

El uso y el mal uso de los tests de personalidad

La selección, evaluación y desarrollo de personal no escapan a la ansiedad organizacional por parametrizarlo todo. Con tal fin se utilizan profusamente tests de personalidad como el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), el Learning Styles Inventory (LSI) o el Inventario de Competencia Emocional, entre otros muchos. Con independencia de su indudable validez, el autor hace una llamada a la prudencia, avisando de los riesgos de un posible "error fundamental de atribución" derivado de la predominancia de las disposiciones individuales y de la ignorancia de los factores de situación.

BEN DATTNER, director de Dattner Consulting y profesor adjunto de la Universidad de Nueva York (ben@dattnerconsulting.com). Traducción de Mariana Ayerbe.

Adicionalmente a la creciente popularidad del uso de los tests de conocimiento y personalidad para selección de personal, las organizaciones ahora administran millones de tests de personalidad, de estilos de aprendizaje, de estilo de manejo de conflicto, y de inteligencia emocional a individuos y a equipos cada año con el propósito de brindar asesoría y desarrollo. Ejemplos de tests populares incluyen el Myers-Briggs Type Indicator

(MBTI), el Learning Styles Inventory (LSI), el Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), el Hermann Brain Dominance Instrument, el DISC, el FIRO-B, el Inventario de Competencia Emocional, el Bar-On EQ-i y muchos otros. Al utilizarlos, las organizaciones pueden estar promoviendo inadvertidamente lo que se conoce como el "error fundamental de atribución", esto es, la tendencia a focalizarse en disposiciones individuales y a ignorar factores de la situación para explicar el comportamiento.

Desafortunadamente, demasiado enfoque en las personas y poco enfoque en las situaciones puede minimizar los beneficios de las iniciativas de asesoría y desarrollo.

No estoy sugiriendo que estos tests no sean útiles, o que nunca deban ser usados para asesorar y desarrollar empleados y equipos. Por el contrario, yo sostendría que RR.HH. necesita ayudar a los gerentes a considerar de manera cuidadosa los beneficios potenciales, los riesgos y las limitaciones de estos instrumentos antes de decidir si usarlos o no y cómo, cuándo y dónde. Adicionalmente, si las organizaciones deciden usar estos tests, necesitan balancear las consideraciones de las disposiciones individuales con la consideración de las variables de la situación.

FICHA TÉCNICA

Autor:	DATTNER, Ben.
Título:	El uso y el mal uso de los tests de personalidad.
Fuente:	Capital Humano, n° 182, pág. 24. Suplemento Selección de Personal. Noviembre, 2004.
Resumen:	Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Learning Styles Inventory (LSI), Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), Hermann Brain Dominance Instrument, DISC, el FIRO-B, Inventario de Competencia Emocional, o Bar-On EQ-i son sólo algunos de los múltiples tests de personalidad utilizados por las empresas en la selección, evaluación y desarrollo de personal. Frente a su creciente popularidad, el autor llama la atención sobre lo que denomina el "error fundamental de atribución", esto es, la tendencia a focalizarse en disposiciones individuales y a ignorar factores de la situación para explicar el comportamiento. No obstante, lejos de insinuar la posible ineficacia de estos tests, reclama un análisis pormenorizado de sus beneficios, riesgos y limitaciones, así como balancear las disposiciones individuales con las variables situacionales.
Descriptor:	Tests de personalidad / Evaluación / Selección / Myers-Briggs Type Indicator / Kolb Learning Style Inventory / Thomas-Kilman Conflict Mode instrument.



I. ¿QUÉ SON ESTOS TESTS?

Algunos de estos tests son autoevaluaciones basadas en preguntas de selección múltiple. Otros son evaluaciones de 360 grados que se fundamentan en valoraciones cuantitativas realizadas por uno mismo y por los demás. Las evaluaciones 360 grados son, por lo general, más costosas y más difíciles de administrar, a pesar de que brinden beneficios en términos de proveer evaluaciones múltiples, generalmente más “objetivas” que las autoevaluaciones. Algunos son de papel y lápiz, otros se administran *online* y otros se ofrecen en ambos formatos. Los tests más populares dividen a las personas en categorías. A continuación, unos ejemplos de tests populares que categorizan el estilo y la personalidad en el lugar de trabajo:

- **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).** Fuente: www.mbti.com

Consta de dieciséis tipos de personalidades distintos basados en las combinaciones de cuatro dimensiones:

- **Extraversión–Introversión:** Describe a dónde las personas prefieren enfocar su atención y coger su energía, del mundo exterior de personas y actividades o de su mundo interior de ideas y experiencias.

- **Sensorial–Intuición:** Describe cómo las personas prefieren recibir información enfocada en lo que es real y concreto o en patrones y significados de datos.

- **Pensar–Sentir:** Describe cómo las personas prefieren tomar decisiones, bien basándose en análisis lógico o guiándose por la preocupación de su impacto en los demás.

- **Juzgar–Percibir:** Describe cómo las personas prefieren enfrentar el mundo exterior de una manera planeada y ordenada o de una forma flexible y espontánea.

- **Kolb Learning Style Inventory (LSI).** Fuente: www.hayresourcesdirect.haygroup.com

Define cuatro estilos de aprendizaje:

Los tests de personalidad y estilo se utilizan en la actualidad para entrenamiento de ejecutivos, consejería de carrera, resolución de conflicto, desarrollo de equipos, desarrollo organizacional, para predecir fusiones y adquisiciones, en el entrenamiento de negociación, en el entrenamiento para ventas...



– **Divergente:** Combina preferencias por experimentación y reflexión.

– **Asimilador:** Combina preferencias por reflexión y pensamiento.

– **Convergente:** Combina preferencias por pensamiento y acción.

– **Acomodador:** Combina preferencias por acción y experimentación.

• **Thomas-Kilman Conflict Mode instrument (TKI).** Fuente: www.cpp.com

Distingue cinco estilos de manejo de conflicto:

– **Competidor:** Alto en firmeza y bajo en cooperación; la meta es “ganar”.

– **Evitando:** Bajo en firmeza y bajo en cooperación, la meta es “aplazar”.

– **Negociador:** Moderado en firmeza y moderado en cooperación; la meta es “encontrar un punto medio”.

– **Colaborador:** Alto en firmeza y alto en cooperación; la meta es encontrar una solución donde “todos ganen”.

– **Acomodador:** Bajo en firmeza y alto en cooperación; la meta es “ceder”.

2. ¿PARA QUÉ SE USAN ESTOS TESTS EN EL LUGAR DE TRABAJO?

Los tests de personalidad y estilo se utilizan en la actualidad para entrenamiento de ejecutivos, consejería de carrera, resolución de conflicto, desarrollo de equipos, desarrollo organizacional, para predecir fusiones y adquisiciones, en el entrenamiento de negociación, en el entrenamiento para ventas, etc.

Estos tests son memorables, simples, intuitivos y a menudo confirman lo que ya sabemos de nosotros mismos y de los demás, aun cuando ese conocimiento sea hasta cierto punto construido en categorías simplificadas y estereotípicas de estilos y personalidad

3. ¿QUÉ TAN POPULARES SON?

Según un artículo en la edición de Diciembre del 2003 de Workforce Management, el Myers-Briggs Type Indicator por sí solo se administra cerca de 2.5 millones de veces cada año. Hay miles de otros tests en el mercado, y las estimaciones en torno al número de empleados sobre los que se aplican cada año, tanto en selección como en desarrollo, se mueven en las cifras de millones.

4. ¿POR QUÉ SON TAN POPULARES ESTOS TESTS?

Aunque muchos de los tests más populares de asesoría de trabajo son cortos y fáciles de administrar, los tests bien-validados, como el California Psychological Inventory de 434 artículos, tienden a ser algo largos y requieren mucho tiempo. Además de ser más fáciles de administrar, los resultados de los tests más populares suelen ser también más fáciles de aceptar para las personas que los resultados de los tests mejor validados. Por ejemplo, los resultados del NEO PI-R, que está basado en el modelo de personalidad con el mejor soporte, el Modelo de los “Cinco Grandes” (Big Five: Apertura, Neuroticismo, Extraversión, Amabilidad y Responsabilidad) puede decirle que usted es perezoso, antipático, neurótico, de mente cerrada, y retraído, y el Inventario de Competencia Emocional de 360 grados puede decirle que su jefe, compañeros y subordinados lo calificaron como antipático, escaso de conciencia de sí mismo y con pocas habilidades de manejo de conflicto y de relaciones. Sin embargo, los tests más populares organizan a las personas en categorías no-evaluativas. Por ejemplo, las personas con el mismo “estilo” según el Myers-Briggs pueden ser o excelentes en su desempeño o de mente criminal. En general, las personas tienen la predisposición a hacer atribuciones personales, en vez de situacionales para explicar el comportamiento. Todos somos susceptibles al “error fundamental de atribución”, que significa que no tomamos en cuenta los factores de la situación cuando tratamos de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen.

Los tests de personalidad, por lo tanto, confirman que tenemos una tendencia natural a creer que las personas crean e influyen en

las situaciones en vez de al contrario. Estos tests también son memorables, simples, intuitivos y a menudo confirman lo que ya sabemos de nosotros mismos y de los demás, aun cuando ese conocimiento sea hasta cierto punto construido en categorías simplificadas y estereotípicas de estilos y personalidad. Esta forma de clasificar personas es una parte integral de la cultura popular americana, del mercadeo y de la política. Todos usamos estrellas de cine y televisión como puntos de referencia cuando describimos a los demás, los de mercadeo tienen categorías "psicográficas" bien desarrolladas que usan para dirigirse a la publicidad y a los medios en las elecciones y para diseñar los mensajes de los candidatos.

5. ¿CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS LIMITACIONES DE ESTOS TESTS?

La evidencia de investigación sobre estos tests es variada. En la mayoría de los casos, una proporción apenas significativa de la varia-

ción puede ser atribuida a estos tests. Esto está relacionado a un debate más amplio en psicología sobre la importancia relativa de "persona" versus "situación." Un gran número de investigaciones ha demostrado que las organizaciones son situaciones "fuertes", y que las variables situacionales (demandas del rol de la persona, estructura de incentivos, normas del grupo y cultura de la organización) son mucho mejores para predecir el comportamiento que atributos individuales. Para añadir valor explicativo, los tests deben explicar el impacto de la personalidad o el estilo en el comportamiento, y también el impacto del comportamiento en el desempeño. Establecer la conexión entre la personalidad o el estilo y el comportamiento es lo suficientemente difícil – muchos estudios no lograron establecer ninguna conexión entre la personalidad o el estilo en el desempeño actual. El otro lado de la popularidad y la simpleza de estos tests de auto-evaluación es que son fáciles de falsificar. Es bastante fácil contestar las preguntas para aparecer de la forma en que uno quiere aparecer, y



Como el comportamiento es una función de la interacción entre individuos y situaciones, los tests de personalidad y estilo pueden ayudar a dar una estructura para asesorar las formas en que las personalidades y los estilos individuales contribuyen a los comportamientos que impactan el desempeño en el trabajo

las personas en las organizaciones se conocen por tratar de imitar ciertos “tipos” en el Myers-Briggs. Adicionalmente, al dar una referencia “objetiva” y no-evaluativa para la personalidad y el estilo, algunos de estos tests dan buenas racionalizaciones y excusas para nuestros defectos cuando no se puede culpar a las circunstancias. Por ejemplo, uno puede culpar su escritorio desordenado o los plazos que no cumple en el hecho que uno es “un P” – un perceptor en la terminología Myers-Briggs.

• **En relación con sus limitaciones, ¿cuándo pueden ser perjudiciales estos tests?**

Los tests pueden ser perjudiciales cuando se usan para fines para los que no estén diseñados. Por ejemplo, por ser un test “ipsativo” (lo que significa que hay una respuesta forzada entre alternativas y no hay ninguna respuesta “correcta” a ninguna pregunta), el Myers-Briggs no está diseñado como herramienta para filtrar a empleados, y los autores advierten que no se debe usar para seleccionar empleados. Los gerentes deben consultar a su equipo de RR.HH. antes de decidir qué test es apropiado para usar con fines de selección. En términos de desarrollo de empleados y de equipos, estos tests pueden ser perjudiciales en cuanto a que se enfocan en las variables incorrectas, de manera aislada. En muchos casos, cuando las organizaciones usan tests de personalidad y estilo, podría haber sido útil considerar primero si los roles y las responsabilidades tienen que ser aclaradas, si la calidad y la cantidad del *feedback* del desempeño tiene que haber aumentado, y/o si las estrategias y los sistemas de reclutamiento, retención y desarrollo de empleados necesitan ser creadas e implementadas. En otras palabras, los gerentes exitosos y sus equipos son capaces de balancear un enfoque en asesorar y desarrollar a las personas con un enfoque en

asesorar y mejorar el contexto en el cual trabajan de forma individual y colectiva.

• **Basado en sus limitaciones, ¿cómo deben usarse estos tests?**

Como el comportamiento es una función de la interacción entre individuos y situaciones, los tests de personalidad y estilo pueden ayudar a dar una estructura para asesorar las formas en que las personalidades y los estilos individuales contribuyen a los comportamientos que impactan el desempeño en el trabajo. Los tests también pueden ser útiles como un punto de partida para discusiones de comportamiento y desempeño individual en el trabajo, y crear un ambiente donde el *feedback* honesto y constructivo puede volverse la regla y no la excepción. Sin embargo, como cualquier otra intervención organizacional, las expectativas deben ser realistas. No es realista asumir que recibir los resultados de los tests de personalidad o estilo gerencial vaya a conducir a un entendimiento y un crecimiento personal progresivo. RR.HH. puede añadir valor sustancial a los gerentes ayudándoles a identificar el talento y las implicaciones sobre la conducta de las estrategias organizacionales, y ayudándoles a definir y alcanzar sus metas generales de capital humano, con los tests de personalidad siendo sólo una herramienta entre muchas que pueden ser usadas para asesorar y mejorar el desempeño del individuo, del grupo, y de la organización.

6. CONCLUSIÓN

El comportamiento organizacional es complejo y está influido por muchas variables a nivel de individuo, de relaciones, de grupo, así como contextual y de la propia organización. Ni las descripciones de los fenómenos organizacionales ni las prescripciones para el cambio deben estar basadas en modelos simples o categorías de personalidad individual. Si los tests de personalidad y estilo van a ser usados en el trabajo, han de serlo como parte de un sistema más grande e integral de la asesoría del capital humano, y deben ser un punto de partida y no un punto de llegada. Los profesionales de RR.HH. pueden asegurar que estos tests se usen de la mejor forma animando a los gerentes a tomar en cuenta tanto los factores de las personas como los de la situación en el desarrollo de sí mismos y de sus equipos. ▽

