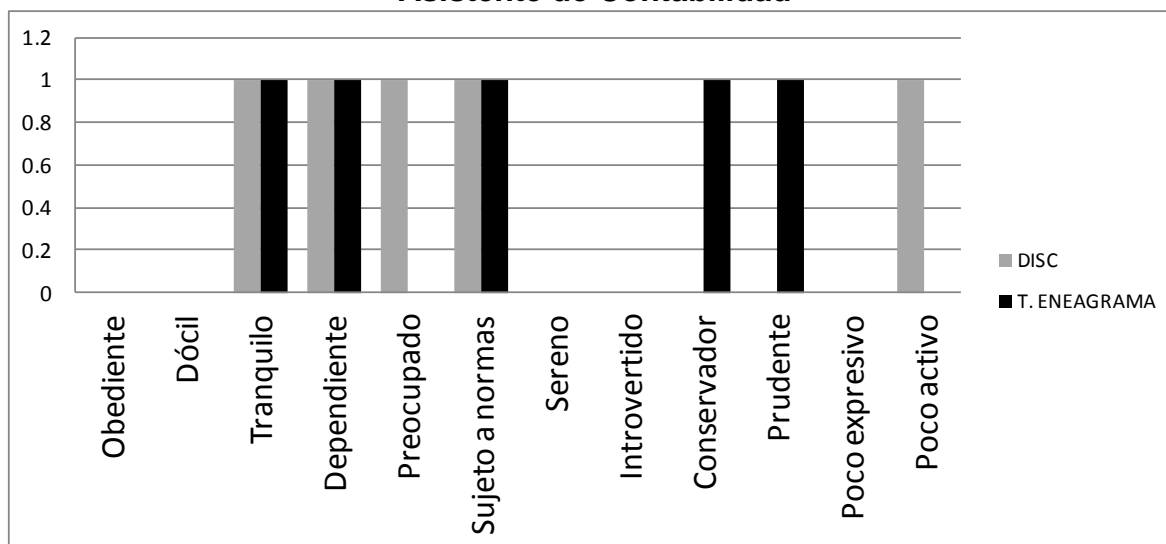
Interpretación: La comparación de ambos instrumentos, para el puesto de Contador General demuestra que el Test Eneagrama logró identificar 4 rasgos de personalidad y el test DISC 5. Los rasgos identificados por el DISC son: Reservado, Sujeto a normas, Introverso, Seguro y Suspicaaz. Las características evaluadas por el Test del Eneagrama son: Reservado, Tímido, Introverso y Suspicaaz. Las características de personalidad que no fueron identificadas por ninguna de las dos herramientas de evaluación fueron, las siguientes: Dominante, Serio, Prudente, Crítico, Tranquilo, Con Juicio, Directo, Poco Expresivo y Poco activo. Estas características que no fueron evaluadas son mayoría en comparación con las descritas.

**Tabla 12**

ASISTENTE DE CONTABILIDAD		
Asistente de contabilidad	DISC	T. ENEAGRAMA
Obediente		
Dócil		
Tranquilo	1	1
Dependiente	1	1
Preocupado	1	
Sujeto a normas	1	1
Sereno		
Introverso		
Conservador		1
Prudente		1
Poco expresivo		
Poco activo	1	

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 12**  
**Asistente de Contabilidad**



Fuente: Tabla 12

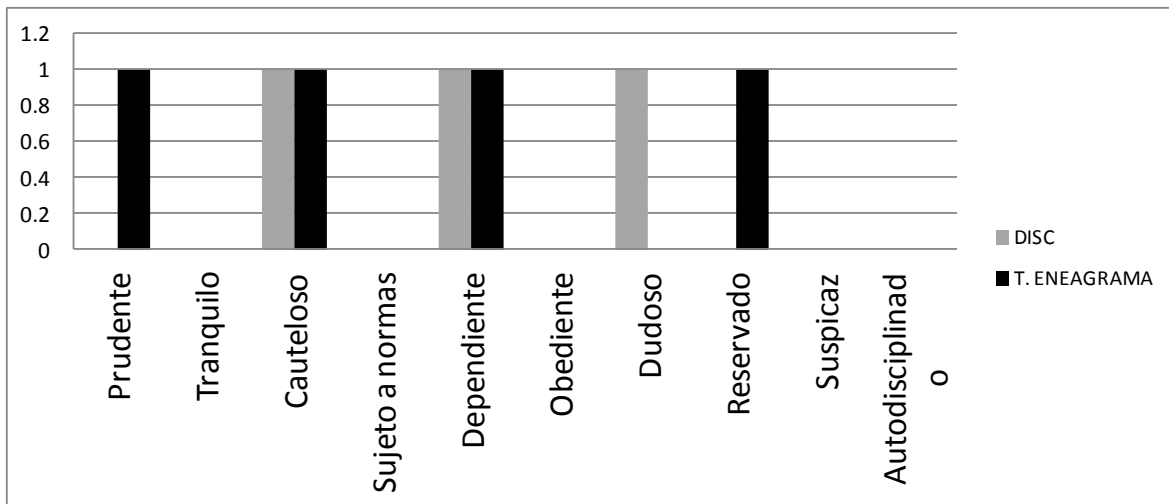
Interpretación: Al comparar los instrumentos administrados (DISC y Eneagrama), para evaluar el puesto de Asistente de Contabilidad, se obtuvieron los siguientes resultados: el Test Eneagrama logró identificar 5 rasgos de personalidad y el test DISC 5, de esto se infiere una igualdad de efectividad de ambos instrumentos. Identificando el Test del Eneagrama los siguientes rasgos: Tranquilo, Dependiente, Sujeto A Normas, Conservador y Prudente; por otro lado las características identificadas por el DISC son: Tranquilo, Dependiente, Preocupado, Sujeto a Normas y Poco activo. Las características que no se identifican con ninguno de los test son: Obediente, Dócil, Sereno, Introverso y Poco expresivo. Según los resultados obtenidos se infiere la homogeneidad de los instrumentos.

**Tabla 13**

ASISTENTE DE TESORERÍA		
Asistente de Tesorería	DISC	T. ENEAGRAMA
Prudente		1
Tranquilo		
Cauteloso	1	1
Sujeto a normas		
Dependiente	1	1
Obediente		
Dudoso	1	
Reservado		1
Suspicaaz		
Auto disciplinado		

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 13**  
**Asistente de Tesorería**



Fuente: Tabla 13

Interpretación: Se realizó la comparación de los resultados obtenidos por el Test del Eneagrama y Test DISC, administrados para la plaza de Asistente de Tesorería, en la gráfica se puede observar el comportamiento de ambos test, describiendo los siguientes rasgos de personalidad: Prudente, Cauteloso, Dependiente, Dudoso, y Reservado, para este puesto son requeridos otros rasgos como lo son, Tranquilo, Suspicaaz y Autodisciplinado, los cuales no fueron descritos por ningún test. Comparativamente el test DISC describió 3 rasgos, Cauteloso, Dependiente y Dudoso; mientras que el test Eneagrama describió 4, Prudente, Cauteloso, Dependiente y Reservado, con esto se infiere un comportamiento ventajoso aunque no por mucho del Test Eneagrama.

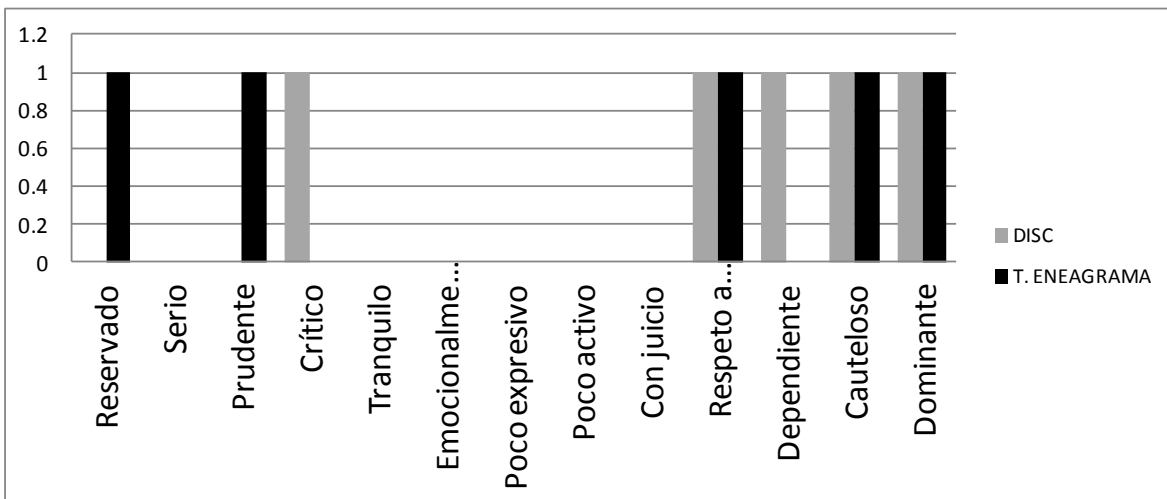


**Tabla 14**

FINANCIERO ADMINISTRATIVO		
Financiera Administrativo	DISC	T. ENEAGRAMA
Reservado		1
Serio		
Prudente		1
Crítico	1	
Tranquilo		
Emocionalmente estable		
Poco expresivo		
Poco activo		
Con juicio		
Respeto a normas	1	1
Dependiente	1	
Cauteloso	1	1
Dominante	1	1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 14**  
**Financiero Administrativo**



Fuente: Tabla 14

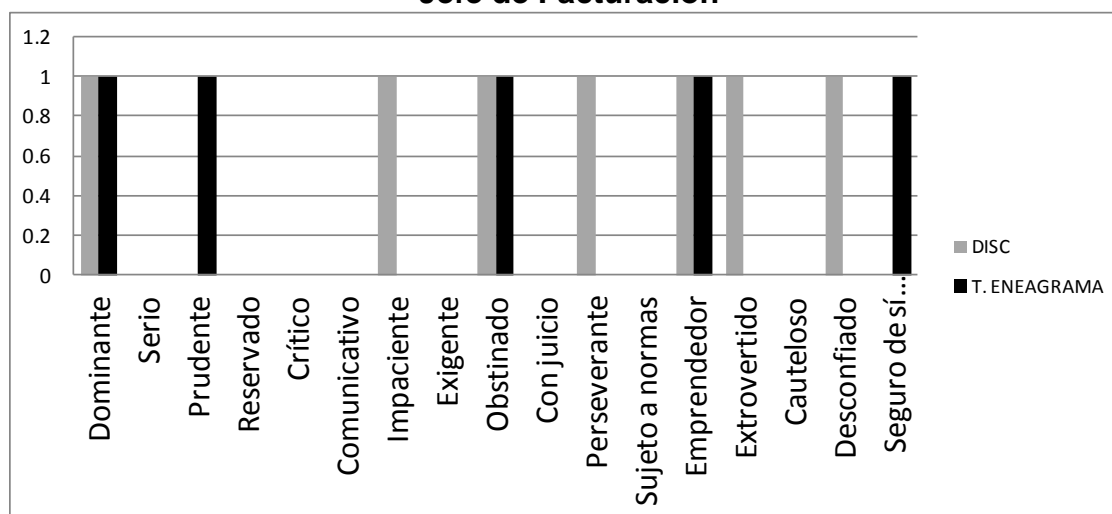
Interpretación: Los rasgos de personalidad, requeridos en la descripción de puesto de Financiero Administrativo, y evaluados por los Test Eneagrama y Test DISC, se muestran en la gráfica anterior. De los 13 rasgos de personalidad que se desea describir con los instrumentos únicamente 7 fueron descritos globalmente por los test aplicados; de estos 7 rasgos 5 fueron descritos por el Test Eneagrama, siendo estos: Reservado, Prudente, Respeto A Normas, Cauteloso y Dominante, de igual manera 5 fueron descritos por el Test DISC: Crítico, Respeto A Normas, Dependiente, Cauteloso y Dominante. De lo cual se infiere que ambos Test describen de manera igualitaria rasgos deseables en el puesto, por lo cual son funcionales para la evaluación de dicho puesto dentro de la organización

**Tabla 15**

JEFE DE FACTURACIÓN		
Jefe de Facturación	DISC	T. ENEAGRAMA
Dominante	1	1
Serio		
Prudente		1
Reservado		
Crítico		
Comunicativo		
Impaciente	1	
Exigente		
Obstinado	1	1
Con juicio		
Perseverante	1	
Sujeto a normas		
Emprendedor	1	1
Extrovertido	1	
Cauteloso		
Desconfiado	1	
Seguro de sí mismo		1

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Gráfica 15**  
**Jefe de Facturación**



Fuente: Tabla 15

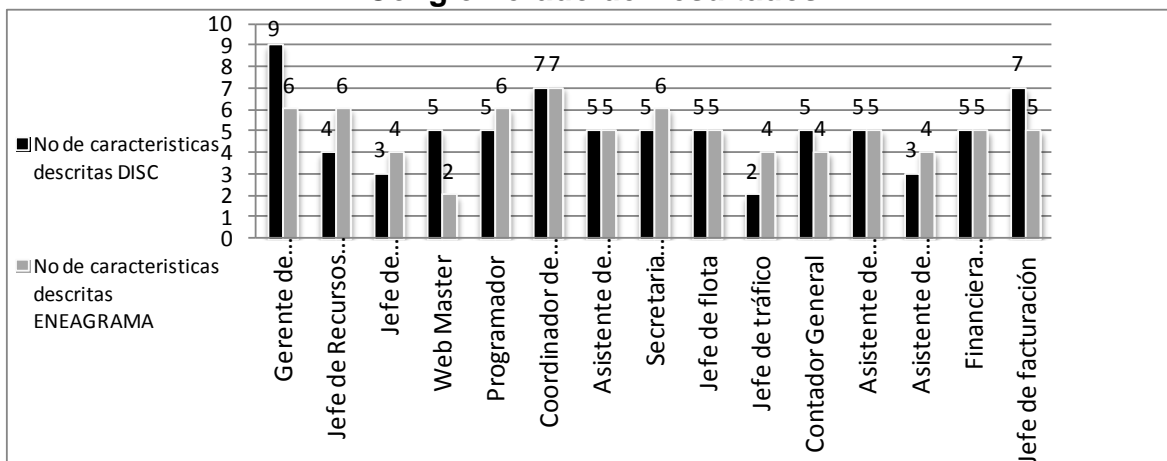
Interpretación: La descripción de rasgos de personalidad realizada por los instrumentos aplicados para el puesto de Jefe de Facturación se observan en la gráfica. El puesto evaluado requiere la descripción de 17 rasgos de personalidad, de los cuales 9 rasgos son descritos por ambos Test, y 8 no logran ser descritos por ningún instrumento. Respecto a este puesto, describe más rasgos el test DISC, siendo estos: Dominante, Impaciente, Obstinado, Perseverante, Emprendedor, Extrovertido, Desconfiado y Seguro de sí mismo, sumando todos ellos un total de 7 rasgos; por lo contrario el Test Eneagrama describe únicamente 5 rasgos, siendo estos: Dominante, Prudente, Obstinado, Emprendedor, y Seguro de sí mismo.

**Tabla16**  
**Conglomerada de Resultados**

Puestos	Características descritas	
	DISC	ENEAGRAMA
Gerente de Desarrollo Organizacional	9	6
Jefe de Recursos Humanos	4	6
Jefe de Información y tecnología	3	4
Web Master	5	2
Programador	5	6
Coordinador de compras	7	7
Asistente de compras	5	5
Secretaria recepcionista	5	6
Jefe de flota	5	5
Jefe de tráfico	2	4
Contador General	5	4
Asistente de contabilidad	5	5
Asistente de tesorería	3	4
Financiera administrativo	5	5
Jefe de facturación	7	5
Total	75	74

Fuente: Resultado obtenido de la aplicación del Test del Eneagrama y el Disc.

**Grafica 16**  
**Conglomerado de Resultados**



Fuente: Tabla 16

Interpretación: El total de características de personalidad del perfil buscado para los diferentes puestos que brinda el DISC es mayor por un punto de la cantidad que aporta el Test del Eneagrama; lo cual no representa una diferencia significativa. El comportamiento de esta gráfica es bastante homogéneo. Los puestos descritos con mayor cantidad de características de personalidad por el Test DISC son los siguientes: Gerente de Desarrollo Organizacional, Web Master, Contador General y Jefe de Facturación (siendo estos, en la mayoría de empresas, puestos medios) a diferencia del T. del Eneagrama que abarca perfiles más amplios tales como Jefe de RRHH, Jefe de Información y Tecnología, Programador, Secretaria Recepcionista, Jefe de tráfico y Asistente de Tesorería.

### **3.1.4 Análisis e Interpretación de Resultados**

Como se puede observar en el desarrollo de esta investigación, los puestos analizados fueron 15 y los mismos fueron evaluados desde la perspectiva del Test Eneagrama y el Test DISC; con el fin de obtener una comparación de los rasgos de personalidad descritos por ambos. Se puede inferir un comportamiento homogéneo entre ambos instrumentos, ya que con ambas pruebas se lograron describir diferentes rasgos requeridos por los perfiles y descripciones de puesto.

Es importante notar que en la comparación realizada, en 5 puestos fueron descritos la misma cantidad en número de rasgos por ambos tests, en 4 puestos el Test DISC superó en la descripción de rasgos al Eneagrama y en 6 puestos el test Eneagrama superó al test DISC, como es notorio, ambos tests brindan la información requerida para los puestos, y aunque en su mayoría, quedan factores de personalidad que no son descritos, ambos complementan una buena parte del perfil de personalidad requerido.

Es importante hacer la aclaración, que en ambos casos, los rasgos fueron tomados como presentes en el informe de cada test, aunque el resultado fuera negativo, pero si medido, a manera de ejemplo, en casos donde el test describe la ausencia de algún rasgo de personalidad en la persona evaluada, y el rasgo requerido por el puesto es dominio o supervisión de personas, el ítem se toma como presente, ya que aunque la persona no cuente con el rasgo, el test lo mide.

## CAPÍTULO IV.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

1. Al realizar la comparación entre ambos Tests, se concluye que ambos son validos, ya que miden lo que deben medir, en este caso se hace alusión a rasgos de personalidad, además de ello describen en proporción la misma cantidad de los mismos, por lo cual se aprueba la hipótesis “el Test del Eneagrama, brinda elementos importantes en la descripción de la personalidad humana”.
2. Según resultados cuantitativos obtenidos, en cantidad global el DISC (75) presenta más características de personalidad que el Test del Eneagrama (74). Al realizar una comparación de resultados obtenidos por puesto evaluado se hace evidente que 6 de los perfiles de puestos administrativos incluidos en la evaluación son descritos con más cantidad de características de personalidad por el Test del Eneagrama, 4 son los perfiles que se describen con mayor cantidad de rasgos de personalidad con el Test DISC y 5 los puestos administrativos descritos de igual manera por ambos instrumentos; teniendo en promedio una diferencia de 1.025 características descritas entre ambos tests. Por tanto se concluye que los instrumentos de evaluación utilizados son homogéneos en la descripción de personalidad. Esto valida a ambos test, y hace que el test Eneagrama, sea un test que cumple con los requerimientos para ser empleado en los procesos de selección de personal.
3. Tomando como base la interpretación de resultados, se concluye que con el Test del Eneagrama se logra ubicar las características de personalidad con mayor facilidad, pues los perfiles arrojados por el instrumento ya incluyen

una descripción detallada y específica que permite situar las características de personalidad idoneas para el puesto con el perfil arrojado por el test.

4. El Test del Eneagrama presenta descripciones más detalladas sobre la personalidad del individuo, pues da a conocer los rasgos y maneras de comportamiento y reacción que poseen los individuos siendo sanos, promedio o patológicos; y esto nos brinda un alto índice predictivo de la adaptación del nuevo colaborador al puesto de trabajo.
5. Una de las ventajas más valiosas que presenta el Test del Eneagrama es la innovación que representa para los procesos de selección. Es un instrumento poco conocido que de llegar a ser utilizado podría crear una ventaja a la hora del proceso de selección pues los candidatos a las vacantes, familiarizados con tests muy utilizados como el DISC, podrían responder a las cuestiones de manera no racionalizada; con esto se podría disminuir el sesgo del evaluado y aumentar la confiabilidad del proceso.
6. Una ventaja adicional del Test Eneagrama, es que este, es empleado como una herramienta de autoayuda, que brinda las maneras en que la persona puede alcanzar su máximo potencial, partiendo de la base del conocimiento de sus rasgos de personalidad, y la aceptación de los mismos como una realidad, pero también como una oportunidad de crecimiento.
7. En la actualidad, el acceso a la compra del Test Eneagrama, es difícil, ya que es un test que apenas se está proyectando internacionalmente, sin embargo el costo no es elevado, si comparamos los beneficios que brinda al proceso de selección, y ahorro que puede generar a la compañía el colocar a la persona no sólo con los conocimientos, sino con las cualidades necesarias para la permanencia dentro de la empresa, por ende la relación costo beneficio es positiva.

## **4.2 Recomendaciones**

1. Promover el uso del Test del Eneagrama en los procesos de selección de Dunbar International y demás empresas, por ser una herramienta innovadora, que aporta una buena descripción de los factores de personalidad, implícitos a cada puesto.
2. Es preciso, estudiar otras formas de utilizar el Test Eneagrama, ya que partiendo de la información brindada por el mismo, es factible su aplicación a otros temas de interés, en RR.HH, como los son, el trabajo en equipo de cada área, la mediación de conflictos, ya que con su alto valor predictivo, podríamos saber los eneatis tipos compatibles, e ir conjugando roles, dentro de las organizaciones.
3. Dentro de todas las organizaciones, debiera concebirse la selección de personal, con un enfoque estratégico, que permita que las contrataciones lleven consigo un grado de predicción de éxito en desempeño y adaptación de nuevo colaborador, esto es posible con la aplicación de pruebas psicométricas, en este caso las pruebas de personalidad, son altamente valiosas en la predicción de la adaptación y comportamiento del nuevo colaborador en su ambiente de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Beesing, M. (2000). El Eneagrama: un camino al autodescubrimiento. Narcea Ediciones, México, Pp. 220.
2. Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Introducción a la Administración moderna de Recursos Humanos. Mcgraw Hill, México. Página: 15.
3. Duran, C; Catalán, A. (2010). Eneagrama: Los engaños del carácter y sus antídotos. Editorial Kairós. Pp. 368.
4. Fernández Isoird, C. (2004). Comportamientos Estratégicos. Ediciones Días de Santos S.A, Madrid. Pp. 352.
5. Gallen, M; Neidhardt, H. (2002). El Eneagrama, nueve patrones de comportamiento y un modelo.
6. García Noya, M; Hierro Díez, E.; Jiménez Boza, J.J. (2001). Selección de Personal: sistema integrado. ESIC Editorial, México. Pp 414.
7. Mondy, W; Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Pearson Education, México. 9na edición. 527 pp.
8. Montes Alonso, M.; Gonzalez Rodríguez, P. (2006). Selección de Personal. Ideas Propias Editorial, España.166 pp.
9. Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. Cengage Learning Editores. Pp. 552.
10. Olleros Izard, M. (2005). El proceso de captación y selección de personal. Gestión2000, España. Pp. 239.



11. Slywotzky, A.; Wise, R. (2004) *Cómo crecer cuando los mercados no crecen*. Ed. Norma, México, 326 pp.
12. Stewart TA. *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual* (1988), Ed. Granica, Argentina. Pp. 356.
13. Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Primera Edición. Addison Wesley Longman de México, S.A, México. Pp.358.

## E-GRAFÍAS

1. Hollander, D: <http://www.mhxml.com/papers/stewart.htm>
2. N.A.: [www.eneagrama.com](http://www.eneagrama.com)
3. Portal de Estudiantes de RRHH. Reclutamiento y Selección:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>
4. Vera Azargado: <http://www.voyformas.com/Gestion/Como-sacar-provecho-al-Eneagrama-en-tu-organizacion.html>
5. Balart, María Julieta: [http://ubib8.florida.uni.es/textocompleto/observatorio\\_recursos\\_humanos\\_relaciones\\_laborales/ORHRL20115313.pdf](http://ubib8.florida.uni.es/textocompleto/observatorio_recursos_humanos_relaciones_laborales/ORHRL20115313.pdf)

# **ANEXOS**





MEDICIÓN DE INDICADORES													
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES	DISC					T. ENEAGRAMA							
	COMPORTAMIENTO DIARIO	CONDUCTA BAJA PRESION	MOTIVACIÓN INTERNA	MOTIVACIÓN EXTERNA	REFORMADOR	AYUDADOR	TRIUNFADOR	INDIVIDUALISTA	INVESTIGADOR	LEAL	ENTUSIASTA	DESAFIANTE	PACIFICADOR
<b>Coordinador de compras</b>												1	
Dominante													
Comunicativo													
Participativo													
Impaciente													
Exigente													
Activo	1												
Agresivo													
Obsesivo													
Entusiasta													1
Con juicio													1
Perseverante	1												1
socialmente atrevido													
Extrovertido	1												
Seguro de sí mismo													1
Inquieto	1												
Asturo													
Experimentador	1												1
Persuasivo	1												1

MEDICIÓN DE INDICADORES													
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES	DISC					T. ENEAGRAMA							
	COMPORTAMIENTO DIARIO	CONDUCTA BAJA PRESION	MOTIVACIÓN INTERNA	MOTIVACIÓN EXTERNA	REFORMADOR	AYUDADOR	TRIUNFADOR	INDIVIDUALISTA	INVESTIGADOR	LEAL	ENTUSIASTA	DESAFIANTE	PACIFICADOR
<b>Asistente de compras</b>													
Dócil	1												
Prudente	1												
Con Juicio		1											
Sujeto a normas	1												
Reservado	1						1						

MEDICIÓN DE INDICADORES													
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES	DISC					T. ENEAGRAMA							
	COMPORTAMIENTO DIARIO	CONDUCTA BAJA PRESION	MOTIVACIÓN INTERNA	MOTIVACIÓN EXTERNA	REFORMADOR	AYUDADOR	TRIUNFADOR	INDIVIDUALISTA	INVESTIGADOR	LEAL	ENTUSIASTA	DESAFIANTE	PACIFICADOR
<b>Secretaria Receptionista</b>													
Comunicativo													
Dócil				1				1					1
Cede con facilidad													
Prudente	1												1
Animado													
Sujeto a normas	1												
Reservado									1				
Atento													
Buen compañero										1			1







