The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a crown and robes, likely a saint or scholar, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a mountain. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPECTUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALLEN SIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

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

**“DISEÑO DE BATERÍAS DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA
SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y
GERENCIAL DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA LÍDER
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**DARINA ZURIANA LEMUS OLIVA
EMILY ALEXANDRA BONILLA EYSSEN**

GUATEMALA, ABRIL 2012

The seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a knight on horseback, holding a lance and a shield, with a banner that reads "PLUS ULTRA". The knight is flanked by two towers. Above the knight is a crown and a cross. The outer ring of the seal contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSUECIT CAROLINA ACADEMIA COACTEM" in capital letters.

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

**“DISEÑO DE BATERÍAS DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA
SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y
GERENCIAL DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA LÍDER
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

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

POR

**DARINA ZURIANA LEMUS OLIVA
EMILY ALEXANDRA BONILLA EYSSEN**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
TÉCNICAS UNIVERSITARIAS**

GUATEMALA, ABRIL 2012

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a crown, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a shield. The text "ACADEMIA COACTEMALENSIS" is written around the top inner edge, and "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA" is written around the bottom inner edge. The seal is rendered in a light gray color.

**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 123-2009
DIR. 878-2012

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

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

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de abril de 2012

Estudiantes

Darina Zuriana Lemus Oliva
Emily Alexandra Bonilla Eyseen
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio A

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN OCHOCIENTOS SETENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL DOCE (878-2012)**, que literalmente dice:

“OCHOCIENTOS SETENTA Y UNO: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“DISEÑO DE BATERÍAS DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA LÍDER EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, de la carrera Técnica de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Darina Zuriana Lemus Oliva
Emily Alexandra Bonilla Eyseen

CARNÉ No. 2006-11816
CARNÉ No. 2006-16705

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez y revisado por el Licenciado Erwin Antonio Monterroso Rosado. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



/Gaby



Recepción CUM/USAC

RECIBIDO 11 ABR 2012

CIEPs 284-2012
REG: 123-2009
REG: 149-2011

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

13:40 123-09

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

INFORME FINAL

Guatemala, 10 de Abril 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Erwin Antonio Monterroso Rosado ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“DISEÑO DE BATERÍAS DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA LÍDER EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”

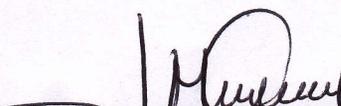
ESTUDIANTE:
Darina Zuriana Lemus Oliva
Emily Alexandra Bonilla Eyssen

CARNE No.
2006-11816
2006-16705

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 27 de marzo 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 09 de abril 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado **Marco Antonio García Enriquez**
COORDINADOR



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

c.c archivo
Arelis



CIEPs: 285-2012
REG: 123-2009
REG: 149-2011

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

Guatemala, 10 de abril 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

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

"DISEÑO DE BATERÍAS DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA LÍDER EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."

ESTUDIANTE:
Darina Zuriana Lemus Oliva
Emily Alexandra Bonilla Eyssen

CARNE NO.
2006-11816
2006-16705

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 14 de marzo 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"



Licenciado Erwin Antonio Monterroso Rosado
DOCENTE REVISOR

Guatemala, enero 2012

Licenciado

Marco Antonio García

Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”

CUM

Licenciado García:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes DARINA ZURIANA LEMUS OLIVA, CARNÉ 200611816 Y EMILY ALEXANDRA BONILLA EYSEN, CARNÉ 200616705 realizaron en esta organización una entrevista estructurada para recopilar información sobre los test psicológicos y luego diseñaron una batería de pruebas que permite la selección de personal eficiente, como parte del trabajo de investigación titulado **“Diseño de baterías de pruebas psicológicas para la selección de personal a nivel operativo, administrativo y gerencial de una empresa importadora y distribuidora líder en la ciudad de Guatemala”** en el período comprendido del 01 al 16 de septiembre de 2011.

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

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



~~Licenciado Harold García~~

Gerente Administrativo

Umbra, S.A.

Guatemala, febrero de 2012

Licenciado
Marco Antonio García
Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimado Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado **“Diseño de baterías de pruebas psicológicas para la selección de personal a nivel operativo, administrativo y gerencial de una empresa importadora y distribuidora líder en la ciudad de Guatemala”** realizado por las estudiantes DARINA ZURIANA LEMUS OLIVA, CARNÉ 200611816 Y EMILY ALEXANDRA BONILLA EYSEN, CARNÉ 200616705.

El trabajo fue realizado a partir de febrero 2011 hasta enero de 2012. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

Licenciado Víctor Ordoñez
Colegiado Activo No. 4270
Asesor de contenido

Lic. Víctor Manuel Ordoñez Oliva
PSICOLOGO
COL. 4270

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR EMILY ALEXANDRA BONILLA EYSSEN

**EMILIA ELIZABETH EYSSEN CANO
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
COLEGIADO 14677**

POR DARINA ZURIANA LEMUS OLIVA

**JUAN CARLOS LEMUS ZELADA
INGENIERO AGRÓNOMO
COLEGIADO 4867**

DEDICATORIAS

POR DARINA ZURIANA LEMUS OLIVA

A ti Señor porque hiciste realidad este sueño, por todas las bendiciones con las que me rodeas y porque me tienes bajo tu cuidado. Esta tesis es para ti.

A mi papi y mi mami, no me equivoco al afirmar que son los mejores del mundo, inmensas gracias por su apoyo y esfuerzo para impulsarme a alcanzar este sueño que también es un logro de ustedes. A mis hermanos mayores, por su ejemplo de lucha y esfuerzo; a mi hermano menor por su apoyo y por permitirme ser también parte de su ejemplo y a mis abuelos, porque su amor me llena cada día y son ejemplo de vida.

A mi futuro esposo, Sergio mil gracias por todo tu apoyo, amor, paciencia y todos los ánimos que me diste para no dejarme vencer. A mi bebé, aunque no te pueda ver, puedo sentirte, te dedico esta tesis, porque se que algún día serás un profesional y desde ahora quiero que sientas lo que es cosechar un sueño.

A mi amiga Emily, eternamente agradecida contigo por tu dedicación y apoyo incondicional, fue un desafío y tú fuiste fundamental para completarlo, jamás olvidaré todo lo que hiciste para que esto se convirtiera en realidad. A mis amigos, todos han sido esenciales en cada parte de este proceso, gracias por sus consejos y apoyo.

POR EMILY ALEXANDRA BONILLA EYSSEN

A Dios por brindarme sabiduría y por estar presente en cada momento de mi vida porque logré mi meta de ser una profesional, a mis padres por su apoyo, amor y ejemplo para ser una persona con mejores principios y valores, a Kathy por ser mi motivación y porque puedo demostrarte que es posible lograr las metas que nos proponemos, a las mejores amigas del colegio, de la universidad, de mi trabajo porque hoy comparto mi logro con ustedes y en especial a Dary porque juntamos hemos pasado los mejores momentos, aprendimos, reímos, lloramos y fortalecimos nuestra amistad.

AGRADECIMIENTOS

POR DARINA ZURIANA LEMUS OLIVA

A la empresa por generar los espacios y el tiempo para que el proceso de tesis pudiera realizarse y poder retribuirles en mínima parte con la contribución de este trabajo.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas por abrir sus puertas para que la enseñanza pudiera convertirse en un aprendizaje y por el esfuerzo en la preparación de sus profesionales. Al claustro de catedráticos por la dedicación con la que transmiten sus conocimientos en especial a nuestro asesor, el Licenciado Víctor Ordoñez, por su apoyo desde hace varios años en el proceso de formación y a nuestro revisor el Licenciado Antonio Monterroso por su accesibilidad y orientación hacia nuestro proyecto.

POR EMILY ALEXANDRA BONILLA EYSSEN

Gracias a todas y cada una de las personas que colaboraron al desarrollo de esta tesis y a la empresa que me abrió las puertas para mejorar sus procesos.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Escuela de Ciencias Psicológicas por ser mi casa de estudios, en donde adquirí conocimientos que puedo aplicar y compartir, al Licenciado Víctor Ordoñez por su confianza y apoyo, al Licenciado Antonio Monterroso por su dedicación, atención y por los consejos que me permitieron continuar trabajando para cumplir mi meta.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN.....	1
PRÓLOGO.....	2
CAPITULO I INTRODUCCIÓN	
1.1.Planteamiento del problema y marco teórico	3
1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.2. Marco teórico.....	6
1.2. Delimitación.....	31
CAPITULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1. Técnicas.....	32
2.2. Instrumentos.....	33
CAPITULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
3.1. Características del lugar y población.....	35
3.1.1. Características del lugar.....	35
3.1.2. Características de la población.....	35
3.2. Vaciado de la información.....	36
3.3. Análisis de perfiles de puestos.....	39
3.4. Análisis e interpretación de resultados.....	45
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. Conclusiones.....	49
4.2. Recomendaciones.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	54

RESUMEN

“Diseño de baterías de pruebas psicológicas para la selección de personal a nivel operativo, administrativo y gerencial de una empresa importadora y distribuidora líder en la ciudad de Guatemala”

Autores:

Emily Alexandra Bonilla Eyssen

Darina Zuriana Lemus Oliva

El propósito del presente trabajo fue diseñar una batería de pruebas psicológicas para el área operativa, administrativa y gerencial de una empresa, previo a una revisión psicométrica y lograr así un proceso efectivo de selección de personal.

Se realizó un análisis sobre los perfiles de puestos y en base a ellos se eligieron los test psicológicos que proporcionen resultados confiables y válidos sobre las habilidades generales y personalidad de los candidatos para seleccionar a los más idóneos.

La entrevista con el Gerente de Recursos Humanos fue la técnica que se utilizó y el instrumento que se elaboró, con el fin de recopilar toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto; asimismo se llevó a cabo el análisis de cada uno de los puestos según el nivel al que pertenecen y de las diversas bibliografías sobre las pruebas psicológicas.

PRÓLOGO

Actualmente las industrias se enfocan en el desarrollo de la misma y de los colaboradores que la conforman, cada vez son más las organizaciones que se preocupan por lograr elegir a los mejores aspirantes para cada puesto de trabajo, es por ello que el propósito de la investigación fue diseñar una batería de pruebas psicológicas que permita en esta oportunidad a una empresa líder en la importación y distribución de diversos productos, ubicada en la zona 13 de la ciudad capital, un proceso efectivo de selección de personal.

La población elegida para el estudio fueron treinta personas al azar quienes solicitaban empleo para determinado puesto y el mayor alcance que se obtuvo mediante el desarrollo de la investigación fue actualizar la batería de pruebas psicológicas de la empresa, ya que no cumplía con las características de cada puesto según los perfiles del nivel operativo, administrativo y gerencial.

Los test psicológicos que conforman la nueva batería tales como Barsit, Otis Sencillo y Otis Superior, identifican las habilidades generales de los candidatos y otros como IPV, Comunicación, CPS y Cleaver la personalidad.

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1. Planteamiento del problema

La psicología es la ciencia que estudia los procesos mentales de las personas y se divide en varias ramas, una de ellas es la psicología industrial, que se enfoca en conocer métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el área laboral y a través de la administración de recursos humanos, que se define como el trabajo que aporta el conjunto de colaboradores de una empresa, se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento, en concreto los profesionales en recursos humanos junto a los directivos de la empresa; por lo tanto, uno de sus aspectos fundamentales es utilizar la psicometría para medir las manifestaciones psíquicas de los candidatos, como herramienta para el proceso de selección, así como definir, diseñar o rediseñar el perfil del puesto, ya que si se han especificado los conocimientos, actitudes, aptitudes, personalidad, habilidades e intereses que el candidato debe poseer, podrá desempeñar exitosamente el puesto de trabajo.

El uso de pruebas psicológicas en el ámbito laboral está resurgiendo de nuevo y con más auge como una herramienta clave en el proceso de selección

de personal, porque constituyen un medio confiable y preciso para elegir candidatos dentro de un grupo de aspirantes a ocupar un nuevo puesto en la empresa; el propósito de cada prueba, su estructura, confiabilidad, validez y objetividad deben de entenderse antes de su aplicación, por lo que es conveniente que cada organización se cerciore que la prueba que va a aplicar mida lo que dice que mide y que es la adecuada para los fines que busca.

Como proyectos de tesis se han realizado algunas propuestas que no incluyen una batería de pruebas psicológicas para la selección de personal; en la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala existe un trabajo de investigación llamado “Compendio sobre los principales test psicológicos que pueden aplicarse en la selección de personal en industrias guatemaltecas” realizado en el año 2002, y su objeto de estudio fue la elaboración de un compendio sobre las principales pruebas psicológicas que pueden utilizarse en la industria guatemalteca, el cual se llevó a cabo a través de una revisión psicométrica.

El presente proyecto de investigación se diferencia del trabajo anterior porque está orientada a cubrir la necesidad de actualizar el proceso psicométrico de una empresa, por medio del diseño de baterías de pruebas psicológicas las cuales son conocidas como instrumentos o técnicas de medición utilizadas para cuantificar el comportamiento que ayudan a entender y predecir la conducta de

los candidatos y serán útiles para la selección de personal a nivel operativo, administrativo y gerencial, acreditándola como apropiada para la selección de hoy en día y es que a nivel nacional las industrias requieren que la elección de los aspirantes idóneos se realice como un proceso efectivo para la contratación de personal competente, lo cual influye en el desarrollo de una empresa, razón por la que es preciso diseñar una batería de pruebas psicológicas que permitan descubrir las diferencias individuales en las personas que aplican a una vacante para el nivel operativo, administrativo y gerencial dentro de la empresa importadora y distribuidora.

1.1.2. Marco teórico

Una rama de la psicología es la industrial y el término procede del área lingüística angloamericana (Industrial Psychology) y “comprende el estudio de la conducta humana en aquellos ámbitos vitales que se relacionan con la producción, distribución y uso de bienes y servicios”.¹

La psicología es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos. Los psicólogos se interesan en estudiar y comprender el comportamiento de los individuos. Los teóricos del aprendizaje, de la personalidad, consejeros psicólogos y principalmente psicólogos industriales, son quienes han enriquecido el campo, ya que se centran en los problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizan un desempeño eficaz en el trabajo.

Con el transcurso de los años, los aportes se han ido ampliando en temas relacionados al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, procesos de toma de decisiones, evaluaciones de desempeño, técnicas de selección de empleados, entre otros, razón por la que se puede definir la psicología industrial como el estudio del comportamiento de los trabajadores en el ambiente de negocios y de la industria, por lo tanto se enfoca en los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y

¹ Dorsch Friedrich. Diccionario de Psicología. Herder Editorial. 7ª Edición 2005. Página 607.

contribuir a una mejor comprensión del comportamiento humano para aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal; asimismo para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores deben considerarse sus experiencias en los diferentes contextos del trabajo y la empresa desde una perspectiva individual, grupal y social con el fin de optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo; pretende también encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral.

La psicología industrial resulta sumamente difícil de definir, ya que se desenvuelve en muchos campos, sin embargo, existe un departamento en cada industria encargado de llevar a cabo varios procesos, siendo el de recursos humanos, el cual generalmente cumple con las funciones como seleccionar, contratar, capacitar, emplear y retener a los colaboradores de la corporación y de acuerdo a cada empresa la administración de personal ha tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento, razón por lo que existen cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos:

- Integrar procesos para incluir nuevas personas en la empresa.
- Organizar procedimientos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y de esta forma orientar su desempeño.
- Retener a los colaboradores y satisfacer sus necesidades individuales por medio de recompensas, remuneraciones y beneficios.
- Desarrollar procesos para capacitar e incrementar el crecimiento profesional y personal, entiéndase por entrenamiento de las personas, programas de cambio, comunicación e integración.
- Auditar a las personas para acompañar, controlar las actividades y verificar resultados.

“Los procesos descritos anteriormente permiten que los colaboradores sean captados y atraídos, integrados a sus tareas, retenidos en la organización, desarrollados y evaluados por la empresa para constituir el medio que les permite lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”², por lo tanto el departamento de recursos humanos debe enfocarse en los conocimientos, habilidades y competencias con los que cuentan las personas para lograr un desarrollo profesional así como el de la misma organización.

² Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. 8ª Edición. 2007. Página 97.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son, crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación, satisfacción por alcanzar las metas de la organización, lograr eficacia y eficiencia por medio de ellos.

Es elemental cumplir con estos objetivos para que los procesos que conforman la administración de recursos humanos sean confiables, así como lo es la selección de personal, ya que es de suma importancia elegir a los mejores candidatos para el desarrollo de una empresa.

Existen diferentes definiciones acerca del proceso de selección de personal y se pueden citar algunos autores como Wayne quien “indica que es una serie de pasos específicos que se deben seguir para decidir a qué aspirantes se eligen para laborar en la organización”³; también está Chiavento quien explica que “se deben escoger a los candidatos que cumplan con todos los requisitos del puesto vacante dentro de una empresa”⁴.

³ R. Wayne, Mondy y M. Noe Robert. Administración de recursos humanos. Pearson Educación. 9ª Edición. México. 2005. Página 354.

⁴ Chiavenato, Idalberto. Op.cit. Página 100.

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual, puedan estar interesados, sin embargo, muchas veces, debido a la continua necesidad de nuevo personal, los aspirantes pueden ser examinados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro.

Actualmente, los empleadores están dando prioridad al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones y como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la empresa.

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias o promociones. Dicho proceso varía no sólo con la empresa sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de personal puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas y una batería de pruebas psicológicas

que sirven como base para obtener información sobre el solicitante que será examinado, razón por la que la psicometría se ha dado a conocer en diferentes campos siendo éste el área industrial.

Una de las definiciones más aceptadas de psicometría es la de Pichot quien indica que “se llama prueba a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento”⁵. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente. Por otro lado, puede decirse que un término que va de la mano de la psicometría es el de “test o prueba psicológica que presenta un resultado objetivo de la conducta del ser humano”⁶

En todas las empresas sin excepción, los gerentes de recursos humanos se mantienen en constante reto al buscar, seleccionar, contratar y retener al mejor personal para su organización. Hoy más que nunca esta tarea es de primer orden por la falta de valores y personal competitivo en el mercado laboral.

⁵ Pichot, Pierre. Manual de Psicología. Toray-Masson. Barcelona 1974. Página 298.

⁶ Chruden, Herbert J., Sherman, Arthur W. Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. 14ª Edición. México. 1989. Página 172.

Lo primero que las empresas deben hacer es definir, diseñar o rediseñar el perfil del puesto para saber objetivamente que competencias exige el puesto como los conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas; luego lanzarse a la tarea de buscar el personal que tenga las competencias que el puesto requiere. Si se ha definido objetivamente el perfil del puesto la búsqueda será más fácil porque se sabrá exactamente que buscar.

Actualmente, las pruebas psicométricas o test psicológicos son considerados herramientas claves para la selección de personal competente. Diversos autores definen test como un procedimiento estandarizado y objetivo para medir un constructo psicológico usando una muestra de conducta y esta definición es tan amplia para cubrir una gran variedad de test y procedimientos de pruebas, también para cubrir diferentes tipos de contenidos incluyendo capacidades cognoscitivas, personalidad, valores, habilidades de comunicación, relaciones interpersonales y conocimientos técnicos.

Afortunadamente, hoy en día existen instrumentos de tecnología de punta para administrar exámenes como apoyo al proceso de selección de personal; el mercado ofrece una amplia gama de pruebas psicológicas para evaluar competencias; claro está que cada batería de pruebas se aplica a cada puesto y área en particular; así mismo es considerada como el conjunto de ellas, no una sola y miden diferentes tipos de contenidos, los cuales pueden estar dentro de

un área específica. “El término batería implica que los test específicos para cada puesto de trabajo, sea para el área operativa, administrativa o gerencial, pueden aplicarse en una sola sesión o en períodos cortos”⁷ y con los resultados obtenidos elegir al mejor candidato.

La administración de pruebas psicológicas a colaboradores de nuevo ingreso o que será ascendido debe ser parte del proceso de selección de personal, ya que proporcionará al gerente de recursos humanos información oportuna y verídica del candidato a contratar o promover. Del mismo modo los test psicológicos tienen su base en el análisis de la conducta de los candidatos y de cómo se manifestará en determinado trabajo, son una medida objetiva y estandarizada, refiriéndose a capacidades, aptitudes, intereses y características de la persona; también son utilizados por la gran mayoría de empresas, ya sea de forma manual o automatizada para medir la compatibilidad del puesto con la persona, asimismo, miden características de la personalidad por medio de cuestionarios diseñados de manera cuidadosa y desarrollados con técnicas teóricas y estadísticas.

⁷ Landy, Frank, J. Conte, Jeffrey. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. México. 2005. Página 234.

“La evaluación a personas por medio de pruebas psicométricas tuvo su origen en los laboratorios psicológicos establecidos a fines del siglo XIX”⁸ y actualmente, las que se utilizan en el área industrial cumplen con tres funciones básicas:

- Evaluar competencias.
- Predecir el desempeño laboral.
- Analizar la personalidad.

Los autores Lawshe y Balma indican que “las pruebas psicológicas deben ser aplicadas para evaluar las competencias”⁹, las cuales están relacionadas con el conocimiento y habilidades con las que cuenta el candidato para determinado puesto.

Las organizaciones también pueden utilizar las pruebas psicométricas no sólo como base para tomar decisiones de admisión o capacitación, sino como retención de talento mediante el desarrollo de planes de carrera, basado en el potencial de los colaboradores y los resultados obtenidos tienen como base fundamental, descubrir las diferencias individuales en las personas que aplican a

⁸ Engler, Bárbara. Introducción a las teorías de la personalidad. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. México. 1990. Página 37.

⁹ Lawshe, C.H, Balma, Michael J. Principles of personnel testing. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. New York. 1966. Página 76.

una vacante o a un ascenso dentro de la organización, analizar cómo y cuánto es la diferencia en cada individuo con relación al conjunto de personas evaluadas para un puesto de trabajo y quien es el candidato que cumple con las competencias que el puesto exige.

Algunos de los beneficios de la evaluación psicométrica es que pueden identificarse las competencias, el potencial de los candidatos y puede reducirse el riesgo de contratar personal incompatible, de igual manera es importante que al aplicar una prueba cumpla con ciertas características como lo es la objetividad, ya que la calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales del evaluador. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

La confiabilidad es otra característica que en parte cumple con la función de la longitud del test así como de la muestra de los elementos incluidos. Si bien un test u otro instrumento de medición debe ser confiable para que sea de valor, una alta confiabilidad no ofrece la seguridad de que el test sea válido con respecto al propósito para el que se usa, es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona,

registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación.

Las pruebas psicométricas también deben contar con la característica de validez, siendo uno de los principales criterios de bondad de un test que expresa la exactitud de éste en relación con un criterio; indica el grado de exactitud con que un test mide efectivamente aquella particularidad de personalidad o aquel comportamiento que se propone medir, significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. “Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño más efectiva será la prueba como instrumento de selección”.¹⁰ Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques:

- Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
- Demostración racional: se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Por consiguiente, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con

¹⁰ Werther, Jr., William B., Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. México. 1996. Página 85.

algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente, aunque la confiabilidad y la validez representan los requisitos fundamentales de los test psicológicos, hay otros requisitos que deben tomarse en cuenta como el costo, ya que un presupuesto amplio permite el uso de test bien contruidos.

El tiempo es otro requerimiento y generalmente se prefieren test cortos, porque un período de pruebas demasiado largo aburre al sujeto y lo hace no cooperativo.

La estandarización es otra característica que permite comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Una prueba consiste en una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los evaluadores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones.

Las áreas de evaluación que abarca una prueba pueden ser las aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades, intereses y niveles cognitivos. En este orden de ideas, el sector productivo está organizado para que la gente que contrata, de acuerdo a esas habilidades, conocimientos,

aptitudes, etc., contribuya a una eficiente y efectiva productividad que permitan al empresario alcanzar los objetivos generales de conformidad a su planeación estratégica empresarial.

La medición del aprendizaje y de las habilidades de los sujetos debe servir para pronosticar el éxito o fracaso de los trabajadores de nuevo ingreso y tener datos objetivos con miras a la promoción, cambio o retiro del trabajador en funciones como medio para evaluar la propia organización por departamentos y por unidades de trabajo; así como para evaluar la capacidad y productividad de los equipos, instrumentos y condiciones de trabajo. Una de las áreas de evaluación de una prueba psicológica son las aptitudes, las cuales se conocen como la capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función, aunque no solamente se puede reducir a una actividad laboral, sino que también la realización y la práctica de alguna actividad deportiva, como el fútbol, tenis, entre otros, mayormente, requieren o necesitan, además de las ganas y la buena predisposición.

En términos psicológicos, una aptitud también será aquella característica para pronosticar diferencias interindividuales entre diversas personas en una situación de aprendizaje futura, es decir, no solo implica lo que se menciona más arriba de la capacidad de una persona para realizar correctamente una tarea que

se le encomienda, sino que además refiere a aquellas capacidades cognitivas, características emocionales y de personalidad que todos los seres humanos reúnen.

Según los diversos estudios que sobre la materia ha llevado a cabo la psicología, las aptitudes están estrechamente vinculadas al nivel de inteligencia que tiene una persona y a las habilidades tanto innatas como adquiridas en el proceso de socialización. Entre las aptitudes que describe y que ha observado la psicología gracias a su investigación y estudio, se encuentra la concentración mental, habilidad musical, habilidad corporal, memoria, destreza manual, coordinación, capacidad de análisis, atención, inferencia, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, comprensión verbal, expresión escrita, pensamiento lógico y pensamiento abstracto, entre otros.

Otra área de evaluación es la actitud, siendo la disposición voluntaria de una persona frente a la existencia en general o a un aspecto particular de ésta. Los seres humanos experimentan en su vida diversas emociones que distan de ser motivadas por su libre elección; en cambio, la actitud engloba aquellos fenómenos psíquicos sobre los que el hombre tiene uso de libertad y que le sirven para afrontar los diversos desafíos que se le presentan de un modo o de otro y que ayudan a las personas a desenvolverse frente a las exigencias del ambiente y pueden englobarse en lo que se denomina actitud positiva, la cual se

origina en hacer uso de aquellos recursos que ésta posee para solucionar sus problemas y dificultades. En efecto, el énfasis de una persona con actitud positiva se centra en aquello que posee en lugar de ocuparse de lo que carece, así, la actitud mental positiva tiene injerencia en la salud psíquica fomentando sentimientos que trasuntan bienestar y placidez, por el contrario, la actitud negativa es fuente inagotable de sinsabores y sentimientos derrotistas y los individuos con este tipo de actitud enfocan su atención en aquello que carece y que necesita como salud, dinero, amor, entre otros. Por legítimas que puedan ser estas aspiraciones, lo cierto es que enfocarse en las carencias no las elimina, sino que puede crear otras, es importante poner atención en las actitudes que las personas adoptan frente a los distintos acontecimientos que diariamente deben experimentar. En tanto y en cuanto todo hombre orienta su vida a un incremento de su bienestar y la consecución de la felicidad, todo uso que se haga de su libertad tenderá a acercarse o alejarse de sus objetivos, una correcta actitud positiva sin duda mejora las posibilidades de éxito.

Una de las áreas de evaluación bastante importante es la personalidad y se puede definir como un patrón de comportamiento que incluye sentimientos y pensamientos los cuales se mantienen a lo largo de la vida de un individuo. La personalidad son aspectos de una sola persona, que la distinguen de los demás y la hacen única. Se han determinado categorías o clases de personalidad entre las cuales está el extrovertido, en donde la persona es espontánea, efusiva,

comunicativa, aventurera y sociable; también se encuentra el afable quien es amable, cálido, cooperativo, servicial y compasivo; el dependiente siendo una persona organizada, responsable, eficiente, práctica y confiable; el estable emocionalmente es objetivo, tranquilo, calmado y seguro de sí mismo.

Finalmente, se encuentra el inteligente quien es curioso, analítico, sagaz, ingenioso, creativo, hábil y culto; estas son algunas características de las distintas personalidades y a través de diversos estudios se ha podido observar que tanto la herencia como el medio ambiente influyen en la adquisición de la personalidad, así como la educación.

Al hablar de otra área de evaluación, como lo es el conocimiento es significativo mencionar que es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia, es decir, de su propio hacer, ya sea físico o intelectual y lo incorporan a su acervo personal estando convencidas de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas piezas, sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos incluso cambiándolos si es posible.

Igualmente, se encuentran las habilidades como una de las áreas de evaluación de una prueba; siendo la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio, asimismo los intereses están relacionados a las preferencias basadas en el hecho del éxito en alguna actividad específica y a la vez se encuentra satisfacción al realizarlas.

“Las pruebas psicométricas también evalúan los niveles de capacidad y en especial para la selección de personal en las industrias, se aplican diversos test que son conocidos como de inteligencia y se caracterizan por ser breves y pueden administrarse a grupos numerosos.”¹¹, este tipo de pruebas psicológicas brinda información a los examinadores sobre la capacidad del candidato de asimilar datos complejos y la rapidez para comprenderlos con el fin de aplicarlos al puesto de trabajo que está aplicando.

La toma de decisiones del mismo modo es una de las áreas que puede considerarse para la selección de un candidato, ya que es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades y lo que realmente se pretende encontrar durante la

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Op.cit. Página 120.

evaluación es el valor emocional y cualitativo para luego realizar la interpretación.

Una vez se tiene definido el área a evaluar pueden administrarse las pruebas según los perfiles de puestos de una empresa, siendo el proceso que permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo y en base a ellos la empresa divide en tres áreas los perfiles para la aplicación de pruebas psicológicas y obtener los mejores resultados de los candidatos quienes cumplen los requisitos como la escolaridad, experiencia laboral y aspiración salarial.

La división de perfiles es en base a los puestos, uno de ellos son los operativos en donde los colaboradores no requieren de un nivel de escolaridad superior sino basta con la culminación del nivel medio para desempeñar el puesto y se enfoca más en la responsabilidad de la operación de su equipo consiguiendo ser una maquinaria industrial, un vehículo, una etiquetadora entre otros, las áreas en donde generalmente se desempeñan dichos puestos son producción, bodega, despacho y ventas, asimismo, se encuentran los puestos administrativos en donde los colaboradores manejan distintas herramientas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar y mejorar los procedimientos o tareas realizadas y la experiencia en determinadas áreas y para dichos puestos

de trabajo se busca que los candidatos estén graduados de una carrera de diversificado y hayan iniciado estudios universitarios.

Los puestos gerenciales requieren personal que hayan cerrado pensum de una carrera universitaria como mínimo y experiencia en múltiples funciones como representar la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Existe una variedad de pruebas psicométricas que pueden aplicarse para la selección de personal que califican desde “el cociente intelectual (CI) el cual es una puntuación, resultado de alguno de los test estandarizados y diseñados para medir la inteligencia”¹² hasta rasgos de su personalidad y tomando como base al autor Luis Felipe la define como “el conjunto de características o patrón de sentimientos y pensamientos ligados al comportamiento”¹³ es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes, hábitos y la conducta de cada individuo que persiste a lo largo del tiempo y que los hace ser distintos unos con otros.

¹² Carroll, J.B. Human cognitive abilities: A survey of factor-analytical studies. New York: Cambridge University Press. 1993. Page 96.

¹³ Sahili González, Luis Felipe.. Psicología clínica. Trastornos neurológicos, hormonales y psicológicos. 1ª Edición. Universidad de Guanajuato Lascuráin de Retana No. 5. México. 2010. Página 134.

Las pruebas de inteligencia más conocidas por proporcionar al evaluador resultados confiables y válidos son el “OTIS Superior Autoaplicado de Habilidad Mental”¹⁴ y “Otis Sencillo”¹⁵ las cuales están formadas por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental de la persona y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento; su administración es colectiva, tiene duración de 30 minutos y puede aplicarse a partir de los once años de edad. También se encuentra el “Test de Medición Rápida de Habilidad Intelectual Barsit”¹⁶ que tiene como objetivo obtener rápidamente un índice de inteligencia en adultos a partir del tercer grado de nivel medio.

La aptitud para aprender puede determinarse de manera rápida por medio de la valoración de factores de inteligencia verbal, razonamiento numérico, elementos cognoscitivos lógicos verbales y de información general, su aplicación puede ser individual o colectiva en adultos con escolaridad desde sexto primaria y tiene duración de 10 minutos.

¹⁴ Arthur S. Otis, PH.D.1964. Página 2

¹⁵ Ídem 14.

¹⁶ Del Olmo, Francisco. Barsit. medición rápida de habilidad intelectual. Manual moderno. México. 1958. Página 5.

Para evaluar la personalidad, los examinadores hacen uso de diferentes test y se puede hacer mención de una prueba actual llamada “CPS (Cuestionario de Personalidad Situacional)”¹⁷ , la cual permite evaluar 17 escalas de personalidad como lo es ansiedad, autoconcepto, eficacia, independencia, control cognitivo, ajuste social, agresividad, tolerancia, inteligencia social, integridad y honestidad, liderazgo; consta de 233 elementos de tipo verdadero-falso, es breve y fácil de aplicación.

“La prueba DISC es otro test que amplía y complementa la información sobre el conjunto de características como sentimientos y pensamientos ligados al comportamiento del candidato”.¹⁸ El Dr. William Marston fue quien identificó cuatro patrones básicos de personalidad y estos han servido de guía para elaborar el modelo DISC en donde hace referencia al área dominante de la persona explicando que éste estilo es directo, competitivo, rápido y asertivo. Asimismo, se encuentra el interactivo que enfoca sus energías en las otras personas, tiende a ser muy amigable, exuberante, platicador, dispuesto a complacer a los demás y a buscar reconocimiento social.

¹⁷ Fernández-Seara, J.L., Seisdedos, N. y Mielgo, M.. Cuestionario de personalidad situacional. Editorial TEA. Madrid. 2004. Página 15.

¹⁸ Marston, William. The emotions of normal people. New York: Taylor & Francis. 1929. Page 197.

El estable es constante, lento, está muy dispuesto a terminar las cosas por su poca tolerancia a la inestabilidad, prefiere escuchar y hacer, por otro lado, se encuentra el cumplido, siendo un individuo cauteloso, le gusta hacer las cosas en la forma en que cree que es correcta, tiende a la perfección y su conducta está orientada a cumplir sus propios patrones de calidad y rendimiento.

Las personas tienen conductas características de los cuatro estilos y las interpretaciones de las pautas de comportamiento se basan en como tiende a actuar un individuo de acuerdo a la configuración de estos cuatro patrones en su conducta.

Las pautas de comportamiento de un perfil clásico son aquellas configuraciones que ocurren con más frecuencia en diversas situaciones de trabajo y se dividen en tres áreas:

- La primera se enfoca en el comportamiento que otros esperan y lo describe como el más visible para aquellos que trabajan con el evaluado, recoge la información que el individuo dispone en ese momento de sus jefes, compañeros y subordinados sobre que esperan de él.
- La segunda se enfoca en el comportamiento de reacción instintiva bajo presión y explica la conducta que manifiestan las personas a los demás bajo presión, contiene información que el individuo ha acumulado,

almacenado y aceptado sobre sí mismo y éste perfil tiende a ser el más inmutable de los tres.

- El tercero se enfoca en el comportamiento de autopercepción que proporciona una descripción de la autoidentidad de la persona, combina la información almacenada y aceptada con las exigencias del ambiente actual.

Anteriormente, se explicó el desarrollo de un proceso de selección de personal el cual atraviesa por diferentes momentos tales como el requerimiento, la elaboración del perfil del candidato, la definición de competencias personales y laborales requeridas, la aplicación de pruebas psicológicas, las entrevistas y la investigación de referencias entre otras; estos pasos garantizan que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual.

Tomar la mejor decisión al momento de aceptar o rechazar una persona implica valorar adecuadamente cada uno de los factores y esto significa también que, el proceso de selección requiere de un tiempo suficiente que permita a los responsables juzgar los resultados de cada uno de los elementos que cubrirán con éxito la vacante.

Las pruebas técnicas serán complementarias, porque sirven para conocer de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo e implica entonces que el responsable del proceso de selección decida cuál es el mejor test que debe realizar, es así como la prueba llamada inventario de personalidad para vendedores es utilizada para recabar información acerca de candidatos interesados en el área de ventas, mide una disposición general para la venta, dos dimensiones amplias siendo la receptividad y agresividad; y nueve rasgos de la personalidad como la comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.

Otra de las pruebas que pueden complementar los resultados del candidato es el llamado cuestionario de comunicación, permite evaluar las habilidades de contacto social de un solicitante, específicamente la manera de comunicarse y si esta se realiza de manera asertiva; consta de cuarenta preguntas de elección múltiple entre tres variables siendo sí, no y algunas veces, es breve y fácil de aplicación, su principal característica es la simplicidad de sus cuestiones y la manera sencilla de conocer un aspecto amplio de la manera de comunicarse de una persona.

El objetivo de llevar a cabo la aplicación de pruebas psicológicas para cada área de trabajo es para que la empresa elegida como centro para el

proyecto de investigación, logre la selección de aspirantes altamente calificado y comprometido, al proporcionar socios estratégicos, un servicio único y generando constantemente el máximo valor agregado para todos los involucrados.

1.2. Delimitación

El trabajo de investigación está enfocado en el diseño de una batería de pruebas psicológicas que permita la selección de los mejores candidatos quienes aspiran a un puesto de trabajo en una empresa importadora y distribuidora líder en la ciudad de Guatemala.

Se estudiaron los perfiles de puestos que conforman el nivel operativo, administrativo y gerencial de la organización para actualizar los test psicológicos que actualmente utilizan en el proceso de selección de personal, el cual ya no resulta ser efectivo, por lo tanto es necesario que se inicie dicho proceso con pruebas actualizadas que permitan conocer las habilidades generales y personalidad de los candidatos.

Se recomendó hacer uso de nuevas formas de evaluación, para obtener resultados más exactos, verídicos, para reducir costos y tiempo, logrando de esta manera colaborar al desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Técnicas

La técnica que se implementó fue la entrevista, ya que es una herramienta de fácil aplicación, permitió mantener un contacto directo y constante con el lugar propuesto para el desarrollo del trabajo de investigación; su fin último fue reunir información necesaria que permita la elección de pruebas psicológicas adecuadas para el nivel operativo, administrativo y gerencial de la empresa.

El procedimiento para su aplicación fue de una forma personalizada, se coordinó una cita con el gerente de recursos humanos quien es el encargado de llevar el proceso de selección, se grabó la conversación para no obviar ningún dato relevante y la duración fue de una hora, así mismo la entrevista fue estructurada, su contenido fueron 10 preguntas abiertas y estaban divididas en 3 grupos:

- Preguntas de conocimientos generales: 1 y 4.
- Preguntas para identificar las áreas a evaluar en los candidatos: 2, 7,8 y 9.
- Preguntas para identificar los beneficios y repercusiones de una batería de pruebas psicológicas: 3,5,6 y 10.

Seguido de la entrevista, se realizó un análisis de los perfiles de puestos previamente elaborados por la gerencia de recursos humanos y de acuerdo a los requisitos establecidos se logró elegir las pruebas psicométricas más apropiadas para cada nivel.

2.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizó fue la entrevista estructurada y en base a los resultados obtenidos por el gerente de recursos humanos se llevó a cabo una recopilación de los perfiles de puestos para elegir las pruebas psicológicas de los tres niveles de puestos que maneja la empresa, los cuales son, operativo, administrativo y gerencial.

Las preguntas de la entrevista fueron agrupadas en tres grupos, siendo sobre conocimientos generales, las áreas a evaluar en los candidatos y para identificar los beneficios y repercusiones de una batería de pruebas psicológicas.

Se agruparon de esta manera para cotejar si el gerente posee los conocimientos necesarios sobre las pruebas psicológicas, lo que busca evaluar y medir a través de los test, así como los beneficios y repercusiones que tiene una batería de pruebas.

Al realizar el análisis de los perfiles de puestos, los cuales estaban previamente elaborados se eligieron las pruebas psicológicas y fueron aplicadas a los diferentes candidatos, quienes aplican a un puesto determinado para cada nivel; dichos test evaluaron las áreas que más le interesan conocer al gerente de los aspirantes para decidir quién es el más idóneo para una vacante dentro de la organización.

CAPÍTULO III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Características del lugar y población

3.1.1. Características del lugar

El desarrollo del proyecto de investigación se llevó a cabo en una empresa del sector privado ubicada en la zona 13 de la ciudad capital; considerada líder por la importación y distribución de productos industriales, especias, de consumo y licores. Debido a que su enfoque es la venta directa, se ocupa en la excelente atención de los diferentes clientes, tanto del sector público como privado. La corporación cuenta con una infraestructura adecuada para garantizar la excelencia en el mercado, permite mantener una organización competente, flexible y con personal altamente calificado con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país.

3.1.2. Características de la población

Para el desarrollo del proyecto de investigación el tipo de muestreo a utilizar fue el probabilístico; ya que los candidatos fueron treinta personas al azar, reunidas en grupos de diez y asignadas de acuerdo a los requisitos de los perfiles de puestos según el área operativa, administrativa y gerencial.

3.2. Vaciado de la información

A continuación se presenta las respuestas obtenidas del Gerente de Recursos Humanos, a quien se le entrevistó para la recopilación de datos, al igual que la información sobre los perfiles de puestos que permitieron elegir las pruebas psicométricas para la selección del mejor personal:

Explique el concepto de pruebas psicológicas	<ul style="list-style-type: none">• Es una herramienta que se utiliza para la toma de decisiones dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal.• Nos ayudan a tener una mejor visión del perfil psicológico del candidato que vamos a contratar y por lo tanto poder tener más y mejores elementos de decisión.
¿Qué busca en una prueba psicológica?	<ul style="list-style-type: none">• Que sea confiable, que el candidato la entienda fácilmente, que no le tome mucho tiempo para contestarla, igualmente que sea fácil de calificar y que los resultados reflejen lo más cercano a la realidad.
¿Conoce usted la nueva tendencia en pruebas psicológicas para la selección de personal? Si, No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none">• No, ya que se busca una reducción de costos y las nuevas tendencias elevan el presupuesto que se tiene planificado.

¿Actualmente cuenta con una batería de pruebas psicológicas?
Si, No, ¿Por qué?
¿Cuáles?

- Si. Normalmente utilizamos el Otis, Temperamentos, además tenemos pruebas específicas para Pilotos y otra más de computación (Word, Excel principiante y Excel avanzado).

¿Considera importante disponer de una batería de pruebas psicológicas para el nivel operativo, administrativo y gerencial de la empresa?
Si, No, ¿Por qué?

- Si, es importante porque las pruebas deben adecuarse al nivel organizacional que se vaya a trabajar, es decir, no se puede pasar la misma prueba para todos los puestos.

¿Cuáles han sido las repercusiones que ha tenido el proceso de selección al no contar con una batería de pruebas psicológicas para cada nivel?

- No todos comprenden las pruebas que se les pasa por lo tanto la certeza en los resultados no es la misma, por lo que se puede perder la confianza en las pruebas o en el informe que se prepare.

¿Qué considera que deben medir las pruebas psicológicas para el nivel operativo? ¿Por qué?

- Comprensión y seguimiento a instrucciones, en algunos casos, destrezas y habilidades manuales. Orientación al servicio al cliente. Facilidad de adaptación. Buenas relaciones interpersonales. Trabajo en equipo.

¿Cuáles son los aspectos más importantes según su criterio que deben medir las pruebas psicológicas para el nivel administrativo?

- Comprensión a instrucciones. Habilidad numérica. Orientación al servicio al cliente. Facilidad de adaptación. Buenas relaciones interpersonales. Trabajo en equipo.

¿Para el nivel gerencial, qué deben medir las pruebas psicológicas? ¿Por qué?

- Creatividad, innovación, habilidades de liderazgo. Orientación al servicio al cliente. Facilidad de adaptación. Buenas relaciones interpersonales. Trabajo en equipo. Tomador de decisiones. Estas son competencias que se esperaría que la persona tenga una vez sea contratada.

¿Qué aspectos busca mejorar con la aplicación de una batería de pruebas psicológicas para cada nivel?

- Tener la certeza de que se esté midiendo lo que se debe medir de acuerdo al nivel de comprensión de cada persona y a los resultados que se espera que tenga luego que haya sido contratado.

3.3. Análisis de perfiles de puestos

NIVEL GERENCIAL

Coordinador de departamento	Nivel académico: Quinto año de universidad o pensum cerrado, carrera afín al departamento.
	Experiencia: 2 años en puesto similar
	Edad: 24 años Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, servicio al cliente, liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, disponibilidad de horario, capaz de trabajar bajo presión.

Jefe de departamento	Nivel académico: Graduado a nivel licenciatura de una carrera afín al departamento.
	Experiencia: 1 año en puesto similar
	Edad: 24 años Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, servicio al cliente, liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, disponibilidad de horario, empático, excelente relaciones interpersonales.

Gerente de Área	Nivel académico: Graduado a nivel licenciatura de una carrera afín al departamento y con estudios de maestría.	
	Experiencia: 2 años en puesto similar	
	Edad: 25 años	Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, servicio al cliente, liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, disponibilidad de horario, empático, excelente relaciones interpersonales.	

Gerente Corporativo	Nivel académico: Graduado a nivel licenciatura y maestría de una carrera afín al departamento	
	Experiencia: 3 años en puesto similar	
	Edad: 25 años	Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, servicio al cliente, liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, disponibilidad de horario, empático, excelente relaciones interpersonales.	

NIVEL ADMINISTRATIVO

Auxiliar	Nivel académico: Segundo año de universidad, carrera afín al departamento.	
	Experiencia: 1 año en puesto similar	
	Edad: 21 años	Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, servicio al cliente.	

Asistente	Nivel académico: Tercer año de universidad, carrera afín al departamento.	
	Experiencia: 2 años en puesto similar	
	Edad: 23 años	Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, liderazgo, servicio al cliente.	

Analista	Nivel académico: Segundo año de universidad, carrera afín al departamento.
	Experiencia: 1 año en puesto similar
	Edad: 21 años Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, capacidad de análisis.

Ejecutivos de telemarketing	Nivel académico: Tercer año de universidad, carrera afín al departamento.
	Experiencia: 2 años en puesto similar
	Edad: 23 años Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad, liderazgo, servicio al cliente, ventas, negociación, adaptabilidad, tolerancia.

Ejecutivo de ventas	Nivel académico: Tercer año de universidad, carrera afín al departamento.
	Experiencia: 2 años en puesto similar
	Edad: 23 años Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, adaptabilidad, liderazgo, servicio al cliente, ventas, negociación, adaptabilidad, tolerancia.

Coordinador de área	Nivel académico: Tercer año de universidad, carrera afín al departamento.
	Experiencia: 2 años en puesto similar
	Edad: 23 años Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, adaptabilidad, liderazgo, servicio al cliente, organización, disponibilidad de horario.

Supervisor de área	Nivel académico: Cuarto año de universidad, carrera afín al departamento.
	Experiencia: 3 años en puesto similar
	Edad: 25 años Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, adaptabilidad, liderazgo, servicio al cliente, supervisión, adaptabilidad, tolerancia.

Técnico de soporte	Nivel académico: Primer año de universidad, carrera afín al departamento.	
	Experiencia: 6 meses en puesto similar	
	Edad: 20 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, organización.	

Recepcionista	Nivel académico: Primer año de universidad, carrera afín al departamento.	
	Experiencia: 6 meses en puesto similar	
	Edad: 20 años	Sexo: Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, organización, servicio al cliente, tolerancia, disponibilidad de horario.	

NIVEL OPERATIVO

Operario de producción	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 6 meses en puesto similar	
	Edad: 18 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad.	

Ayudante de piloto	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 6 meses en puesto similar	
	Edad: 18 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, tolerancia, adaptabilidad, disponibilidad de horario	

Auxiliar de bodega	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: no necesaria	
	Edad: 18 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, adaptabilidad, disponibilidad para trabajar en horario rotativo.	

Etiquetador	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: No necesaria	
	Edad: 18 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, integridad, adaptabilidad.	

Impulsador	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 6 meses en puesto similar	
	Edad: 18 años	Sexo: Masculino o femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, adaptabilidad, sociable.	

Colocador	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 6 meses en puesto similar	
	Edad: 18 años	Sexo: Masculino o femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, sociable, adaptabilidad.	

Mensajero	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 1 año en puesto similar	
	Edad: 21 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, responsabilidad, contar con motocicleta propia y licencia M.	

Cobrador	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 1 año en puesto similar	
	Edad: 21 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, responsabilidad, contar con motocicleta propia y licencia M.	

Encargado de cafetería	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 1 año en puesto similar	
	Edad: 23 años	Sexo: Masculino o Femenino
	Competencias: Honestidad, respeto, responsabilidad, organizado, limpieza.	

Piloto	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 1 año en puesto similar	
	Edad: 21 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, tolerancia, responsabilidad, contar con licencia de conducir tipo A. o B, disponibilidad de horario	

Montacarguista	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 1 año en puesto similar	
	Edad: 21 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, responsabilidad, disponibilidad de horario rotativo, residente cerca de la agencia.	

Chequeador	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: 6 meses en puesto similar	
	Edad: 21 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, responsabilidad, disponibilidad de horario rotativo, residente cerca de la agencia.	

Devoluciones y reclamos	Nivel académico: Tercero básico	
	Experiencia: No necesaria	
	Edad: 21 años	Sexo: Masculino
	Competencias: Honestidad, respeto, responsabilidad, disponibilidad de horario rotativo, residente cerca de la agencia.	

3.4. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a las necesidades que presenta la gerencia de recursos humanos para la evaluación de candidatos y el análisis de los perfiles de puestos según el nivel al que los aspirantes estén aplicando, se determinó que para un proceso efectivo de selección de personal es necesario contar con una batería de pruebas psicológicas y que deben ser administradas según los perfiles de puestos que maneja la empresa, con el fin de elegir a los mejores candidatos.

A continuación se desglosarán los test psicológicos de habilidades generales y de personalidad que deben aplicarse según el puesto de trabajo:

ADMINISTRATIVO: Escolaridad de diversificado y con estudios universitarios, experiencia mínima de un año en puesto similar, habilidad numérica y verbal, conocimiento en el área de ventas, capacidad de análisis, valores de servicio al cliente, liderazgo, honestidad, tolerancia, adaptabilidad.

Puesto	Prueba	OTIS			COMUNICACIÓN
		SENCILLO	CPS	IPV	
Auxiliar de departamento		✓	✓		
Asistente de departamento		✓	✓		
Analista de departamento		✓	✓		
Ejecutivos tele marketing		✓	✓		✓
Ejecutivos de Ventas		✓	✓	✓	
Coordinador área menor		✓	✓		✓
Supervisor área		✓	✓		✓
Técnico de soporte		✓	✓		
Recepción		✓	✓		✓

GERENCIAL: Graduado a nivel licenciatura, con estudios en maestría experiencia mínima de 3 años en puesto similar, habilidad numérica y verbal, capacidad de análisis, supervisión de personal, valores de servicio al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, dominancia, adaptabilidad.

Puesto / Prueba	OTIS SUPERIOR	CPS	CLEAVER
Coordinador de departamento	✓	✓	✓
Jefe de departamento	✓	✓	✓
Gerente de área	✓	✓	✓
Gerente corporativo	✓	✓	✓

OPERATIVO: Escolaridad mínima de 3ro. Básico, licencia de conducir (si el puesto lo requiere), experiencia mínima de un año en puesto similar, conocimientos básicos numéricos, valores de servicio al cliente, honestidad, liderazgo.

Puesto	Prueba	BARSIT	CPS
Operario producción		✓	✓
Ayudante de piloto		✓	✓
Auxiliar de bodega		✓	✓
Etiquetador		✓	✓
Impulsador		✓	✓
Colocador		✓	✓
Mensajero		✓	✓
Cobrador		✓	✓
Cafetería		✓	✓
Piloto		✓	✓
Montacarguista		✓	✓
Chequeador		✓	✓
Devoluciones y rechazos		✓	✓

CAPÍTULO IV

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. El diseño de una batería de pruebas psicométricas según el perfil de puestos correspondiente al nivel operativo, administrativo o gerencial permite un proceso efectivo de selección de personal.
2. La batería de pruebas psicológicas está elaborada en base a las necesidades que la empresa Importadora y Distribuidora líder en la ciudad de Guatemala requirió y los perfiles de puesto previamente elaborados, con el fin de enfocarse en las cualidades de los candidatos para el desarrollo de la misma.
3. Los test psicológicos fueron elegidos según los perfiles de puestos del nivel operativo, tales como Barsit y CPS; para el nivel administrativa, Otis Sencillo, CPS, IPV y de Comunicación, para el nivel gerencial, Otis Superior, CPS y Cleaver.
4. El proceso de selección de personal que lleva a cabo actualmente la empresa no es eficiente porque no está actualizado y no permite evaluar a los diferentes candidatos de acuerdo al nivel organizacional

con el fin de contratar a los mejores candidatos basándose en resultados concretos, válidos y confiables.

4.2. Recomendaciones

1. Mantener actualizada la batería de pruebas psicológicas, según los perfiles de puestos de acuerdo al nivel organizacional.
2. Continuar implementando test psicológicos de fácil comprensión a los aspirantes para que los resultados sean válidos y confiables.
3. Hacer uso de nuevas formas de evaluación que hoy en día proporciona la tecnología, en donde las pruebas son digitales y que al generar resultados automáticos se reduce el riesgo a obtener respuestas no válidas.
4. Reducir costos y tiempo al aplicar pruebas psicológicas actualizadas de acuerdo a los perfiles de puestos de cada nivel para que en base a los resultados obtenidos se seleccionen a los candidatos idóneos para cada puesto.

5. Iniciar el proceso de selección utilizando la batería de pruebas psicológicas para el nivel operativo, administrativo y gerencial para la elección de los mejores candidatos para cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arthur S. Otis, PH.D.1964. Pp. 50.
2. Carroll, J.B. Human cognitive abilities: A survey of factor-analytical studies. New York: Cambridge University Press. (1993). Pp. 276.
3. Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A., 1ª. Edición en español. México. 1993. Pp. 257.
4. Chruden, Herbert J., Sherman, Arthur W.. Administración de personal. 14a. Edición. Compañía Editorial Continental, S. A. México. 1989.Página 172.
5. Del Olmo, Francisco. Barsit. medición rápida de habilidad intelectual. Manual moderno. México. 1958. Pp.65.
6. Dorsch Friedrich. Diccionario de Psicología. 7ª. Edición. Herder Editorial. 2005. Pp.820.
7. El Sahili González, Luis Felipe. Psicología clínica. Trastornos neurológicos, hormonales y psicológicos. 1ª. Edición. Universidad de Guanajuato Lascuráin de Retana No. 5. México. 2010. Pp.354.
8. Engler, Bárbara. Introducción a las teorías de la personalidad. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. México. 1990. Pp.345.

9. Fernández-Seara, J.L., Seisdedos, N. y Mielgo, M. Cuestionario de personalidad situacional. Editorial TEA. Madrid. 2004. Pp.176.
10. Landy, Frank, J. Conte, Jeffrey. Introducción a la psicología industrial y organizacional. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. México. 2005. Pp.389.
11. Lawshe, C.H, Balma, Michael J. Principles of personnel testing. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. New York. 1966. Pp.278.
12. Marston, William. The emotions of normal people. New York: Taylor & Francis. 1929. Pp. 379.
13. Pichot, Pierre. Manual de psicología. Toray-Masson. Barcelona. 1974. Pp.410.
14. R. Wayne, Mondy y M. Noe Robert. Administración de recursos humanos. 9ª. Edición. Pearson Educación. México. 2005. Pp.435.
15. Werther, Jr., William B., Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. México. 1996. Pp.230.

ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs “Mayra Gutiérrez”

Responsables: Darina Zurina Lemus Oliva

Emily Alexandra Bonilla Eyssen



ENTREVISTA

Introducción (al gerente de recursos humanos)

Como parte del proyecto de investigación que se llevará a cabo en la empresa, se solicita contestar las preguntas que se le plantearán y deberá ampliar la información en cada una, las cuales serán grabadas para no obviar ningún dato relevante para el proyecto de investigación.

- 1) Explique el concepto de pruebas psicológicas:
- 2) ¿Qué busca en una prueba psicológica?
- 3) ¿Conoce usted la nueva tendencia en pruebas psicológicas para la selección de personal? Si, No ¿Por qué?
- 4) ¿Actualmente cuenta con una batería de pruebas psicológicas? Si, No, ¿Por qué? ¿Cuáles?

- 5) ¿Considera importante disponer de una batería de pruebas psicológicas para el nivel operativo, administrativo y gerencial de la empresa? Si, No, ¿Por qué?
- 6) ¿Cuáles han sido las repercusiones que ha tenido el proceso de selección al no contar con una batería de pruebas psicológicas para cada nivel?
- 7) ¿Qué considera que deben medir las pruebas psicológicas para el nivel operativo? ¿Por qué?
- 8) ¿Cuáles son los aspectos más importantes según su criterio que deben medir las pruebas psicológicas para el nivel administrativo?
- 9) ¿Para el nivel gerencial, que deben medir las pruebas psicológicas? ¿Por qué?
- 10) ¿Qué aspectos busca mejorar con la aplicación de una batería de pruebas psicológicas para cada nivel?