

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Aplicación de pruebas psicométricas para la contratación de personal idóneo
(Sistematización de Práctica Dirigida)

Karen Alejandra Alvarez Pérez

Guatemala, septiembre de 2019

Aplicación de pruebas psicométricas para la contratación de personal idóneo
(Sistematización de Práctica Dirigida)

Karen Alejandra Alvarez Pérez

Licda. Beatriz Ortiz Monfort M.a. (Asesora)

Licda. Glendy Pérez Nisthal (Revisora)

Guatemala, septiembre de 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	2
1.3 Ubicación	3
1.4 Organigrama	4
1.5 Visión	5
1.6 Misión	5
1.7 Justificación de la Investigación	5
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Definición Pruebas Psicométricas	6
2.2 Test de Inteligencia	13
2.3 Test de aptitud y Habilidades	16
2.4 Test Proyectivos	16
2.5 Test de Personalidad	18
Capítulo 3 Marco Metodológico	
3.1 Planteamiento del problema	21
3.2 Pregunta de investigación	21
3.3 Objetivos General	21
3.4 Objetivos Específicos	22
3.5 Alcances y límites	22
3.6 Metodología	24

Capítulo 4 Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de Estudios de Caso	24
4.2 Selección	27
4.3 Informe final	30
4.4 Contratación	30
4.5 Administración del Recurso Humano	31
4.6 Régimen disciplinario	34
4.7 Plan de inducción y capacitación en el puesto de trabajo	35
4.8 Análisis de Resultados	37
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Referencias	45

Lista de tablas

Tabla No. 1 Puestos y salarios en la empresa	33
Tabla No. 2 Plan de Capacitación Anual	37

Resumen

Las pruebas psicométricas son una herramienta importante dentro de todo departamento de recursos humanos ya que contar con el apoyo de dicho departamento permite optimizar la contratación del personal que desea ser parte del equipo de trabajo para la organización, en este caso para English 4 Call Center.

El capítulo 1 presenta el Marco de Referencia que incluye toda la información de la organización, su misión, visión, antecedentes y la justificación de la presente investigación.

El capítulo 2 muestra el Marco Teórico que presenta el uso de las diferentes pruebas psicométricas y presenta a cada una de las pruebas a aplicar tales como el Test de habilidades, Test de personalidad etc. todo con el fin de clasificar las que serán de utilidad para cada uno de las familias de puestos, como las pruebas de personalidad, las pruebas proyectivas y las pruebas de aptitud y habilidad.

El capítulo 3 presenta el Marco Metodológico en el que refiere que en la organización se utilizó el método de investigación cualitativa, ya que se dio apertura a cada una de las cualidades que tienen los colaboradores que conforman el equipo de trabajo de English 4 Call Center, presenta el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, los alcances, los límites y la metodología utilizada.

La investigación dio inicio el 24 de febrero del año 2018 en la academia de inglés English 4 Call Center con un aproximado de 60 colaboradores, ubicados en la 15 avenida 5-65 zona 13, Ciudad de Guatemala, Frente a Edificio CapGemini y Xerox a 50 mts. de la Estación Transmetro Los Arcos.

El capítulo 4 es la presentación de los resultados, la sistematización del estudio de caso y el análisis de dichos resultados.

Introducción

En la organización se detectó la deficiencia del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, debido a que no aplican las pruebas psicométricas dentro del mismo, en la organización únicamente realizan el proceso de reclutamiento, conocen a la persona a través de una entrevista y se realiza la contratación de personal.

Se pretende establecer un mejor proceso de reclutamiento y selección de personal, optimizar la contratación de los mismos con la aplicación de las pruebas psicométricas, ya que estas permiten tener mayor profundidad de las cualidades, aptitudes y habilidades de la persona que desea integrarse a la organización.

Las pruebas psicométricas siempre tendrán por objetivo medir o evaluar al candidato con los rasgos de personalidad, se argumenta que el comportamiento individual que las pruebas psicométricas provocan, puede ser comparado estadísticamente o cualitativamente con el de otros individuos sometidos a la misma situación experimental.

La construcción de la prueba psicométrica debe procurar que el comportamiento del candidato ante determinado enunciado o reactivo que presente el test, el individuo debe responder lo más sincero posible, para que con la prueba se pueda determinar el resultado de la persona evaluada.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Se realizó un diagnóstico con anterioridad en las instalaciones de la organización English 4 Call Center (E4CC) en donde se verificó que la empresa no cuenta con departamento de Recursos Humanos.

Actualmente la empresa realiza procesos de recursos humanos tales como reclutamiento y selección de personal, sin embargo, para tener al personal idóneo dentro del equipo de trabajo se necesita realizar pruebas psicométricas a los posibles candidatos.

La empresa no cuenta con dichas pruebas por lo cual se procedió a enfocar la investigación en las evaluaciones que serán de utilidad para la organización, esto para que ellos lo puedan tomar en cuenta al momento de ejecutar el proceso de selección de personal.

Al momento de incluir las pruebas psicométricas dentro del proceso, garantizará mayor confiabilidad al momento de la contratación del nuevo colaborador.

English 4 Call Center, es una empresa salvadoreña, los encargados de la administración de dicha organización, no dimensionan la importancia y el impacto que obtendrían al momento de implementar el uso de las pruebas psicométricas en sus procesos de recursos humanos.

Las pruebas psicométricas son una parte esencial en el proceso de reclutamiento y selección de personal, al momento de la inclusión en el mismo, se garantizará la contratación de un personal idóneo y apto para cada una de las funciones y objetivos que la organización tiene planificado para llegar a los resultados deseados.

1.2 Descripción de la empresa

English 4 Call Centers (E4CC) es una empresa que surgió en El Salvador, su fundador y CEO Rodrigo Javier Galdámez creó esta academia a sus 27 años, identificando la necesidad de las personas por mejorar su vida y sabiendo que el idioma inglés podía ayudar a muchas personas a alcanzar mejores oportunidades de trabajo, con el fin de poder integrarse al equipo de los mejores call centers de El Salvador.

E4CC nació cuando un día Rodrigo se encontraba en la universidad y en medio de su clase les preguntó a sus compañeros ¿Quién quiere aprender inglés?, tres personas levantaron la mano y fue así que Rodrigo comenzó a ayudarles a esas personas y a la vez comprobó que su método Automatic Fluency funcionaba donde las personas que ya tenían conocimiento del idioma inglés, podrían ingresar a trabajar en los mejores Call Centers de El Salvador en un aproximado de 1 a 3 meses.

Al principio fue difícil ya que E4CC nadie lo conocía, la competencia era más fuerte, pasaron meses donde nadie se inscribía, pero el fundador contra todas las adversidades, muchos se burlaban de ellos ya que decían que eso era una locura que no funcionaría, luego los pocos estudiantes que estaban inscritos en E4CC iban logrando adquirir trabajos en Call Centers fue así que los recomendaban.

La academia empezó a ser más solicitada, de días de no recibir llamadas pasaron a días donde los dos fundadores no podían contestar tantas llamadas, fue así donde empezó a crecer más la compañía. Se contrataron más recepcionistas y más entrenadores para las clases, posteriormente el local donde English 4 Call Centers estaba no fue suficiente y se movió a un lugar más amplio.

Luego, ese lugar no fue suficiente y se presentó la necesidad de abrir más locales, en la actualidad cuentan con 10 academias en El Salvador y 2 en Guatemala.

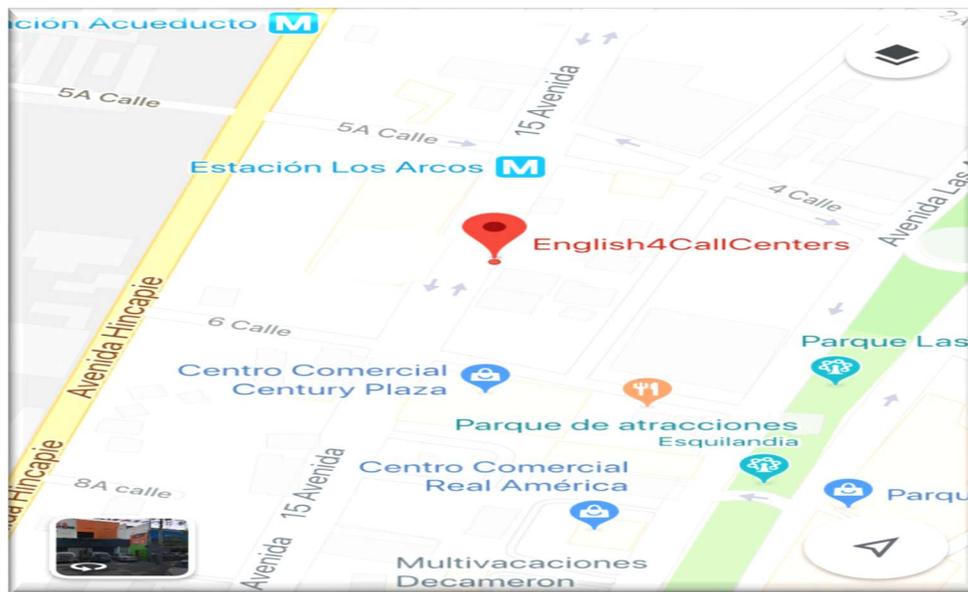
La empresa ha crecido gracias a que nunca se ha perdido la misión de ayudar a los demás a mejorar sus vidas enseñándoles mentalidad y disciplina y dándoles el inglés como herramientas de superación.

English 4 Call Centers, cuenta con un aproximado de 60 personas, para realizar esta investigación se trabajó con Gerencia General cada una de las áreas del Departamento de Recursos Humanos, ya que la organización no cuenta con dicho departamento.

1.3 Ubicación

La ubicación actual de English 4 Call Center es en la 15 avenida 5-65 zona 13, Ciudad de Guatemala, Frente a Edificio CapGemini y Xerox a 50 mts. de la Estación Transmetro Los Arcos.

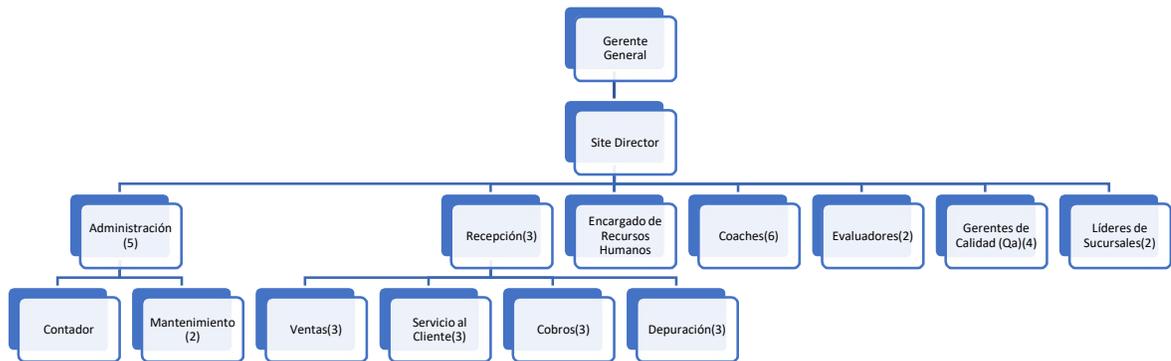
Imagen No. 1
Ubicación de English 4 Call Center



Fuente: tomado de Google Maps

1.4 Diagnóstico organizacional

Imagen No. 2
Organigrama



Fuente: elaboración propia, (2018)

1.5 Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros estudiantes, enseñándoles cómo obtener fluidez en el idioma inglés, usando nuestro sistema poderoso “inglés con mentalidad y disciplina” para que logren todas sus metas y sueños en el menor tiempo posible, según el esfuerzo de cada uno.

1.6 Visión

English 4 Call Center tiene como visión “Ser los mejores a nivel mundial enseñando inglés con mentalidad y disciplina, estando a la vanguardia de la innovación y tecnología.”

1.7 Justificación de la investigación

Se realizó la práctica supervisada en English 4 Call Centers ya que se diagnosticó la necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos con el fin de optimizar la contratación del capital humano que necesitan.

Por medio del diagnóstico, se identificó que la organización gestiona el proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, en la transición de dicho proceso, no se realizan las pruebas psicométricas, las que son importantes para cubrir una plaza vacante.

Es importante conocer la importancia de dichas evaluaciones, ya que son base fundamental en el proceso de reclutamiento y selección de personal, y garantizan la calidad del talento humano previo a contratar.

Se tomó la decisión de investigar el tema de las pruebas psicométricas, ya que este proceso es elemental para la toma de decisión al momento de emplear a un candidato en la organización, la empresa debe tener el conocimiento del uso adecuado de cada una de ellas y el impacto que puede generar en el proceso de selección de personal.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Definición de pruebas psicométricas

El proceso de reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece el mercado de Recursos Humanos, la oportunidad de empleo que pretende llenar.

La aplicación correcta del proceso de reclutamiento en las instituciones, les permite la búsqueda, localización y atracción de personal calificado para ocupar los puestos que la misma requiera, lo que se traduciría en una administración del recurso humano.

Las fuentes del proceso de reclutamiento, se categoriza en 2, las cuales son conocidas como reclutamiento interno y reclutamiento externo. Reclutamiento interno: Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento interno produce ventajas como el mejor aprovechamiento del recurso humano de la institución, produce motivación, da buenos resultados debido a que ya conocen a los empleados, y el costo financiero es menor al reclutamiento externo. Sin embargo, se producen desventajas como el bloqueo a nuevos ideales y experiencias de personas externas y puede provocar la rutina en los empleados.

Reclutamiento externo: Se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. El reclutamiento externo produce ventajas como la incorporación de nuevas ideas, habilidades y talentos, renueva y enriquece la cultura organizacional.

Rivera García (2013), en su tesis Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de la Municipalidad de Amatitlán de Universidad de San Carlos indica que el reclutamiento interno también produce desventajas como desmotivación de los empleados actuales por no ser incluidos dentro del proceso de selección de una plaza vacante y el costo financiero es más elevado que el del reclutamiento interno.

Las pruebas psicométricas o más conocidas como test psicológicos, han sido y son una herramienta fundamental para la labor del profesional psicólogo en cualquier ámbito laboral en el que se desempeñe. Dichas herramientas abarcan gran variedad de campos de trabajo, algunos más aplicativos, como los son en psicología clínica, psicología organizacional, psicología educativa, y en especial para la investigación psicológica.

La psicología se presenta como una ciencia joven, concebida como tal hace unos 137 años, teniendo como punto de partida la fundación del primer laboratorio de psicología experimental en la ciudad de Leipzig (Alemania), donde los primeros psicólogos intentaban explicar fenómenos como la sensación y la percepción, a través de complejos artificios que simplificaban considerablemente estos procesos. El estudio de la psicología se centraba básicamente en la medición de los procesos básicos en las personas.

Es conocido que la medición ocupa un lugar preponderante en cualquier ciencia, solo basta que el lector reflexione por un momento sobre su importancia, la medición proporciona un sentido de realidad y conocimiento del fenómeno de estudio que no puede ser conseguido de otra manera.

Habría que recordar la frase recurrente “lo que no puede medirse, no puede mejorarse”, un enunciado que apunta a la objetividad en cualquier esfuerzo científico y profesional.

Nuria Cortada de Kohan, figura importante en Latinoamérica, se formulaba la pregunta: ¿Qué ha contribuido más para hacer de la psicología una ciencia? Y da como respuesta, la psicometría. Al hablar de mediciones, sucede que en las llamadas ciencias naturales, estas se descubren siguiendo

criterios de mayor objetividad y que presentan un mayor consenso dentro del ámbito científico, o cual facilita su estudio.

Sin embargo, en psicología, al igual que en otras ciencias sociales, ocurre que la gran mayoría de fenómenos no poseen una naturaleza esencialmente objetiva, sino que cuentan con un gran componente subjetivo provocando que los psicólogos tengan que estudiarlos de forma indirecta.

Ortiz (2014) indica que la psicometría es la rama de la psicología que se encarga de estudiar las teorías, métodos y las técnicas que permiten sustentar las medidas indirectas de los fenómenos psicológicos. Desde sus inicios como ciencia hasta la actualidad, los avances en este campo, realizados por psicólogos, educadores, estadísticos, entre otros, han sido impresionantes, convirtiendo lo no observable, al menos de forma directa, en fenómenos observables, es decir, lo subjetivo en algo objetivo, tarea nada fácil, pero que ahora es posible, obteniendo mediciones con bastante precisión.

Frente a esta problemática, los autores presentan una obra referente, caracterizada por su concisión y pragmatismo, siendo un trabajo introductorio a la psicometría. La redacción del libro facilita su comprensión para cualquier lector, sin importar su nivel de conocimientos sobre el tema, se trata de un texto que puede servir para el docente del curso de psicometría, así como también para el profesional o estudiante de psicología que esté interesado en conocer cómo es que se construye test psicológicos, además de comprender cuando y como un test es utilizado de forma adecuada.

Livia y Ortiz (2014), desde la introducción señalan que “El presente texto busca ser un manual práctico para aquel que se inicia en la investigación y de utilidad para el que desea evaluar un instrumento psicométrico para la práctica profesional”.

La I Guerra Mundial (1914-1918) favorece el auge en la creación de instrumentos de evaluación psicológica. Se solicita a los psicólogos la necesidad de clasificar a los soldados sobre la base de dos aspectos de utilidad a los fines de la contienda:

- El ordenamiento de los hombres basado en la capacidad intelectual, lo que motivo el desarrollo de los test de inteligencia: el Alfa y el Beta.
- La tipificación de los soldados en cuanto a la posibilidad de que pudiera sufrir crisis nerviosas, esta necesidad dio lugar a que el psicólogo estadounidense Robert Woodworth elaborara la “Hoja Personal de Datos”, que es considerada, por algunos autores, como el antecedente de los modernos tests de personalidad.

La II Guerra mundial (1939-1945) realiza a los psicólogos las mismas encomiendas, lo cual posibilita la aparición de nuevos instrumentos.

Entre la I y II Guerra Mundial, etapa donde se mantienen las hostilidades entre los países participantes en la guerra, también se desarrollan un amplio número de test psicológicos con el modelo psicométrico, como por ejemplo el Wais en 1930 y Las Matrices Progresivas de Raven en 1936.

Los instrumentos psicométricos no son los únicos que surgen en la primera mitad del siglo XX., desde una perspectiva diferente y a partir de la obra de Freud, “La interpretación de los sueños” publicada en 1900, aparecen algunas técnicas para el estudio de la personalidad que se les denomina técnicas proyectivas. Algunos ejemplos de técnicas proyectivas son:

- 1906: Test de asociación de palabras de C. Jung
- 1921: El Rorschach de Hermann Rorschach
- 1926: Test del dibujo de la figura humana de Goodenough
- 1938: TAT de Murray
- 1944: El test de tolerancia a la frustración de Rosenzweig

En general, se puede decir que en la primera mitad del siglo XX se originan y consolidan los modelos psicométricos y proyectivos en concepción teórica y tiene lugar un aumento considerable la producción de instrumentos y técnicas de evaluación psicológica.

Los términos psico y metría, significa: medida de los fenómenos psíquicos, por tanto, los test psicométricos intentan medir habilidades cognitivas o rasgos de personalidad, en las personas estudiadas.

Los tests psicométricos son instrumentos estructurados, es decir, en ellos la persona tiene que escoger, entre alternativas de respuestas posibles, aquella que considera se ajusta mejor en su caso particular. Por ejemplo:

En el test de Matrices Progresivas de Raven, se le presenta a la persona un cuadro la que le falta una parte, la persona debe escoger la parte que falta entre 6 u 8 alternativas posibles.

En el test de 16 PF de Cattell, se le presenta al sujeto una serie de preguntas y la persona tiene que elegir, ante cada pregunta, una de las 3 alternativas de respuestas posibles, aquella que se ajusta mejor a su caso particular.

El uso de estas técnicas psicométricas, vincula a la evaluación psicológica con otra disciplina del campo de la Psicología Científica, la cual se ocupa de la construcción y elaboración de los instrumentos de medida.

La psicometría garantiza que los instrumentos de medida sean debidamente estandarizados y posean la validez requerida que haga posible dichas medidas y posibiliten la diferenciación de unas personas en relación a otras en determinada población.

Las técnicas psicométricas quedan englobadas dentro del proceso de evaluación psicológica; el proceso evaluativo utiliza las pruebas psicométricas como instrumentos de medida con el objetivo de alcanzar una información más amplia del sujeto, que le permita al investigador crear hipótesis de trabajo, que orienten su proceder evaluativo y diagnóstico.

El modelo psicométrico para la evaluación psicológica, surge por la influencia de la psicología diferencial dada la necesidad de realizar el trabajo de diagnóstico o diferenciación de unas personas

con relación a otras, es decir, la valoración de las diferencias individuales se obtiene mediante la ejecución, por parte de los sujetos, en diferentes test o instrumentos de evaluación.

De este modo, se identifican rasgos o dimensiones que tienen que ver con las funciones intelectuales o con características de la personalidad del sujeto estudiado. Una vez definidos estos rasgos adquieren valor explicativo para fundamentar el estudio realizado. Estos tipos de instrumentos tienen en su base los aportes de Galton, Cattell y Binet referidos previamente.

El fundamento teórico que explica el modelo psicométrico considera, que la conducta está determinada por atributos intrapsíquicos estables, por lo que la tarea evaluadora consiste en la búsqueda de las manifestaciones externas de la conducta, que nos sirven de indicadores del estado interno de dichos atributos no evaluables directamente.

La relación entre los atributos internos y las manifestaciones externas, las cuales son las respuestas a los tests, están basadas en las técnicas correlacionales que aporta la estadística, una vez conocida esa relación, y dado que los atributos internos son estables, se puede predecir cómo será el comportamiento futuro de una persona.

A estos atributos internos, en función de los cuales se explica la conducta, se les denomina rasgos, los rasgos son constructos hipotéticos, teóricos, inferidos de la observación de la covariación de conductas simples. El modelo psicométrico parte de criterios similares, pero utilizando la “objetividad” de instrumentos de medida.

Los seguidores de este modelo consideran que la personalidad está formada por rasgos o aptitudes que son estables en el individuo y conforman su estructura básica de personalidad, por lo tanto, ellos plantean: “si se tiene un instrumento de medida que permita conocer la magnitud objetiva del rasgo que presenta cada persona en su conducta externa, se puede predecir la conducta futura en la persona evaluada”.

González Llana (2007) indica que los resultados obtenidos en los tests de inteligencia y aptitudes pueden ser buenos predictores de la ejecución futura del individuo en otros contextos, como se ha probado repetidamente, por ejemplo, en el campo del rendimiento académico, pero la tarea evaluadora con estas técnicas se queda en el objetivo “Clasificador y predictivo”.

Las manifestaciones externas en los tests sirven de indicadores del estado interno de los atributos o rasgos no evaluables directamente, y que, dada la estabilidad de los atributos internos, los resultados de los tests sirven para clasificar a las personas en relación al rasgo estudiado, y para predecir su comportamiento futuro.

El criterio de atributos intrapsíquicos estables es producto de la elaboración de constructos hipotéticos, teóricos, inferidos de la observación de conductas simples.

En el proceso de reclutamiento para integrar un equipo de trabajo que realmente funcione requiere de atención en varios aspectos para contratar a las personas correctas. Por eso, los encargados de recursos humanos deben evaluar las capacidades y habilidades, así como las actitudes que necesita el puesto para que sus funciones se lleven a cabo de la forma adecuada.

Para complementar la información que se recopila durante las entrevistas, existen las pruebas o tests psicométricos, que son una forma tipificada y numérica de describir las conductas generales de las personas. Eso permite saber si los candidatos son los indicados para cubrir las vacantes disponibles, puesto que se analizan las actitudes que tienen y las requeridas.

Los tres tipos de pruebas psicométricas para diagnosticar las competencias laborales son

- Test de Inteligencia
- Test de aptitudes y habilidades
- Test Proyectivos

2.2 Test de inteligencia

Según el blog Business Coaching Firm, (2018), una prueba psicométrica laboral de este tipo mide la capacidad para aprender y aplicar esos conocimientos de manera rápida y eficiente, debido a la correcta comprensión de estos. Algunos de los principales síntomas de resultados altos es la fácil adaptación a situaciones en constante cambio, la toma de decisiones en cualquier tipo de circunstancias o la iniciativa para la solución de problemas. Claro, no es lo mismo inteligencia que el intelecto, por lo que no influyen mucho los conocimientos en los resultados.

El estudio de la inteligencia es uno de los temas que más interés ha despertado entre los psicólogos, y fue uno de los motivos por los que la psicología comenzó a hacerse popular. A pesar de que en la actualidad el término inteligencia es una palabra que se emplea con normalidad, esto no era así hace poco más de un siglo.

El concepto es ampliamente abstracto y en general, ha provocado grandes debates entre los distintos expertos, se podría decir que la inteligencia es la capacidad de elegir, entre varias posibilidades, aquella opción más acertada para la resolución de un problema o para una mejor adaptación a una situación, para ello, el individuo inteligente toma decisiones, reflexiona, examina, deduce, revisa, acumula información y responde según la lógica.

Existen distintos tipos de inteligencia y lo mismo ocurre con los tests de inteligencia. Algunos miden lo que se conoce como “Factor G” y otros miden distintos tipos de inteligencia, como la inteligencia lógico-matemática, inteligencia espacial o inteligencia lingüística.

Desde que empezó a estudiarse este tema de la inteligencia, varias teorías han intentado explicarlo: la inteligencia cristalizada y fluida de Raymond Cattell, la teoría bifactorial de Spearman, las inteligencias múltiples de Howard Gardner, por nombrar solo algunas de las más reconocidas.

El primer Test de inteligencia fue desarrollado por Alfred Binet (1857-1911) y por el psiquiatra Théodore Simon, ambos franceses. Con este primer test de inteligencia se trataba de determinar la

inteligencia de los individuos que presentaban déficit intelectual, en comparación con el resto de la población.

Este test se revisó y se perfeccionó en varios países. Lewis Terman lo adaptó con el nombre de test Stanford-Binet y utilizó el concepto de cociente intelectual (CI).

Existen distintas maneras de clasificar los test de inteligencia, pero normalmente estos pueden ser:

Test de conocimiento adquirido: Miden el grado de adquisición de conocimiento en una determinada área.

Test de inteligencia verbal: Evalúa la capacidad para comprender, utilizar y aprender el lenguaje. También evalúa la comprensión rápida de textos, la ortografía o la riqueza del vocabulario.

Test de inteligencia numérica: Miden la capacidad para resolver cuestiones numéricas. En este tipo de tests se presentan distintos ítems: cálculo, series numéricas o aritméticas.

Test de Inteligencia Lógica: Evalúa la capacidad de razonamiento lógico, por tanto, ponen a prueba la capacidad de análisis y lógica de la persona.

Test de inteligencia Stanford-Binet: Este test es una revisión del test de Binet-Simon. Se aplica principalmente a niños de 2 años en adelante, aunque también se puede utilizar en personas adultas., los niños suelen realizarlo en 30-45 minutos, los adultos hasta en una hora y media. Este test tiene un fuerte componente verbal y permite obtener un CI en cuatro áreas y dimensiones: razonamiento verbal, razonamiento numérico, razonamiento visual y memoria a corto plazo, y un CI global que equivale al “Factor G”.

Test WAIS: la escala de inteligencia Wechsler para adultos permite obtener el CI, y además ofrece independientemente el CI manipulativo y el CI verbal. Contiene 175 preguntas y además historietas

y series de dígitos. Está constituida por 15 subescalas y tiene una duración de 1 o 2 sesiones de 90-120 minutos. Se aplica a partir de los 16 años.

Test WISCH: Fue desarrollado por el mismo autor que la escala anterior, David Wechsler, como una adaptación de la escala de inteligencia de Wechsler para adultos (WAIS), pero en este caso, para niños. Al igual que el anterior, no permite obtener puntuaciones en tres escalas: la verbal, la manipulativa y la total. Está constituida por 12 subescalas.

Test de Raven: Su finalidad es medir el CI. es un test no verbal, donde el sujeto debe describir piezas faltantes de una serie de láminas impresas y para ello debe utilizar habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir las piezas faltantes. Se aplica en niños, adolescentes y adultos.

Prueba Otis: Según el blog García-Allen, de Psicología y mente Cognición e inteligencia, este test consiste en diversos reactivos de imágenes, verbales, de figuras y cuantitativos, que permiten medir comprensión verbal, razonamiento verbal, razonamiento de imágenes, razonamiento de figuras y razonamiento cuantitativo. Este test dispone de dos formas y 7 niveles, cada uno puede administrarse en 60 a 75 minutos.

2.3 Test de aptitudes y habilidades

Esta prueba psicométrica mide en las personas las capacidades, destrezas y competencias laborales, que van a influir en el logro de objetivos del puesto. Son muy útiles para el departamento de recursos humanos, ya que, aunque no hay respuestas buenas o malas en este tipo de exámenes, se utilizan para averiguar si las características de cada sujeto se adaptan a lo que la empresa espera.

Por ejemplo, una organización en donde la cultura tiene altos niveles de formalidad y seriedad, buscara un perfil que se adapte a ello; mientras que otra con comportamientos más extrovertidos, esperara habilidades de comunicación distintas.

2.4 Test proyectivos

Estos testes hacen una tipificación de la forma en que los individuos interpretan la realidad, conforme la valoración de aspectos personales, sociales de adaptación, de relación y conflictos internos.

Freud (1894), formula que la proyección es un mecanismo de defensa patológico, mediante el cual una persona atribuye a un objeto externo un rasgo o deseo propio que a su ego le resulta inadmisibles, y se considera el acto de proyectar un dinamismo inconsciente.

Posteriormente, Freud (1913) argumenta” ...la proyección no está especialmente creada con fines de defensa, también surge cuando no hay conflictos...” para este entonces, el termino comprende proyecciones imaginativas, no reprimidas, de elementos que resulta aceptables para el sujeto.

Murray (1935) es el primero que utiliza el término proyección en un test psicológico es Murray, en 1935, da a conocer el Test de Apercepción de Temática (TAT) basado en la idea de que las personas revelan algo de su personalidad cuando son confrontados a una situación social ambigua; idea que desarrolla, y posteriormente en 1938, sugiere que el TAT resulta una técnica útil como medio de exploración de la personalidad.

González Llana (2007), algunos de los tests proyectivos más representativos se encuentran

Dibujo de la Figura Humana: La prueba puede ser aplicada de forma individual o colectiva. La forma individual es la adecuada, sobre todo en niños pequeños. El dibujo de la figura humana es un test de gran uso entre los psicólogos en cualquier terreno del desempeño.

La interpretación del dibujo, en la actualidad, debe tener en cuenta el desarrollo evolutivo de madurez mental alcanzada por la persona, característica de personalidad y el enfoque proyectivo, si aparecen indicadores que determinen necesidades inconscientes.

Dibujo de la casa, el árbol y la persona es un test amplio uso a pesar que, igual a como sucede con otras técnicas gráficas, no cuenta con una teoría que explique cómo puede expresarse la personalidad a través de los indicadores de estos dibujos. En el proceso de interpretación se sugieren algunos criterios generales como

- Para que un rasgo sea tenido en cuenta ha de aparecer prácticamente en los 3 elementos.
- En cada dibujo se realiza la interpretación dinámica y diacrónica.
- Primero se realiza la interpretación del árbol, lo cual ofrece información acerca de las características esenciales del individuo.
- En segundo lugar, la interpretación de la casa, integrando el nivel de relaciones y el carácter defensivo de las características de la persona.
- Por último, se analiza el dibujo de la persona donde se puede valorar el sujeto según quiere mostrar o desea ser.

Test de frustración de Rosenzweig: Fue ideado de acuerdo con la teoría del autor sobre la frustración y la agresión, hay dos formas de este test, una para niños de cuatro a trece años y otra para adultos de catorce años en adelante. Cada forma comprende una serie de dibujos semejante a los de las películas animadas que describen dos personajes principales.

Una de estas personas se halla envuelta en una situación de ligera frustración, en un incidente corriente, la otra será diciendo algo que bien ocasiona la frustración, o bien llama la atención hacia las circunstancias de la misma.

Las situaciones frustratorias son de dos tipos a) bloqueo del ego en las que alguna obstrucción, personal o impersonal, impide defrauda, priva o contraria de otro algún modo al individuo directamente, b) bloqueo superego, en el que el individuo es insultado, acusado o incriminado de otra forma por otra persona.

Anastasi (1970), indica que el estudio del test de frustración se basa en el supuesto de que el sujeto se identifica con el personaje frustrado, y proyecta sus propias tendencias de reacción en las repuestas que da. Al puntuar el test, cada respuesta se clasifica con referencia al tipo de reacción y

dirección de la agresión. Los Test Psicológicos. Editorial Revolucionaria en Alonso Álvarez A. y col. Psicodiagnóstico. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2003

2.5 Test de Personalidad

Otra vertiente del modelo psicométrico son los cuestionarios de personalidad, para la evaluación de la personalidad se ha diseñado un gran número de técnicas, desde el punto de vista teórico, el cuestionamiento de los test psicométricos de la personalidad se centra en torno a la consistencia de la conducta, en distintas situaciones frente a la especificidad situacional de la misma.

Los partidarios de la consistencia de la conducta independientemente de la situación, explican el comportamiento en base a disposiciones o rasgos que ya vienen dados.

Sheldon, Kretschmer (2017), consideran lo estable de la conducta partiendo de variables fisiológicas. Como es el caso de Cattell, incorpora las condiciones del medio cuando habla de la conducta, pero lo hace desde una posición que enmarca lo endógeno o lo que ya viene dado como rasgos estables en el proceso de interacción individuo-medio, que da lugar, por lo tanto, a una forma de interrelación única para cada sujeto.

González Llanez (2017), indica que los instrumentos que se utilizan para evaluar la personalidad son clasificados por norma general en función de los criterios metodológicos que han determinado su construcción. En cualquier caso, la mayor parte de estas pruebas se basa en la medición numérica de constructos de personalidad y en la comparación del individuo evaluado con otros.

Según Figueroa Alex (2003), existen 4 tipos de pruebas de personalidad, las cuales son

Racionales o deductivos: se construyen a partir de elementos teóricamente relacionados con las variables que se pretende medir. En el año 1914, poco después del estallido de la Primera Guerra Mundial, el psicólogo estadounidense Robert Sessions Woodworth creó la primera prueba de evaluación de la personalidad. “La Hoja de Datos Personales de Woodworth” (PDS), prueba de

screening psicopatológico que tenía el objetivo de detectar la predisposición a la neurosis en soldados. Dicha prueba, está compuesta de 116 ítems, que consistían en preguntas de respuesta (Si/No)

Los test de personalidad racionales son los menos habituales de todos los tipos, puesto que enseguida fueron sustituidos por otros basados en criterios empíricos y factoriales, que dan lugar a instrumentos de evaluación más fiables y válidos.

Empíricos: Los instrumentos de esta clase se centran en valorar la correlación entre las repuestas del sujeto a los ítems de evaluación y un criterio externo determinado, así, los elementos del test deben ser útiles para predecir la dimensión relevante.

El test de personalidad empírico más conocido es el “Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota” (MMPI), desarrollado por Starke Hathaway y Charnley McKinley en el año 1942.

Dicha prueba, se utiliza principalmente para evaluar la presencia de rasgos de personalidad relevantes en la psicopatología, como la paranoia, la depresión o la introversión social.

Factoriales o Test de Rasgos: Las pruebas factoriales de la personalidad son las que han tenido más éxito. Estos test evalúan diversos factores, es decir, conjunto de ítems correlacionan entre ellos. Dentro de este tipo de pruebas se encuentra “El cuestionario Factorial de la personalidad de Raymond B. Cattell” más conocido como “16 PF”, ha sido uno de los test de personalidad más utilizado durante mucho tiempo. Este test evalúa 16 factores de primer orden que se agrupan en 4 más amplios: Rebeldía, autosuficiencia, autocontrol y tensión.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

En la empresa en donde se realizó la práctica supervisada llamada English 4 Call Center, a través de un diagnóstico realizado previamente, se detectó la falta de pruebas psicométricas al momento de realizar el proceso de selección de personal. English 4 Call Center, posee un proceso de reclutamiento y selección de personal muy escaso, ya que omiten el proceso de las pruebas psicométricas para los candidatos interesados en formar parte del equipo.

Al implementar el uso de las pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal la empresa optimizará el proceso de contratación. Con el equipo idóneo dentro de English 4 Call Center, se disminuirá la rotación de personal y se tendrán mejores resultados, tanto para la organización como para los estudiantes que están en la academia de inglés.

3.2 Pregunta de investigación

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál debería ser el proceso adecuado para la aplicación de las pruebas psicométricas de una contratación en una academia de inglés?

3.3 Objetivo General

Establecer un proceso adecuado para la aplicación de pruebas psicométricas y optimizar el proceso de contratación de personal.

3.4 Objetivos específico

- Identificar las técnicas adecuadas para la aplicación de las pruebas psicométricas
- Definir el impacto del uso de las pruebas psicométricas en el proceso de contratación
- Determinar el uso de las pruebas psicométricas para cada puesto con lo que empresa.

3.5 Alcances y límites

En el año 2018 se realizó el proceso de la práctica supervisada para implementar un Departamento de Recursos Humanos en la empresa la cual carecía de dicho departamento.

Se solicitó la autorización para la realización de prácticas en la empresa English 4 Call Center, una academia de inglés para que los estudiantes puedan tener una oportunidad laboral dentro de los mejores Call Centers en inglés de Guatemala.

Se realizó una entrevista con la Gerente del edificio María Angélica Guzmán, quien se encontró interesada en la ejecución de la práctica y autorizó realizar la misma en las instalaciones de la academia de inglés.

La Gerente indicó que se estaría trabajando junto con ella y Kevin Castro, quien sería la persona quien tendría a cargo el Departamento de Recursos Humanos y los procesos que se necesitan para tener una mejor administración del personal.

Una de las limitantes en el proceso de la practica fue el tiempo, ya que en ocasiones las personas con quienes se estaban trabajando la implementación del Departamento de Recursos Humanos no realizaban el seguimiento de los procesos o bien, el tiempo limitado que tenía el investigador, ya que se dificultaba llegar a las instalaciones de English 4 Call Center por cuestiones de trabajo.

Se culminó la práctica el 6 de octubre del año 2018 con éxito, ya que se presentaron las 7 fases de la práctica para implementar el Departamento de Recursos Humanos. Cada una de las fases fueron

autorizadas y validadas por la Gerente María Angélica Guzmán, a quien se le brindó una copia.

Se realizaron 7 manuales los cuales fueron

Organización: El manual incluye la información de la empresa como lo es el organigrama, visión y misión, valores, perfiles de puesto y escala salarial.

Reclutamiento y Selección de Personal: Este manual se desglosó el proceso y flujograma del área de reclutamiento, requisición de personal, solicitud de empleo, definir la papelería que se debe solicitar el candidato para crear el expediente del mismo, el proceso de selección de personal y sugerencias de pruebas psicométricas por familia de puestos.

Contratación: En este manual se explicó el proceso de contratación junto con el flujograma de dicho proceso, políticas de contratación, tipos de contratos y los elementos que debe recibir el colaborador al momento de contratarlo.

Aspectos Legales: En este manual se detalló la planilla del IGSS, libros de salarios, pago de vacaciones, proyecciones de ISR asalariados, manejo de la documentación y el informe del patrono al Ministerio de Trabajo.

DNC: En este manual se incluyó la información sobre el Diagnostico de Necesidades de Capacitación para la empresa, se realizó un plan de capacitación para el año 2019 y se entregó un presupuesto para ejecutar la capacitación.

Sistema Disciplinario: En este manual se realizó una verificación para constatar si la empresa contaba con un reglamento interno de trabajo, se verificó si manejaban registros en donde constatará que los colaboradores estaban enterados sobre el reglamento interno.

Seguridad Industrial: Como último manual, se trabajó el tema de seguridad industrial, en este manual se realizó un check list en donde se verificó si la empresa contaba con dicho proceso, se

realizó una sugerencia del proceso de seguridad industrial, ya que English 4 Call Center no cuenta con el proceso, se hizo mención de la importancia de las señalizaciones dentro de las instalaciones y el uso del equipo de protección.

3.6 Metodología

En el proceso de práctica se utilizaron métodos de investigación para poder recopilar toda la información necesaria para la implementación del Departamento de Recursos Humanos. Los métodos de investigación que se utilizaron fueron la entrevista, la observación y las encuestas

Entrevistas: Se realizó la entrevista con la Gerente del edificio María Angélica Guzmán, con el fin de poder recopilar toda la información de la organización, esto para tener la base que se necesitaba para realizar cada uno de los procesos que se requieren para el Departamento.

Observación: Se utilizó esta metodología de investigación para ver el desarrollo de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo, con este método se pudo ampliar la información de los puestos de trabajo para el diseño de los descriptores de puestos.

Encuestas: Se encuestaron a los colaboradores de la organización para evidenciar si ellos conocían los beneficios que tienen como colaboradores dentro de la organización.

Investigación Cualitativa: En la organización se utilizó el método de investigación cualitativa, ya que se dio apertura a cada una de las cualidades que tienen los colaboradores que conforman el equipo de trabajo de English 4 Call Center.

El método cualitativo, es toda la información recolectada basada en la observación de comportamientos de la persona, esta investigación permite mayor amplitud del desempeño de los colaboradores dentro de sus labores diarias. Se utilizó este método para observar la reacción de cada uno de los colaboradores a través de las entrevistas que se tuvo con cada uno de ellos.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del estudio de caso

Reclutamiento de personal

La finalidad del proceso de reclutamiento y selección de personal es buscar un grupo de numerosos candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios al igual que contar con los recursos disponibles en el momento oportuno.

Importancia del reclutamiento

- Proceso selectivo, mientras mejor sea el reclutamiento, mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos, la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo, sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Fases del reclutamiento de personal

- Requisición de personal
- Análisis de las fuentes de reclutamiento
- Elección de los medios de reclutamiento
- Elección del contenido del reclutamiento
- Anuncio del empleo
- Costo del reclutamiento

Puesto vacante

La vacante se producirá cuando el puesto se encuentre desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento.

Los puestos vacantes pueden ser

Puestos vacantes definitivas que son los causados por la ausencia definitiva de los trabajadores titulares de los puestos debido a ascensos o terminación de contratos de trabajo.

Puestos vacantes temporales que son los causados por la ausencia temporal de los trabajadores titulares de los puestos debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones y los que se produzcan por traslados de trabajadores.

Requisición de personal

Se iniciará el proceso cuando se recibe la requisición de personal y se verificará que fue llenada correctamente, por el jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante.

La determinación del perfil de puesto

Se determinarán las especificaciones de acuerdo a los requerimientos del jefe del centro de trabajo o de la unidad administrativa solicitante. La especificación del puesto describirá que tipo de demandas se harán al trabajador y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

Convocatoria

Las convocatorias serán elaboradas por la división de recursos humanos de la institución y deberán efectuarse por lo menos con 10 días calendario anterior a la fecha de la práctica del examen para optar al cargo, debiéndose describir los requisitos del puesto.

Se deberá tener presente

- Designación clara y precisa del puesto
- Centro del trabajo a donde pertenece el puesto y el lugar de ejecución de las labores
- El salario y condiciones adicionales que correspondan al mismo
- Actividades fundamentales del puesto
- Especificaciones de clases de puestos
- Los documentos que deben presentarse
- Fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el examen para optar al puesto.
- Plazo para presentar la solicitud de oposición y la documentación correspondiente.
- Cualquier otra información que se estime necesaria.
- Boletines internos para mencionar la plaza vacante
- Correo electrónico
- Los tableros de avisos o de información
- Análisis del Curriculum

El departamento de reclutamiento y selección de personal recibe y revisa el Curriculum de los trabajadores y/o candidatos interesados en el puesto. Se procederá con la solicitud o candidato único y la documentación deberá presentarse directamente ante la división de recursos humanos dentro del plazo establecido en la convocatoria. Cuando se presente ante la jefatura la documentación deberá ser entregada el mismo día.

El departamento de Reclutamiento y selección de personal de recursos humanos dispondrá de un plazo de 7 días a partir de la recepción de la documentación para su revisión y al octavo día solicitará el examen de oposición al área solicitante.

Generar listado de candidatos Se realizará un listado de los candidatos que llenan los requisitos que tendrán derecho a la evaluación teórica-práctica, y a quienes posteriormente se les notificará por escrito sobre la participación en los mismos.

4.2 Selección

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones con relación a la ocupación de un puesto vacante. Se buscan aspirantes con las capacidades y conocimientos esenciales, convirtiéndose en candidatos a ser contratados o ascendidos.

Importancia de la Selección de personal en la empresa

Las diferentes organizaciones, realizan selecciones a fin de determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo que ellas mismas ofrecen, y esto está basado en objetivos y metas que la empresa se propone, en mayor o a medida, su cumplimiento. Esta selección de personal implica un proceso que comienza de la siguiente manera:

Se requiere candidato externo Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante en la institución

Convocatoria externa

Siguiendo los lineamientos de las condiciones del cual indica que de no existir candidatos internos se convocará en forma escrita a nivel externo. Se comunica la plaza vacante por los medios más efectivos y quedando a discreción y criterio del responsable dentro del departamento de Reclutamiento y Selección de personal de la empresa.

Los medios eficientes son

- Reclutamiento electrónico

- Redes sociales
- Consultoras
- Avisos en periódicos

Recepción de Curriculum

Se recibe y se revisa el curriculum vitae de los solicitantes externos interesados en las plazas vacantes en la empresa

Entrevista preliminar

Se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos que colocó el candidato en la solicitud de empleo entregada en el departamento de recursos humanos y así mismo en el curriculum que nos hicieron entrega en el departamento mencionado anteriormente.

Durante su desarrollo se le proporcionará al candidato información referente a la vacante a la cual se está aplicando tales como: las condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos extras como título profesional, carta de recomendación, copia de DPI, etc., esta es la fase indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

Análisis de Curriculum

Se analizará el Curriculum del candidato interesado en formar parte de la organización con base a los requerimientos del perfil del puesto. En esta etapa se irá separando todo aquel curriculum que cumpla con los requerimientos solicitados. Será calificado el cv que cumpla con un mínimo de 80% de los requisitos que se necesita en la plaza vacante.

Se debe tener presente lo siguiente

- Formación académica
- Experiencia en el área

- Experiencia en el puesto
- Edad y sexo
- Conocimientos específicos del puesto

Selección de candidatos

Es la actividad inicial del proceso de selección, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar el puesto vacante en la empresa.

Realización de entrevista

La entrevista se realizará después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base a las especificaciones del puesto.

La preparación de la entrevista deberá incluir

- El estudio del Curriculum vitae
- El estudio de la solicitud de empleo
- El estudio de los requerimientos del empleado / candidato
- Las preguntas se agruparán en áreas para un mejor manejo para el entrevistador.
- Datos personales
- Experiencia en trabajo
- Educación
- Capacitación
- Intereses
- Motivaciones
- Uso de tiempo libre
- Familia

- Área de Psicometría

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento, en general se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento del candidato.

Las pruebas que se realizarán serán

- Prueba de Cleaver
- Prueba de Aptitud
- Prueba de la Figura Humana
- Prueba 16 PF

4.3 Informe final

Finalizando el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. Esto para poder apoyar a la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil de puesto El informe deberá incluir

- Datos generales del candidato
- Puesto al que aplica
- Unidad de administración a la cual estará desempeñando
- Fecha de elaboración del informe
- Conclusiones
- Recomendaciones

Contratación y administración de recursos humanos

4.4 Contratación

Posteriormente de la división de recursos humanos de E4CC admitirá y revisará la papelería solicitada del elegido, para completar su papelería en el expediente. Conforme al reglamento de E4CC expresarán nombres y apellidos completos del nombrado candidato, partida presupuestal y puesto el cual desempeñará en la empresa.

El departamento de recursos humanos elaborará el contrato de trabajo y el acuerdo de nombramiento para la inscripción de los mismos por el gerente general de E4CC. Se elaborará contrato de trabajo únicamente para el renglón presupuestario número cero treinta y uno (031) personal contratado/ascendido por planilla.

Notificar a la persona seleccionada, el departamento de Reclutamiento y Selección de personal comunicará al candidato elegido la fecha de toma de posesión del puesto.

Confirmar al trabajador en el puesto, por último, se confirmará al trabajador en el puesto, con lo cual se finalizará el proceso de contratación.

4.5 Administración del Recurso Humano

Administración y Control de Nóminas: La jefatura de gestiones administrativas debe velar por la efectiva administración y control de altas y bajas del personal en el sistema de nóminas para realizar una oportuna gestión en el pago a los colaboradores.

Baja de colaboradores por Renuncia. El gerente, director o jefe inmediato, debe informar la renuncia de un colaborador 4 semanas antes del fin de labores.

Se deberá realizar la notificación de la misma por medio de una carta realizada por el colaborador y se deberá ser entregada al jefe inmediato para que sea entregada al área de recursos humanos para el trámite correspondiente de baja.

Baja de colaboradores por despido: El gerente, director o jefe inmediato, para realizar un despido debe notificar al jefe de gestiones administrativas los motivos del despido para verificar el cumplimiento con lo que establece la ley en el Código de Trabajo, Artículo 77.

El gerente, director o jefe inmediato, debe trasladar la acción de baja y la carta de despido debidamente firmada por el ex colaborador al gestor administrativo, el día siguiente al que se hizo efectiva la desvinculación laboral.

Movimiento de Personal: El gerente, director o jefe inmediato debe notificar previo a realizarse los cambios de puesto, reajustes, aumentos salariales y ascensos de personal a la jefatura de gestiones administrativas por medio de la acción de movimiento de personal, para que se realicen los cambios pertinentes en el sistema de nóminas.

Vacaciones: El gerente, director y jefe, deben elaborar en el primer mes del año el programa de vacaciones de acuerdo a lo establecido en la ley laboral e informar a la jefatura de gestiones administrativas. El gerente, director o jefe inmediato es el responsable de la elaboración, control y seguimiento de las vacaciones de su área.

Desarrollo de gestión del talento humano

Gerente General: El Gerente General responde solidaria e ilimitadamente a la atención de gerente de ventas, contador, mantenimiento y director a verificar y controlar cada uno de los aspectos de la academia en el tema de finanzas.

Director: Supervisar a los agentes de calidad y evaluadores y que los Coaches estén desempeñando su labor de la mejor manera posible, así misma verificación de tiempo de pago para cualquier gestión entre ellos el pago a cada uno de los colaboradores que forman parte de E4CC.

Coaches: El coach realiza una clase dinámica para los alumnos de E4CC para que les sea más fácil el escribir, hablar entender el idioma inglés. Entrenador de Coaches: Entrenar a los Coaches para brindar una clase óptima para los alumnos de E4CC.

Gerentes de Calidad: Evaluar a los Coaches y solucionar problemas entre estudiantes y Coaches.

Evaluadores: Evaluar a los estudiantes mensualmente de los diferentes niveles de inglés que tiene establecido E4CC (básico, intermedio y avanzado)

Contador: Revisar las facturas de los gastos de E4CC, verificar que cuadren las cuentas bancarias sobre los gastos realizados en la empresa.

Mantenimiento: Encargarse de que todo el equipo, ya sea aire acondicionado, luces, higiene de la academia. Líderes de Sucursal: Revisar ventas, revisar depuraciones y rinde cuentas de los números de altas y bajas de los alumnos de cada sucursal de E4CC.

Servicio al cliente: Inscripciones de los alumnos, se encargan de atender a los clientes, recibir pagos de parte de los alumnos por las inscripciones, realizar cobros a los alumnos por algún atraso de pago y depuraciones de sistemas y realizar cierres de caja.

Tabla No. 1
Puestos y salarios en la empresa

Puesto	Salario
Servicio al Cliente	Q.3,000
Mantenimiento	Q.3,000
Evaluadores	Q.5,000
Coaches	Q.6,000
Líderes de Sucursal	Q.7,000
Gerentes de Calidad	Q.8,500
Contador General	Q.9,000

Gerente de Recursos Humanos	Q.10,000
Director	Q.20,000
Gerente General	Q.30,000

Fuente: elaboración propia (2018)

4.6 Régimen disciplinario (leyes laborales, establecimiento de un código de ética, definición de reglamento interno)

Se elaboró un check list para evidenciar lo que la academia de inglés E4CC tenía referente a lo que son los aspectos legales. Según la información brindada en la organización, el patrono no realiza un informe al Ministerio de Trabajo.

Se comenta a English 4 Call Center actúe conforme lo indica el código de trabajo de Guatemala, según el artículo 61 en el cual indica: Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los patronos:

Enviar dentro del improrrogable plazo de dos primeros meses de cada año a la dependencia administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, directamente o por medio de las autoridades de trabajo del lugar donde se encuentra la respectiva empresa, un informe que por lo menos debe contener datos como egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias

Nombres y apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido dicho año.

Las autoridades administrativas de trabajo deben dar toda clase de facilidades para cumplir la obligación que impone este inciso, sea mandando a imprimir los formularios que estimen

convenientes, auxiliando a los pequeños patronos o a los que carezcan de instrucción para llenar dichos formularios correctamente, o de alguna otra manera.

Preferir, en igualdad de circunstancias, a los guatemaltecos sobre quienes no lo son y a los que les hayan servido bien con anterioridad respecto de quienes no estén en ese caso;

Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra;

Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya convenido en que aquellos no usen herramienta propia.

Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se presten los servicios. En este caso, el registro de herramientas debe hacerse siempre que el trabajador lo solicite:

Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del presente Código, de sus reglamentos y de las leyes de previsión social, y dar a aquéllas los informes indispensables que con ese objeto les soliciten. En este caso, los patronos pueden exigir a dichas autoridades que les muestren sus respectivas credenciales.

4.7 Plan de inducción y capacitación en el puesto de trabajo

Se realizaron entrevistas con cada uno de los puestos de la empresa para conocer a profundidad lo que ellos realizan diariamente, para poder verificar los procesos que ellos ejecutan y que oportunidades de mejora se pueden implementar en el proceso del puesto y en la organización.

Se identificó oportunidades de mejora para apoyar en el fortalecimiento de los conocimientos y actitudes de Director. Existen algunas desviaciones respecto a la interpretación de los reglamentos

y requisitos que solicita la empresa ya que pasan por desapercibido y esto ocasiona inconformidades entre los colaboradores y desgaste para la organización.

El tiempo de respuesta para autorización para realizar gestiones monetarias por los cobros que se realizan en la organización. Se considera que en ocasiones la autoridad no se muestra consistentemente y que por algunos subalternos es injusta y no fundamentada.

El liderazgo debe permanecer sobre esta posición, pero como en el tema de la autoridad se considera que también es un punto de mejora para el puesto. Se identificó oportunidades de mejora para apoyar en el fortalecimiento de los conocimientos y actitudes del área de Recepción

Asignar una cartera de estudiantes para realizar cobros vía telefónica, correo electrónico y resolución de dudas hacia los estudiantes asignados, para personalizar la atención. La equivocación continúa con los cobros y depuración de estudiantes en la academia. Seguimiento de requisitos que solicita la academia para la inscripción de los estudiantes en las instalaciones de E4CC.

Se identificó oportunidades de mejora para apoyar en el fortalecimiento de los conocimientos y actitudes de Evaluadores, falta de control con el formato que se utiliza para las evaluaciones de los estudiantes.

Digitalizar los formatos de los estudiantes para evitar el traspapele de la información de los estudiantes que fueron evaluados para conocer el nivel de inglés adquirido. Realizar evaluaciones con preguntas que se realizan en los Call center para que los estudiantes se puedan comenzar a familiarizar con los mismos.

Se identificó oportunidades de mejora para apoyar en el fortalecimiento de los conocimientos y actitudes de los Coaches Falta de creatividad para realizar las clases de inglés más dinámicas para los alumnos de la academia. Falta de dinámicas nuevas para facilitar el aprendizaje de los alumnos con el idioma inglés.

Se identificó oportunidades de mejora para apoyar en el fortalecimiento de los conocimientos y actitudes del área de administración Falta de organización para las diversas atribuciones y falta de priorización a las actividades que debe realizar el puesto.

Tabla No. 2
Plan de Capacitación Anual

Temas	Departamento	Número de Personas	Lugar de Capacitación	Presupuesto	Fecha
Servicio al cliente	Recepción	10	En la Compañía	Q. 2,000	
Sentido de Urgencia	Recepción	10	En la Compañía	Q. 2,000	
Recreología	Coaches	25	Área libre	Q. 4,000	
Dominio del Tiempo	Coaches / Evaluadores / Director	33	En la Compañía	Q. 3,500	
Importancia de priorizar actividades	Área Administrativa	20	En la Compañía	Q. 3,000	
Nuevos formatos de evaluación digitales	Evaluadores / Director	13	En la Compañía	Q. 2,000	
Liderazgo	Coaches / Director	11	Área Libre	Q. 4,000	

Total de la Capacitación

Q. 20,500

Fuente: elaboración propia (2018)

4.8 Análisis de Resultados de los Estudios de Caso

Al realizar la ejecución de practica dentro de las instalaciones de la academia de inglés English 4 Call Centers, se realizaron entrevistas a los diferentes puestos con los que la organización cuenta, esto para poder tener una base de los procesos que carecía la organización.

Se realizaron entrevistas con cada uno de los puestos de la empresa para conocer a profundidad lo que ellos realizan diariamente, para poder verificar los procesos que ellos ejecutan y que oportunidades de mejora se pueden implementar en el proceso del puesto y en la organización.

Existen algunas desviaciones respecto a la interpretación de los reglamentos y requisitos que solicita la empresa ya que pasan por desapercibido y esto ocasiona inconformidades entre los colaboradores y desgaste para la organización.

La organización carece de procesos de reclutamiento y selección de personal, tales como lo son las pruebas psicométricas, ya que únicamente realizan el reclutamiento por medio de Facebook, haciendo la oferta del puesto de trabajo vacante, conocen al candidato interesado en formar parte del equipo de trabajo a través del curriculum video, si el gerente está de acuerdo con la información que el candidato expone a través del video enviado ya procede a una entrevista presencial y se realiza la contratación del mismo.

El tiempo de respuesta para autorización para realizar gestiones monetarias tales como los pagos de los colaboradores no son puntuales, se hizo la sugerencia a la gerente del edificio que se estipulen fechas específicas si harían los pagos de forma quincenal o de forma mensual, ya con las fechas estipuladas y con el contador y encargado de planilla tendrán un mejor manejo de tiempo para realizar cada uno de los depósitos a cada uno de los colaboradores sin ningún atraso e inconveniente.

El liderazgo debe permanecer sobre esta posición, pero como en el tema de la autoridad se considera que también es un punto de mejora para el puesto.

Digitalizar los formatos de los colaboradores para evitar extraviar todo tipo de información que sea necesaria del personal que forma la organización y del personal quienes ya no forman parte de equipo de trabajo.

La organización no cuenta con formatos establecidos para los procesos del área de recursos humanos, durante el proceso de la práctica, se gestionó un flujograma para establecer el orden adecuado para realizar el proceso de reclutamiento de personal de una forma correcta (anexo 1).

Se diseñó una requisición de personal (anexo 2), esto, para que jefatura que desee solicitar alguna plaza nueva, una sustitución de personal a causa de un despido o una plaza temporal, se tenga de forma escrita para que el área de recursos humanos comience la gestión de búsqueda de talento de forma ordenada.

Se realizó una sugerencia de solicitud de empleo (anexo 3) para que la organización tenga los datos de la persona que está interesada en formar parte de la organización con la información básica del candidato, ya con el primer filtro del proceso de reclutamiento se comenzaran a realizar los siguientes pasos que serían la primera entrevista con el área de recursos humanos.

Se hizo un listado con los documentos que deben presentar los candidatos junto con su curriculum vitae (anexo 4), esto aporta a tener un expediente completo del candidato para comenzar a conocer al futuro capital humano.

Se diseñó un flujograma con el proceso de contratación de personal (anexo 5), para tener detalladamente el proceso adecuado que se debe llevar al momento de la contratación del candidato que formara parte del equipo de trabajo.

Finalmente, se entrega un machote de un contrato de trabajo de plazo indefinido (anexo 6), para que la organización tenga una base de la información y el contrato que se debe de presentar en el ministerio de trabajo para formalizar la relación laboral con el personal que comenzara a laborar dentro de las instalaciones de la empresa.

Conclusiones

Las pruebas psicométricas son una herramienta importante para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que da apertura a conocer a profundidad al candidato interesado en formar parte de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa es muy importante, ya que es el proceso medular de la organización, con este se atraen a los candidatos que puedan cubrir la plaza que se tiene vacante dentro de las instalaciones. Para atraer al mejor capital humano, se debe abrir la oferta de la vacante lo más atractiva posible para atraer al futuro personal.

El utilizar adecuadamente las pruebas psicométricas facilitará la contratación de personal que formará parte de la organización. Se debe de clasificar las pruebas psicométricas con el puesto al cual se desea cubrir.

Las pruebas psicométricas pueden proporcionar información con base científica evitando así la contratación por percepciones o recomendaciones no comprobables, ahora bien, no solo es necesaria su aplicación sino el leer el informe y determinar alguna situación en particular.

Recomendaciones

Se recomienda clasificar los puestos por familias y detallar qué tipo de prueba es la adecuada para cada uno tal como para gerentes a quienes se les puede aplicar la prueba psicométrica 16PF para conocer la personalidad del mismo, en áreas administrativas se puede aplicar la prueba de aptitud y en el área operativa pruebas de aptitud y habilidades.

Es recomendable mantener un orden establecido para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, al establecer un orden en el mismo, será más eficiente el atraer y contratar el mejor capital humano que se desea tener dentro de las instalaciones de la organización.

Se recomienda el asesoramiento de un experto en pruebas psicométricas para poder aplicar las idóneas y las necesarias a los candidatos que estarán interesados en formar parte del equipo de trabajo y se realice además la oportuna interpretación de los resultados.

Referencias

Bibliográficas

Anastasi. (1970). Los Test Psicológicos. Editorial Revolucionaria. En Álvarez A. y col. (2003). *Psicodiagnóstico*. La Habana: Editorial Félix Varela.

González Llana, F. (2007). *Instrumentos de evaluación psicológica*. 1ª Ed. Ciencias Médicas. La Habana

El Libro blanco de la evaluación psicométrica (2013). *Aplicación de las herramientas psicométricas en el ámbito de los recursos humanos*. España: Central Test

Revistas digitales

Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria (diciembre 2016), Vol. 10, No. 2, Lima (Perú) Livia, J. & Ortiz, M. (2014). *Construcción de pruebas psicométricas: aplicaciones a las ciencias sociales y de la salud*. Lima: Editorial Universitaria. 166 p. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.10.479>

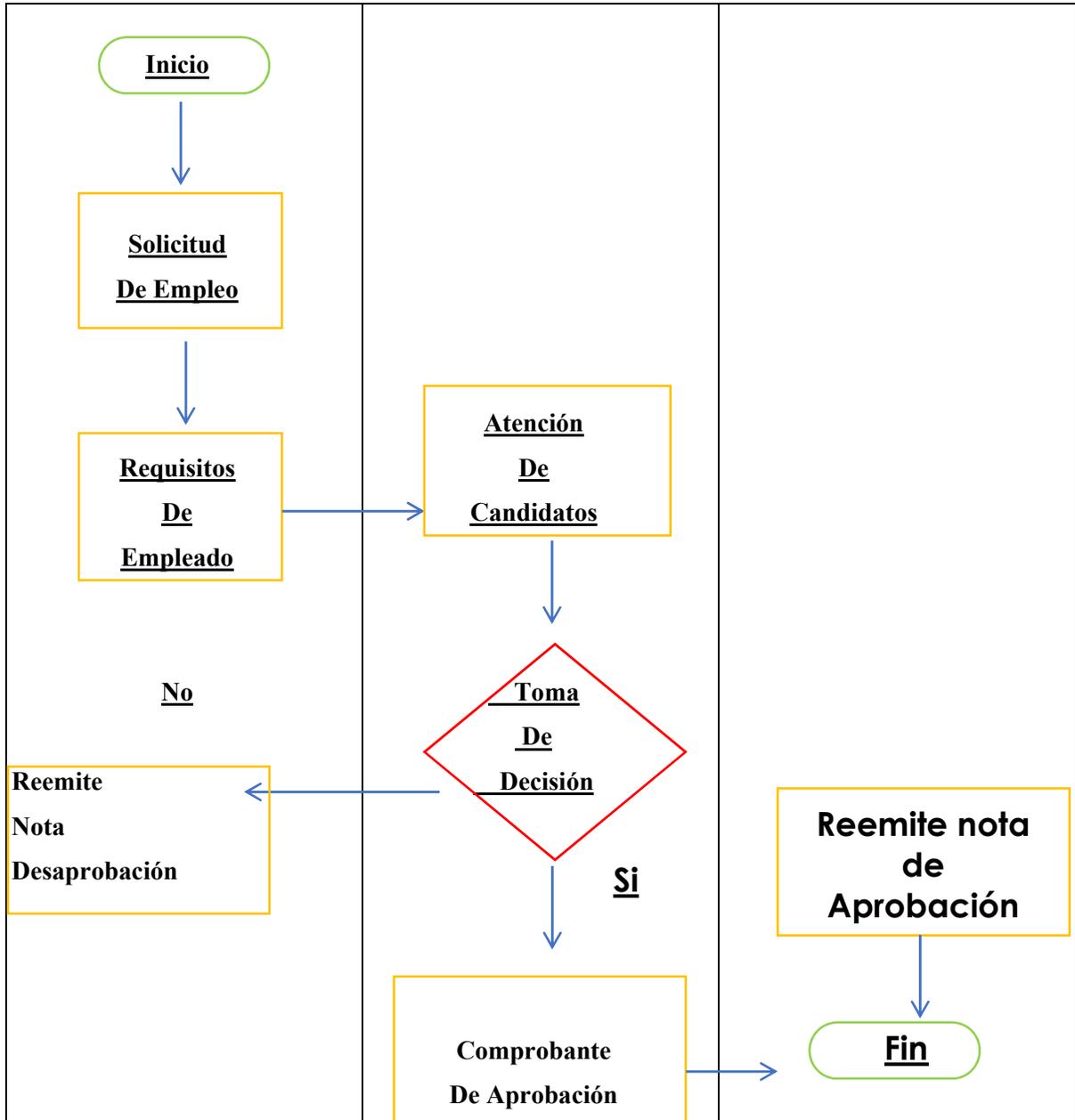
Blogs

Business Coaching Firm (2018). Educación que genera utilidades. (Entrada de blog). Recuperado de <https://www.business-coach.mx/blog/las-mejores-pruebas-psicometricas-laborales>

Figuroa A. Psicología y mente, Cognición e Inteligencia Tipos de test de inteligencia (Entrada de blog) Recuperado de <https://psicologiaymente.com/personalidad/tipos-test-personalidad>

Anexos

Anexo 1
Flujograma del proceso de reclutamiento



Anexo 2
Requisición de Personal

SOLICITUD	
Nombre del Solicitante:	
Gerencia / Dirección	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de solicitud:	
Nombre de la plaza a cubrir:	
Total de plazas:	
Tipo de Contratación: *Si la plaza es NUEVA o TEMPORAL, la presente requisición debe de estar firmada por el Gerente de Seguros y Fianzas.	<input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Plaza Nueva <input type="checkbox"/> Plaza Temporal

FAVOR COMPLETAR en caso de Plaza Nueva o Temporal:	
%de Ahorro acumulado del área solicitante	
Nota del Cumplimiento del presupuesto acumulado del área solicitante (si aplica)	

En caso de Sustitución (Datos del colaborador que deja la vacante)	
Nombre completo:	
Código del colaborador:	
Vacante a partir de:	

USO EXCLUSIVO RERCURSOS HUMANOS	
Fecha de recepción de solicitud	
Fecha de contratación	

Nombre de la persona que cubre la vacante	
Código de colaborador	
Salario incluyendo bonificación de ley:	
Compensación variable: (Si aplica favor de colocar el máximo)	

***Nota: Se completará una hoja por colaborador**

(Nombre y firma)

Director de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, (2018)

Anexo 3

Solicitud de Empleo

Solicitud de Empleo

Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita
 Nota: La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.

Fotografía reciente
insertar

Datos personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
	Edad	
	Años	
Dirección	Colonia	Código Postal
	Sexo	Teléfono

Estado de Salud y Hábitos Personales

Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud?	¿Padece alguna enfermedad crónica?
O Bueno O Regular O Malo	O No O Sí ¿Cuál?
¿Qué deporte practica?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?

Datos familiares

NOMBRE	VIVE	FINADO	DIRECCIÓN	OCUPACIÓN
		Madre		
		Padre		
		Madre		

Anexo 4

Detalle de Escolaridad

NOMBRE DE LA ESCUELA	DIRECCIÓN TÍTULO RECIBIDO	FECHAS	AÑOS
	Primaria Secundaria o Pre vocacional Preparatoria o Vocacional		

Conocimientos Generales

Que idiomas domina Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	Que funciones de oficina domina Software que domina
---	--

Anexo 5

Documentos que se deben de presentar en un Curriculum

Copia de Dpi

Curriculum

Comprobante de Estudios

Carta de Recomendacion Personal

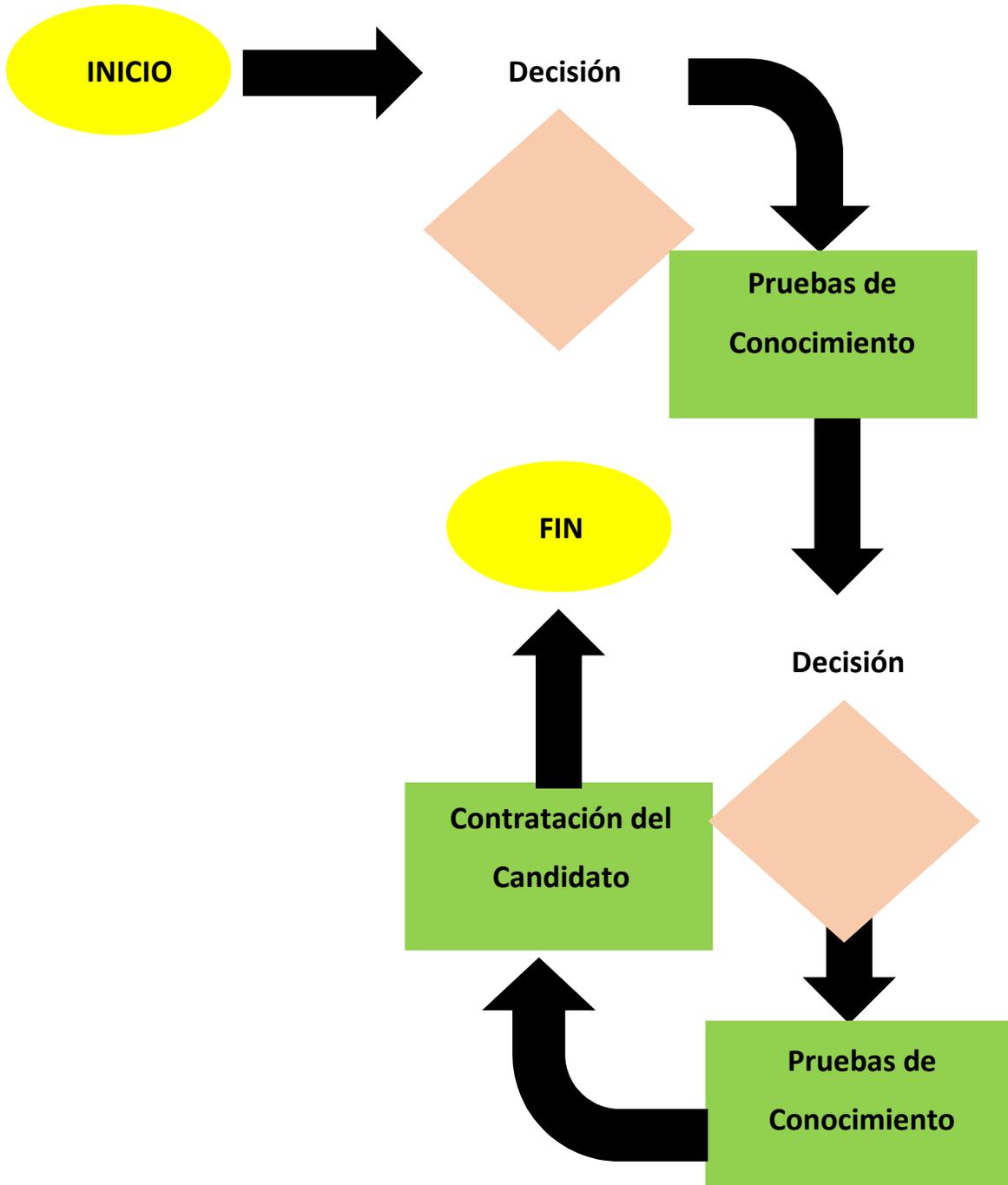
Constancia Laboral

Antecedentes Penales

Antecedentes Policiacos

NIT

Anexo 6
Flujograma del Proceso de Contratación



Anexo 7

Contrato de trabajo a plazo indefinido

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal, (**En caso de personas jurídicas**); en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas. El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se les denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”. **PRIMERA.- ANTECEDENTES.-** El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de, revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ata), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo. **SEGUNDA. - OBJETO.** El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de..... con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad. **TERCERA. - JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.** -El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el EMPLEADO labore tiempo

extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR. **CUARTA. - REMUNERACIÓN.** -El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana. **QUINTA. - DURACIÓN DEL CONTRATO:** El presente contrato tiene un plazo indefinido. Esté contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato. **SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO.** -El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en....., en la ciudad de....., provincia de..... para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas. **SÉPTIMA. - Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:** En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral. **OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE** En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo. **NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.** -En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley. Constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... El día ____ del mes de ____ del año _____

Fuente: Obtenido de English 4 call

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes octubre 2019. -----

En virtud que el presente informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Aplicación de pruebas psicométricas para la contratación de personal idóneo", presentado por el (la) estudiante Karen Alejandra Alvarez Pérez reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.



M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril de 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **"Pruebas Psicométricas"**. Presentada por el (la) estudiante: **Karen Alejandra Álvarez Pérez** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



Licda. Beatriz G. Ortíz Monfort, M.A.
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes septiembre año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Aplicación de pruebas psicométricas para la contratación de personal idóneo", Presentada por el (la) estudiante: Karen Alejandra Alvarez Pérez previa a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Licda. Glendy Jeanette Pérez Nisthal
Revisor

