

80
20

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"EL PERFIL DE PUESTO DEL AGENTE DE LA
POLICIA FISCAL FEDERAL MEDIANTE LA
TECNICA CLEAVER"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
ANA BERTHA GARCIA HERNANDEZ
HUMBERTO GARCIA HERNANDEZ

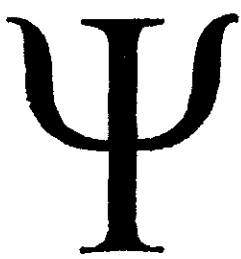
DIRECTOR DE TESIS: LIC. JAVIER VEGA RUGERIO
REVISOR: LIC. RAUL TENORIO RAMIREZ

CIUDAD DE MEXICO,

NOVIEMBRE DE 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

276952





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

"EL PERFIL DE PUESTO DEL AGENTE DE LA POLICÍA FISCAL FEDERAL MEDIANTE LA TÉCNICA CLEAVER"

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7

CAPÍTULO I.

NOCIONES GENERALES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

1.1. Concepto	14
1.2. Antecedentes Históricos	15
1.3. Importancia	17
1.4. Funciones y Objetivos	19
1.5. Factores Importantes a Considerar	20
1.6. El Método Científico	21
1.7. Técnicas Utilizadas.....	25
1.8. El Proceso de Selección.....	28

CAPÍTULO II.

NOCIONES GENERALES DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS.

2.1. Concepto	32
2.2. Antecedentes Históricos	33
2.3. Cualidades	38
2.4. Características.....	43
2.5. Limitaciones	44
2.6. Los Tests Psicológicos en la Psicología del Trabajo.....	46
2.7. Clasificación de los Tests Utilizados en Psicología del Trabajo.....	49

CAPÍTULO III.

GENERALIDADES DE LA POLICÍA FISCAL FEDERAL.

3.1. Concepto de Policía.....	54
3.2. Concepto de Policía Fiscal Federal.....	54
3.3. Antecedentes Históricos	55
3.4. Estructura Orgánica	60
3.5. Organograma.....	61
3.6. Funciones Generales	62
3.7. Funciones Específicas del Agente de la Policía Fiscal Federal.....	64
3.8. Requisitos de Selección e Ingreso de la Policía Fiscal Federal.....	65

CAPITULO IV.

LA TÉCNICA CLEAVER.

4.1. Concepto de la Técnica Cleaver.....	67
4.2. Antecedentes de la Técnica Cleaver.....	68
4.3. Elaboración y Desarrollo de la Técnica Cleaver.....	74
4.4. Características de la Técnica Cleaver.....	80
4.5. El Factor Humano, Aplicación, Calificación e Interpretación.....	81
4.6. La Auto-descripción, Aplicación, Calificación e Interpretación.....	85
4.7. Reporte de Evaluación del Factor Humano y de Auto-Descripción....	91
4.8. Limitaciones y Alcances.....	92

CAPÍTULO V.

METODOLOGÍA.

5.1. Planteamiento y Justificación del problema.....	94
5.2. Hipótesis Conceptual.....	94
5.3. Variables.....	95
5.4. Definición Conceptual de Variables.....	95
5.5. Definición Operacional de Variables.....	95
5.6. Muestra.....	96
5.7. Escenario.....	96
5.8. Tipo de Estudio.....	96
5.9. Diseño.....	96
5.10. Instrumento.....	97
5.11. Procedimiento.....	97
5.12. Análisis Estadístico.....	99
5.13. Resultados.....	99
5.14. Análisis de los resultados.....	100

CONCLUSIONES.....	105
--------------------------	------------

REFERENCIAS.....	110
-------------------------	------------

FALTAN PAGINAS

De la:

7

A la:

5

EL PERFIL DE PUESTO DEL AGENTE DE LA POLICÍA FISCAL FEDERAL MEDIANTE LA TÉCNICA CLEAVER

RESUMEN.

El presente estudio de campo es de tipo descriptivo y tuvo como objetivo obtener el perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal mediante la Técnica Cleaver que consiste en dos cuestionarios (Factor Humano y Auto-Descripción). Al Administrador del Estado Mayor por ser el superior jerárquico de dicha corporación policiaca se le aplicó el cuestionario Factor Humano para obtener el perfil del puesto; por otra parte, el número de la muestra quedó conformado por 80 sujetos del sexo masculino con edades comprendidas entre 21 y 40 años con una escolaridad de nivel medio superior, para lo cual, se usó el método de muestreo no probabilístico accidental. Se hizo un sólo grupo de 80 personas y se les aplicó el cuestionario Autodescripción, para evaluar los factores Empuje, Influencia, Constancia y Apego a normas.

Con los datos recabados en el cuestionario Autodescripción, se utilizó un análisis de frecuencias para conocer los puntajes medios en cada rasgo o factor medido con la Técnica Cleaver.

Finalmente, se obtuvo el perfil de puesto referido, del cual se pudo apreciar que requiere de sujetos que realicen servicios a otras personas, que realicen un patrón de conducta establecido dentro de un ambiente predecible y relativamente estable, que sean controlados, tranquilos y complazcan las demandas de sus superiores.

INTRODUCCIÓN

En un principio, las funciones de la administración de personal por lo general estaban limitadas a controlar, despedir y tomar tiempo; eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo. La selección de personal se hacía basándose solamente en la observación, por lo que muchos aspectos humanos que no son percibidos a simple vista como la inteligencia, habilidades, intereses, motivación, etc., no eran tomados en cuenta. Esto generó la necesidad de un proceso de selección técnica de personal que permitiera la optimización de estas capacidades, en función de las necesidades en cuestión. Dichos métodos fueron ideados por psicólogos y administradores (Martínez, 1988).

En el área laboral, fue hasta principios de éste siglo cuando se inició la selección técnica de personal, y particularmente, fue durante la Primera Guerra Mundial la que planteó la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esta época (Arias, 1981).

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos y acrecentando las fuentes más efectivas que permiten aproximarnos a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios (Ibid., 1981).

Para Jaime Grados (1988), la selección de personal "es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". Lo anterior, comprende: *su experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos*.

Por su parte, Jorge Orozco R. (1980), define el proceso de reclutamiento y selección de personal como "el proceso mediante el cual se busca, se obtiene el candidato, dentro del total de aspirantes que más se acerque a los *requisitos demandados por el puesto a cubrir*".

Arias Galicia (1981) define a la selección de personal como "*la elección de una persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera, también, será más útil a los propósitos de la organización*".

Todo proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean los más aproximados a los específicos por las descripciones y análisis del trabajo. Los empleados deberán seleccionarse de aquéllos que llenen dichas especificaciones (Orozco, 1980).

Cabe señalar, que no hay una secuencia estándar que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y puestos de trabajo. Desde luego, la complejidad de los pasos que integran el proceso de selección varía de empresa a empresa, así como de un puesto a otro (Ibid., 1980).

Los sistemas de selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y es en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres (Carrasco, 1994).

Es así como en los últimos 15 años se ha apreciado en las empresas el uso de tests o técnicas para la selección de personal; lo que demuestra que tal procedimiento es sin duda un medio útil y eficaz en la administración de personal (Ibid, 1994).

Por lo anteriormente mencionado, se ha visto que la selección de personal es de suma importancia para el desarrollo y eficiencia tanto para la organización como para el individuo.

Con respecto a la profesión policial, es importante la selección de quienes deciden entregarse a ella, ya que esta debe atender las expectativas de la organización, las expectativas sociales y por supuesto a las de quien desea pertenecer a ella (Rosas, 1995).

El desarrollo de la carrera policial es un procedimiento continuo, ya que las agencias policiales reclutan, transfieren o promueven a su personal periódicamente; muchas agencias policiales tienen empleados que carecen de intereses, de conocimientos o de habilidades que se necesitan para un trabajo productivo, por lo que la mayoría de ellos son evaluados una vez al año, o con frecuencia más de una vez.

Acorde con la naturaleza del trabajo a realizar en el ámbito policial, se requiere de individuos cuyas características de personalidad sean compatibles con el trabajo a desempeñar.

La selección de candidatos a policía abarca *la evaluación de capacidades para poder prever quien puede tener éxito*; se supone que dentro de estos parámetros de evaluación están las únicas personas *capaces de ser buenos oficiales de la policía*. Sin embargo, este procedimiento de evaluación y de predicción excluye a un gran número de personas, por lo tanto, el establecer un criterio no sólo es importante para aquellos candidatos que se identifiquen como viables, sino también, para aquéllos que se eliminen (Ibid, 1995).

De ahí la importancia de contar con un procedimiento eficaz de selección de aquellas personas que deciden ingresar a este ámbito laboral, *asegurando con objetividad los rasgos y características que respondan a una realidad objetiva permitiendo con esto captar personal capaz y confiable cuya personalidad corresponda al perfil requerido para el desempeño de esta profesión*.

Debe considerarse que no es suficiente que un candidato cubra los requisitos generales y presente buenas referencias y antecedentes, sino que también debe ser capaz de cumplir con el trabajo específico y reunir las características personales para evaluar su incorporación o rechazo dentro de una empresa.

Las compañías modernas se han preocupado por contar con herramientas diseñadas para las organizaciones, que permitan conocer que requerimientos se necesitan para el puesto y también, *que midan el comportamiento* de las personas, para saber la compatibilidad que existe entre el puesto y la persona.

Javier Vega (1993), indica que una de las técnicas utilizadas para esta finalidad es la Técnica Cleaver, ya que fue diseñada para la industria con el propósito de prever, medir, diagnosticar y de establecer un criterio de empleo de manera objetiva.

Este autor asegura que para lograr una elevada validez de resultados de la aplicación de dicha técnica, resulta necesario que los perfiles de puestos los elaboren personas con experiencia en el puesto, de otro modo, no se puede pedir más que una apreciación.

Otro aspecto que influye en la validez es la aplicación correcta del cuestionario denominado Auto-Descripción, y seguir a detalle las reglas y pasos para efectuar la calificación, por ejemplo, evitar errores técnicos y considerar sospechas de distorsión en las respuestas (Ibid. 1993).

Cabe destacar que la Técnica Cleaver es un instrumento no clínico que en la mayoría de las empresas está considerada su utilización como una prueba de personalidad.

El interés por realizar ésta investigación tuvo el propósito de determinar un perfil que permita hacer compatibles tanto el perfil del puesto con el perfil de la persona que ocupa ese puesto.

Con lo anterior, se está haciendo referencia a la compatibilidad puesto-persona, lo cual, permite mejorar el desempeño en los servicios que presta la institución. Con esta idea, el contenido de este trabajo quedó estructurado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se presenta una revisión acerca de los antecedentes de la evaluación y selección de personal, señalando los conceptos, teorías y técnicas en los que se basa el proceso de referencia.

En cuanto al segundo capítulo, se presenta una revisión acerca de las funciones, orígenes y clasificación de los tests psicológicos, considerados como instrumentos de evaluación efectivos para la selección de personal.

En el capítulo tercero, se hace un análisis para conocer las principales características, organización y funciones de la Policía Fiscal Federal, y sobre todo, para conocer el perfil que *debe tener una persona para poder ocupar y desempeñar el puesto de agente en dicha corporación policiaca.*

Respecto del capítulo cuarto, se muestra una descripción de la Técnica Cleaver, sus antecedentes, validez y confiabilidad; para lo cual, se hace una *revisión tanto en lo que compete al perfil del puesto, como al perfil de la persona, además, se describe el procedimiento que se utiliza para la calificación, interpretación y reporte de los mismos.*

Finalmente, en el capítulo quinto, se explica la metodología utilizada para obtener el perfil deseado y se muestra el análisis de los resultados obtenidos, así como la interpretación de éstos mismos.

Se desea que este trabajo, *sirva de guía para aquellos profesionales encargados del área de recursos humanos interesados en utilizar dicha técnica para seleccionar personal en cualquier tipo de empresa.*

NOCIONES GENERALES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El interés científico de la Psicología del Trabajo abarca desde el estudio de los procesos del individuo hasta los procesos de una organización o empresa, incluyendo los procesos interpersonales.

Se sabe, que tanto el individuo como la organización buscan atraer el interés del otro sobre sus respectivos méritos para el empleo, que ambos toman decisiones de selección entre las diversas alternativas disponibles que se les presentan.

Por lo tanto, uno de los propósitos de la Psicología del Trabajo consiste en analizar las funciones de la Selección y Colocación de personal para las empresas, pero estas funciones han sido estudiadas principalmente desde el punto de vista de la organización, por lo que es preciso tener en cuenta también, a la Selección de personal desde el punto de vista del candidato o empleado.

En este capítulo se abordan una serie de conceptos, teorías y técnicas que son indispensables conocer previamente a fin de favorecer la comprensión de este tema de investigación.

1. 1. Concepto de Selección de Personal.

Algunos autores como Jaime Grados y Samuel Romero, entre otros, definen selección de personal, como un procedimiento a través del cual *se escoge al hombre adecuado para una vacante de trabajo cuyas características, intereses y aspiraciones lo hagan el mejor de entre otros candidatos*, de acuerdo a las necesidades de la institución o empresa; por lo tanto, resulta lógico que en cuanto más se aproxime el candidato al nivel exigido por el trabajo, éste desarrollará la actividad de manera satisfactoria.

Para ello, durante la selección debe realizarse una confrontación, un control cuantitativo y cualitativo de la capacidad, aptitudes, características físicas, psicológicas, de intereses y aspiraciones de los candidatos, necesarios para el desempeño de los puestos de trabajo, o con las cualidades y características de una persona apta para cualquiera de los puestos considerados uno por uno.

De esta manera, seleccionar personal se convierte en un proceso encaminado a establecer, mediante el empleo de técnicas apropiadas, cuáles entre varias personas, son idóneas por sus cualidades actuales y potenciales y por sus características, para desarrollar la actividad a la que están destinadas, a satisfacción tanto personal del trabajador como de la empresa que los admite (Adiz, 1984).

Como resultado de la selección, se puede elegir en forma objetiva a la persona que resulte ser la más adecuada por sus habilidades y aptitudes personales para poder integrarse al equipo de trabajo de la empresa.

1. 2. Antecedentes Históricos de la Selección de Personal.

A través de la Historia, se sabe que desde tiempos remotos, el hombre realizaba la selección de sus congéneres por ciertas cualidades para la realización de determinadas actividades tales como: la caza, la pesca, la agricultura, la alfarería, etc.; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

También, se sabe que los espartanos hacían una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o enfermos, ya que para este pueblo guerrero, se escogía a los hombres de mayores tallas y fortaleza para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales.

En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color, por su fortaleza.

Al paso del tiempo, se va apreciando una evolución en el proceso de selección de personas, para ciertas actividades.

Para el puesto de guardián se prefería a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

Para la marina se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos.

En las cortes se escogía a jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo. Los sistemas al seleccionar a las personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

En 1911, Hugo Münsterberg, inició estudios en Inglaterra sobre aptitudes individuales de los conductores de Tranvías Eléctricos, ante el número tan elevado de accidentes que sucedían, llegando a determinar una serie de razones tanto psíquicas como físicas, que motivaban el problema; razón por la que se estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de dicho personal.

En Francia, Jean M. Lady emprendió estudios sobre aptitudes de los mecanógrafos en 1905, y en 1915, Camus y Nepper hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores. Mientras que en Alemania, Woedi y Piorkowski hicieron ciertas pruebas con choferes, y en E.U., Frank Parsons miembro de la Y.M.C.A. (Asociación Cristiana de Jóvenes) estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados en dicha institución (Rivera, 1990).

Durante la Primera Guerra mundial, se marcó el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina, debido a la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas; el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual se pudieran identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar.

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la Psicología Industrial al termino de la guerra. Se inició así, un amplio y extenso programa de tests psicológicos en las escuelas públicas, en las industrias y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática.

Las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que hoy se conoce como psicología de personal, la cual versa sobre el reclutamiento, la selección y la asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado (Schultz, 1985).

1. 3. Importancia de la Selección de Personal.

Actualmente, las organizaciones tienen que especializarse en determinada área o rama productiva, lo que ocasiona que se creen áreas específicas para cubrir ciertas *necesidades en la empresa* y consecuentemente, requerir de empleados especializados que desarrollen actividades que lleven implícitas determinadas habilidades para desempeñar eficazmente cada tarea.

Para garantizar a una empresa una vida productiva y competitiva, debe existir una correcta adecuación del hombre a su trabajo, y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda *desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.*

Se puede considerar que el reclutamiento es una de las principales actividades que deben desarrollarse dentro de una empresa, considerando además, que es el primer paso dentro del proceso que tiene como finalidad contratar el personal *calificado de acuerdo a las necesidades específicas del puesto y de la empresa en sí;* estas funciones se realizan dentro del Departamento de Recursos Humanos o de Personal.

Por lo que la tarea principal del área de Recursos Humanos es identificar y *clasificar las características de cada individuo que integra la organización,* así como los distintos tipos de actividades que realizan en sus áreas de trabajo, con el propósito de fomentar en ellos la máxima eficiencia y colaboración en la empresa.

Es por ésto que es importante encontrar personal profesionalmente calificado para realizar determinadas labores dentro de un lugar específico, considerando también los medios con los que cuenta la empresa para remunerar económicamente a sus trabajadores.

Por otra parte, la gran cantidad de personas que buscan trabajo y la poca posibilidad de encontrarlo, ha propiciado el desarrollo y proliferación de una serie de técnicas que permiten que los procedimientos para seleccionar al personal sean cada vez más efectivos y que respondan ante requerimientos determinados de la empresa (Canalizo, 1994).

Considerando que toda empresa, por pequeña que sea, encierra consigo una personalidad en particular, es necesario compaginar ambas personalidades: la de la empresa y el candidato, ya que es posible que el mejor candidato de acuerdo al perfil del puesto, sea aceptado y posteriormente no concuerde con la cultura de la empresa, lo que trae como resultado un bajo desempeño en las actividades que realiza (Canalizo, 1994).

La selección es en perspectiva, un proceso central en la distribución y disposición de los recursos de energía humana dentro de la sociedad; a través de la contratación y de la selección, hombre y mujeres se ven alentados y ayudados para tomar y cambiar empleo.

Las políticas y las acciones de los patrones pueden ejercer una influencia definitiva en la determinación de cómo los recursos humanos pueden se empleados o "utilizados".

1. 4. Funciones y Objetivos en la Selección de Personal.

Todo proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, estos rasgos son en ocasiones suministrados por el análisis del puesto; como frecuentemente se ha enfatizado, los nuevos empleados deben escogerse de manera que llenen las especificaciones necesarias; desde luego hay otras consideraciones en términos de su capacidad para varios trabajos o para futuros trabajos distintos de aquél para el cual fueron inicialmente asignados.

La Gerencia puede desear desenvolver candidatos a través de la experiencia en un trabajo, para futura promoción a otros trabajos, de esta manera, la selección puede considerar la habilidad del candidato para llevarse bien con los demás al trabajar con otros, para aquilatar su honradez, su confiabilidad, etc.

Existen ciertos factores esenciales que deben considerarse para alcanzar dichos objetivos. Esos factores incluyen:

- El descubrimiento de requisitos definidos de trabajo para cada puesto.
- El reconocimiento y medición de las características de personalidad humanas que se correlacionan (función especial y particular de los psicólogos dedicados a la selección).
- La reducción del índice de rotación del personal, evitando gastos cuantificables y no cuantificables que implican la contratación de nuevo personal (Espinoza, 1971).

1. 5. Factores Importantes a Considerar en la Selección de Personal.

Debido a que la Selección de personal es una actividad costosa, por lo tanto, resulta indispensable asegurarse de que las personas examinadas posean las cualidades fundamentales para desempeñar con éxito la actividad que requiere el puesto. Así, el costo de una eficiente Selección, será amortizado por los ahorros que supondrá evitar cambios de personal, bajos rendimientos, etc.

Por lo anterior, hay que tener en consideración ciertos factores que hacen importante la selección de personal, tales como:

- *La cualificación en el trabajo.* Los requerimientos de especialización del trabajo son cada vez mayores debido a la evolución de la sociedad.
- *La presión sindical.* La existencia de convenios colectivos de trabajo, que tienen cláusulas referentes a la antigüedad, traslados, evaluación, promoción, etc.
- *Los cambios tecnológicos.* Con la rápida evolución de la tecnología y de la informática, hace que sea necesario seleccionar personas con facilidad de adaptación para los cambios tecnológicos. Ello evita traslados y facilita la orientación profesional (Adiz, 1984).
- *La exigencia de la sociedad.* El grupo social, es cada vez más consciente de su derecho a exigir mejores servicios.
- *La legislación laboral.* La Selección debe tener en cuenta también la legislación laboral y su evolución futura (Albert, 1981).

1. 6. El Método Científico en la Selección de Personal.

La necesidad de un método científico de selección es consecuencia de la ampliación y complicación de las tareas individuales, sumada a la sobre oferta de mano de obra. Por lo que ha surgido la necesidad de utilizar un instrumento que permita conocer a las personas antes de admitirlas, a través de datos que puedan ser clasificados, tabulados y confrontados.

De esta forma, la selección basada en el azar o la simpatía, se ha sustituido por un proceso sistemático y objetivo, con criterio uniforme, y basado sobre parámetros precisos (Adiz, 1984).

Por otra parte, la selección así realizada, constituye un derecho para toda persona que aspira ingresar a una organización, ya que tiene la oportunidad de solicitarlo y al mismo tiempo, representa una garantía para la empresa, puesto que una metodología precisa y unos procedimientos adecuados ofrecen mayor seguridad que el puro azar o las simpatías personales.

Cabe destacar, que el método científico en la selección de personal, es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, ya que se pueden evaluar las diferencias individuales de los candidatos a un empleo, lo cual, permite predecir el éxito o fracaso que él mismo tendrá en el desempeño del puesto (Adiz, 1984).

Del mismo modo, la selección de personal debe tomarse como un proceso de carácter permanente. Como comprobación y medición de determinadas situaciones individuales, así como predictor del éxito futuro. Por tanto, debe ser constantemente controlada para ratificar su validez y exactitud, o modificarla en caso de error o cambio de circunstancias.

De aquí que, para asegurar constantemente el equilibrio entre requisitos del trabajo y cualidades del sujeto, hay que actuar de forma permanente, mediante un continuo y constante cotejo y control de los datos, adecuando la situación a los mismos.

a) Selección de Personal de Manera Individual o Grupal.

El proceso de selección tanto individual como grupal, consta de un número determinado de fases relacionadas entre sí, tales como:

- Determinar las exigencias del trabajo mediante el Análisis de los Puestos de Trabajo a cubrir.
- Establecer las hipótesis de las características necesarias para cubrir eficazmente el puesto de trabajo.
- Crear las variables de predicción más adecuadas a los puestos a cubrir, seleccionando las pruebas y técnicas más idóneas en cada caso.
- Administrar las variables de predicción, aplicando las pruebas a un grupo suficiente de candidatos (*modelo tradicional de validez predictiva*) o bien a un grupo de empleados que desempeñen el mismo tipo de trabajo de forma eficaz (*modelo de validez concurrente*); comprobando si las variables predictoras correlacionan con el rendimiento laboral.

Según los resultados obtenidos, en ambos casos se podrá repetir todo el proceso para mayor seguridad de que los resultados no sean consecuencia de factores aleatorios (*modelo de validación cruzada*) (Adiz, 1984).

b) Selección Centrada en el Trabajo o en el Individuo.

El proceso de selección puede estar centrado en el trabajo o en el individuo, en ambos casos se pueden utilizar las mismas técnicas; cuando esté centrado en el trabajo específico para el cual son encaminados los candidatos, se propone investigar y medir sus cualidades y características, eliminando a aquéllos que no posean todos los requisitos, en el grado exigido para el trabajo. Es decir, más que la elección de los mejores, la selección así empleada es, ante todo, la eliminación de los no aptos.

Es por ello que se fija, para cada requisito, un nivel mínimo o máximo, por encima o debajo del cual no puede ejecutarse correctamente el trabajo, y así pueden excluirse aquellos aspirantes que no se encuentren en dicho intervalo. La selección así concebida es muy útil (incluso económicamente) cuando los aspirantes son excesivos respecto las necesidades de la empresa.

El inconveniente que presenta es la excesiva rigidez, puesto que se eliminan a todos los candidatos que no posean la medida exigida en todas las cualidades y características indispensables para desarrollarla, descartando así a personas que podrían tener éxito en otras actividades.

La selección centrada en el individuo investiga qué labores pueden ser desempeñadas con éxito por el candidato en el momento presente o futuro, dadas las cualidades y características de éste, y el nivel que tiene.

La selección en este caso no sería la eliminación de los no aptos, sino la asignación a cada individuo del puesto en el que se prevea la mejor utilización de sus cualidades y características y, por consiguiente, su satisfacción personal.

La selección así concebida comporta un estudio mucho más profundo y completo de los candidatos a fin de averiguar y valorar sus diversas capacidades, aptitudes, características e intereses y relacionarlas con los requisitos exigidos por el mayor número de actividades posibles. Este segundo planteamiento tiene un carácter esencialmente orientativo, aunque se utilizan las mismas técnicas que en el anterior.

c) Selección por Programas.

En los últimos años han ido aumentando los métodos de selección basados en el rendimiento bajo condiciones reales o simuladas de trabajo, es decir, que en lugar de intentar abstraer las cualidades que se requieren para el puesto de trabajo, se contrata a las personas con un mínimo examen, se las integra en un programa determinado o en el puesto de trabajo, *durante un periodo de tiempo delimitado*, transcurrido el cual se acepta o no al candidato, según su *rendimiento*.

Este método se basa en ejercicios sobre individuos o grupos reales. Los candidatos pasan varios días en el centro llevando a cabo una serie de tareas, diseñadas previamente, bajo la vigilancia de evaluadores profesionales. Aunque se les hacen entrevistas y se les somete a pruebas de *inteligencia o conocimientos generales*, los candidatos emplean la mayor parte del tiempo en la *simulación de situaciones reales*, que representan situaciones frecuentes en los directivos.

La actuación de cada uno de los candidatos, independiente y colectivamente, es evaluada por un equipo y se redacta un informe minucioso. Parece que este programa ha tenido gran éxito para predecir el rendimiento. Este método se ha desarrollado especialmente en empresas grandes y es útil para la selección de personal directivo.

1. 7. Técnicas Utilizadas en Selección de Personal.

A continuación, se reseñan en secuencia lógica las técnicas más recurridas por los psicólogos del trabajo en los procesos de Selección de personal.

a) Formulario de Ingreso.

El formulario o cuestionario de solicitud, es uno de los instrumentos con mayor difusión en la selección de personal por las empresas. La finalidad principal del cuestionario es la de recoger directamente del candidato una serie de datos sistemáticos que se utilizan para la valoración inicial o como base para una posterior entrevista (Adiz, 1984).

Este formato impreso debe contener preguntas directamente relativas a los requisitos y características de los candidatos, necesarias para el desempeño del trabajo y para la empresa.

Se pueden definir sus funciones en los siguientes términos:

- Es un instrumento de recolección de información sobre el candidato.
- Sirve de base para coloquios o entrevistas.
- Es un instrumento de valoración inicial de candidaturas.
- Permite conocer el nivel de formación, experiencia y valor potencial del candidato.

b) La Entrevista de Selección.

Es una técnica de selección ampliamente difundida entre los psicólogos del trabajo. Para que tenga valor para los fines de selección, es preciso que sea aplicada de manera uniforme para todos los candidatos a fin de que se desenvuelvan en las mismas condiciones.

Es decir, es necesario un esquema de diálogo orientado sobre argumentos específicos y dirigidos al fin previamente establecido.

También se le conoce como un proceso de comunicación en doble sentido que consta de dos o más sujetos que intercambian determinadas informaciones, oportunamente codificadas, a través de una serie de medios. Los objetivos y funciones de la entrevista son los siguientes:

- Comprobar que el candidato posea los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas. En la entrevista se trata de obtener los datos no deducibles de otras fuentes.
- Facilitar al candidato todos los datos acerca de la empresa y del puesto de trabajo que se le ofrece para su valoración y conveniencia.
- Producir una impresión favorable de la empresa al candidato.
- Controlar la veracidad y exactitud de la información que tenemos del candidato por otras fuentes.

Para que la entrevista cumpla las funciones anteriormente vistas, es necesario que sea programada adecuadamente y que se desarrolle según un plan y método precisos.

El entrevistador debe ser experto en entrevistas y estar preparado para dirigir las mismas. Los requisitos de los entrevistadores, como norma general, deben ser, los siguientes:

- Suficiente conocimiento de la empresa y de los requisitos exigidos para los puestos a cubrir.
- Capacidad para valorar de forma objetiva y determinar las diferencias individuales en todas las situaciones.
- Capacidad para establecer con el candidato un trato sincero y amistoso.
- Capacidad para mantener la atención y percibir cuantos detalles puedan surgir en el desarrollo de la misma.
- Experiencia en el contacto con todo tipo de personas.
- *Inteligencia, madurez y estabilidad emotiva, prudencia y flexibilidad de juicio.*
- Controlar los resultados comprobando si se han cumplido los objetivos.

Resumiendo, podemos indicar que la entrevista cumple las funciones de: *fuerza de información e instrumento para suministrar informaciones, control de otras fuentes de información e instrumento para decisiones posteriores* (Adiz, 1984).

c) Las Pruebas Psicológicas.

Éstas han resultado ser un elemento clave en los procesos de selección de personal, cualquiera que fuera su orientación y finalidad, tanto en empresas como en instituciones.

Como se ha venido insistiendo, el objetivo fundamental de la selección es *distinguir* a las personas que poseen las cualidades actuales (capacidades) y las potencialidades (aptitudes) necesarias para desempeñar un determinado trabajo, de aquéllas que no las poseen.

Por lo tanto, resulta necesario conocer la medida en que cada una de ellas posee las cualidades intrínsecas para el mismo para *predecir lo que cada persona puede hacer tanto física como intelectualmente* y basándose en esos datos, seleccionar *aquella para el puesto de trabajo más idóneo*, con lo cual se proporciona a la organización el personal con rendimiento más eficaz, y a éste *mayor grado de satisfacción laboral*. Para ello, es preciso conocer varias vertientes fundamentales del candidato, tales como: aptitudes, personalidad, intereses profesionales y motivación específica hacia el puesto.

El interés de la selección múltiple a través de las pruebas psicológicas reside en la *rapidez del proceso*, ya que se puede aplicar a un número considerable de personas al mismo tiempo y permite una comparación eficaz de las diferencias individuales, *permitiendo determinar las aptitudes y capacidades de los candidatos* (Adiz, 1984).

1. 8. El Proceso de Selección de Personal.

Comprende una serie de etapas que van desde la formulación de la solicitud de empleo, *hasta la presentación al jefe del departamento de personal el reporte definitivo de los diferentes exámenes de admisión con el trámite de contratación o en caso contrario, la realización de una entrevista valorativa de rechazo.*

El procedimiento detallado para los programas selectivos tiene forzosamente que variar, por ejemplo, en las pequeñas empresas puede ser muy sencillo, implicando tan sólo la aprobación de un candidato hecha por un jefe de taller o superintendente.

Mientras que en las grandes empresas, el proceso puede implicar una larga secuencia de etapas que comienza con la recepción de las solicitudes de los candidatos al puesto y sigue generalmente una entrevista, de carácter evaluatoria.

En algunas empresas y para ciertos puestos, las entrevistas pueden substituir algunas pruebas; aunque, cuando existen pruebas que se conocen como efectivas, pueden ser aplicadas después de la entrevista preliminar, reduciendo así el número de entrevistas subsecuentes en las que el orden no es uniforme. (Espinoza, 1971).

Si el solicitante pasa satisfactoriamente hasta este punto, posiblemente se requiera el examen físico; si este resulta satisfactorio, mediante una última entrevista se le informa al solicitante que está listo para un empleo probatorio.

A menudo se solicitan referencias a los candidatos, mediante la presentación de cartas de recomendación, el propósito general de dichas referencias es confrontar la información contenida en la forma de solicitud con la información obtenida de la(s) entrevista(s), lo cual resulta ser un apoyo para fundamentar el *reporte final*.

En los programas de selección más cuidadosamente planeados, el procedimiento sigue una secuencia sistemática de ultimación; puede observarse que el proceso comienza con una entrevista preliminar que incluye pruebas y entrevistas posteriores, referencias laborales y experiencia, un examen físico y la selección final hecha por el psicólogo de la empresa.

El fin de todo este proceso, es el de obtener hechos adicionales en los cuales poder basar la selección. En efecto, la secuencia ha sido preparada para suministrar una “serie de obstáculos sucesivos” para así poder seleccionar los prospectos más prometedores, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) Registro de solicitudes, realizado por la recepcionista.
- b) Entrevista valorativa hacia el aspirante, realizada por un psicólogo.
- c) Formación de su ficha psicométrica mediante la aplicación de exámenes psicológicos, los de la aplicación de la batería adecuada y durante el lapso necesario, realizada por un psicómetra.
- d) Comprobación de las referencias, antecedentes, experiencia, conocimiento, registro laboral del solicitante auxiliado por una trabajadora social, etc.
- e) Entrevista técnica valorativa, realizada por un psicólogo diferente al de la primera entrevista.
- f) Evaluación de la adaptación del solicitante al puesto (se considera necesaria la colaboración de un analista de puestos).
- g) Recopilación total del registro de los datos valuativos del solicitante, conteniendo:
 - Solicitud de empleo.
 - Informe de entrevista valorativa I.
 - Informe de ficha psicométrica.
 - Informe de Trabajo Social.
 - Informe de la entrevista valorativa II.
 - Análisis de puesto.

- Informe de exámenes médicos de selección.
 - Biometría Hemática.
 - Química Sanguínea (Urea y glucosa).
 - Examen general de orina.
 - *Catastro torácico.*
 - Examen Médico General.
 - Informe del examen práctico de admisión. (Basado sobre el conocimiento de la especialidad o puesto que se pretenda).
 - Unificación de los diferentes criterios.
 - *Formación de la conclusión final, la cual deberá quedar bajo la responsabilidad del Jefe de Departamento y del psicólogo encargado del caso.*
- h) Presentación del reporte al Director o Gerente Administrativo, para poder *proseguir el trámite de contratación, en caso de haber sido aceptado. Los datos deberán ser tratados en forma confidencial y quedar archivados en el Departamento (Espinoza, 1971).*

Se puede decir, de manera resumida, que no hay secuencia “standar” que *pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados; en general, parece que se necesita una secuencia más larga y más complicada para aquéllos que van a contratarse directamente para los rangos supervisores y gerenciales, en tanto que se necesita un proceso más corto para empleados de nivel operativo.*

En el siguiente capítulo, se presenta una revisión acerca de las funciones, orígenes y clasificación de los tests psicológicos, considerados como instrumentos de evaluación efectivos para la selección de personal.

NOCIONES GENERALES DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS

La función básica de los tests psicológicos consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las relaciones del mismo individuo en distintas ocasiones.

El test es una Prueba Psicológica que tiene su fundamento en el hecho de tomar una muestra del comportamiento personal.

Una breve visión panorámica de los antecedentes históricos del origen de los tests procura la perspectiva necesaria y ayudará en la comprensión de los instrumentos psicológicos aplicados en la actualidad.

2. 1. Concepto de Test Psicológico.

El test puede definirse como una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. Si tal muestra ha de ser significativa debe ser seleccionada con las máximas garantías.

Si han de ser comparables las puntuaciones obtenidas por varias personas, las condiciones de aplicación deben ser las mismas para todas. Todo ello exige la competencia de un buen psicólogo especializado y una buena elección de los tests que se van a utilizar.

Una elección equivocada de los tests o una mala aplicación de los mismos producen resultados contradictorios que invalidan la posibilidad de un análisis posterior.

Asimismo, se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento, que 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" o bien, "Es una prueba definida, que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso".

Con base a estos conceptos, es imprescindible que el especialista, además de conocer bien los tests y la técnica de la entrevista, conozca al desarrollar su trabajo la organización y su funcionamiento para poder realizar una evaluación adecuada que responda a las necesidades de la misma. Precisamente la inadecuada utilización de los tests ha dado lugar a numerosas críticas, junto con la preocupación respecto a su aplicación, dada la rápida expansión que ha experimentado recientemente la aplicación de los mismos.

Cada vez más se utilizan en una mayor variedad de contextos: empresas, escuelas, etc., aplicados a un número elevado de personas de todas edades y clases sociales, utilizándolos para valorar múltiples aspectos de la conducta, que sirven para adoptar importantes decisiones prácticas para la persona y la sociedad (Adiz, 1984).

2. 2. Antecedentes de los Test Psicológicos.

Entre los antiguos griegos, los exámenes constituían un complemento integrado en el sistema educativo. Las pruebas se empleaban para estimar el dominio tanto de las habilidades físicas como de las intelectuales. El método socrático de enseñanza, con su entretendido de preguntas y respuestas, tiene mucho en común con la enseñanza programada de hoy; desde su fundación en la Edad Media, las universidades europeas se basaron en exámenes regulares para conceder grados y honores.

Los test mentales tuvieron su origen en la Psicología experimental, y surgieron alrededor de 1880. Los primeros psicólogos experimentales del siglo XIX estudiaban en sus laboratorios fenómenos tales como la sensibilidad a los estímulos visuales, auditivos, tiempos de reacción, etc. Este interés por los fenómenos sensoriales se reflejó en la naturaleza de los primeros tests.

La psicología experimental del siglo XIX puso de manifiesto la necesidad de un control riguroso de las condiciones en las que se hacían las observaciones; a partir de esta etapa se demostró la importancia de hacer observaciones de todos los sujetos en condiciones tipificadas, lo que llegó a ser una de las características principales de los tests psicológicos.

El biólogo inglés Francis Galton, quien fundó en 1884 un laboratorio antropométrico, fue uno de los principales promotores de los tests. El mismo ideó la mayoría de los tests que se aplicaban en su laboratorio (test de discriminación sensorial); también fue uno de los primeros en aplicar las escalas y los cuestionarios; utilizó el método de asociación libre, así como el manejo estadístico de los datos relativos a las diferencias individuales; su labor en este campo fue continuada por sus discípulos, entre ellos Karl Pearson. (Cerdeña, 1972).

El término "Test Mental" fue inventado por el psicólogo norteamericano James Mc Cattell en 1890, para definir una serie de pruebas psicológicas utilizadas para el estudio de las diferencias individuales en estudiantes universitarios, que medían principalmente funciones sensoriomotrices elementales.

En ese mismo año, Cattell publicó un artículo en el cual apareció por primera vez este término. Cattell estudió en Leipzig y posteriormente en Cambridge, donde conoció a Galton, y su interés en la medida de las diferencias individuales fue influenciado por éste.

A su regreso a los Estados Unidos Cattell demostró gran habilidad, tanto en el establecimiento de laboratorios de psicología experimental, como en difusión de los tests.

También los tests que empleó Cattell en la industria, la milicia y las escuelas norteamericanas para una eficiente ubicación, eran tests de discriminación sensorial, tests motores y de percepción simple, ya que Cattell estaba de acuerdo con Galton en que era factible obtener una medida de las funciones intelectuales de las personas por medio de los tests de discriminación o de aquellos que medían el tiempo de reacción.

Los primeros tests que se elaboraron a principios del siglo actual fueron creados con el fin de medir la inteligencia. El primer test de inteligencia, suficientemente válido y preciso fue el del psicólogo francés Alfred Binet entre los años 1905 - 1908, quien formuló la primera prueba realmente eficaz de inteligencia mediante una serie de pruebas de dificultad creciente y por orden de edades, en donde se comparaban las respuestas con los estándares de puntuación para obtener la edad mental, calculada al asignar determinados meses a la pregunta correcta.

Durante ese mismo año, apareció la escala de Binet Simon (revisada después en 1908), que contaba con 30 problemas o tests, colocados en orden decreciente de dificultad), y que tenían la finalidad de investigar el juicio, la comprensión y el razonamiento; funciones que Binet consideraba componentes esenciales de la inteligencia. Surge el concepto de "edad Mental", que influyó en la popularización de los test de inteligencia.

Fue tanta su trascendencia, que los test de Binet-Simon atrajeron el interés de los psicólogos de todo el mundo y aparecieron adaptaciones y traducciones en todos los idiomas.

La más famosa fue la revisión realizada por Terman en 1916 en la Universidad de Stanford, E.U.A., ya que para este test se utilizó por primera vez el término "cociente de inteligencia", es decir, la razón entre la edad mental y la edad cronológica.

Al mismo tiempo, Stanley Hall utilizó cuestionarios para averiguar si los niños pensaban las cosas como los adultos. Los cuestionarios son la forma fácil y rápida de obtener información, ya que las preguntas provocan respuestas específicas que se pueden valorar comparándolas con los estándares detallados.

Posteriormente, se fueron elaborando otros tests para medir diversas características. Inicialmente estos tests se aplicaban individualmente y a partir de la primera guerra mundial comenzaron a elaborarse tests colectivos que pueden aplicarse simultáneamente a muchas personas (Benavides, 1986).

En 1917, en los E.U.A. surgió la necesidad de clasificar rápidamente a un millón de reclutas por lo que se refería a su nivel intelectual, esto dio lugar a la creación del primer test de inteligencia colectivo, que fue utilizado por el ejército norteamericano: el Army Alfa (para uso general) y el Army Beta (para analfabetos).

Durante la primera guerra mundial Woodworth desarrolló un cuestionario de personalidad (inventario autodescriptivo) que el sujeto debía contestar en relación a sí mismo, con la finalidad de identificar neuróticos comunes. Esta hoja de datos personales de Woodworth sirvió como modelo para la mayoría de los inventarios de adaptación emocional que aparecieron posteriormente.

Con el tiempo, surgiría la necesidad de contar con tests que midieran las aptitudes especiales, para complementar los tests de inteligencia general.

Este tipo de tests se elaboraron principalmente para ser usados en la *orientación vocacional* y en la selección del personal industrial y militar. Surgieron también los tests de personalidad, los cuales pretenden medir características tales como de adaptación emocional, relaciones interpersonales, motivación, interés y actitudes personales.

Más adelante, surgirían las técnicas proyectivas como otro método para el estudio de la personalidad, partiendo de la premisa que, al encomendársele al sujeto una tarea poco estructurada, él proyectaría sus modos característicos de respuesta en la ejecución de dicha tarea.

En 1945, a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, los E.U.A. e Inglaterra, comenzaron hacer estudios para utilizarse la estadística sobre la interrelación de las puntuaciones obtenidas por numerosas personas en una *gran variedad de tests*, dando lugar al análisis factorial, encontrándose la presencia de ciertos rasgos o factores independientes. Dichos estudios fueron el antecedente de las baterías de aptitud múltiple, donde se busca la medida de la posición del individuo con respecto a cierto número de rasgos.

Con la segunda guerra mundial se reafirmó el interés por los tests mentales, tanto de inteligencia y aptitudes como de personalidad, y a partir de 1939 se incrementó su uso en medicina, donde anteriormente sólo se utilizaban para el diagnóstico de la debilidad mental (Benavides, 1986). A partir de 1950 se identificó la investigación de la medida de la personalidad, elaborándose nuevos e ingeniosos métodos y mejores técnicas.

Es por esto que actualmente los tests tienen gran aceptación en áreas como: la *Psicología Educativa (orientación vocacional)*, en la *Psicología Industrial (Selección de Personal)*, *Psicología Clínica, Social, Antropológica, Militar y Criminológica*.

2. 3. Cualidades de los Tests Psicológicos.

Los tests son pruebas de control que deben estar normalizadas, contrastadas y homologadas. Para que un test esté normalizado, debe cumplir con lo siguiente:

- Ha de ser perfectamente objetivo, tanto en su contenido como en las condiciones de aplicación y en la revisión del mismo.
- Ha de estar basado en un gran número de sujetos, y conseguir situar a cada individuo con respecto a la población.
- Ha de ser válido, es decir, que mida realmente la aptitud del individuo en el área específica del test.

Asimismo, es importante conocer con exactitud el rasgo a medir, en función del objetivo a alcanzar. Cuando se sabe lo que hay que medir hay que elaborar el test con las siguientes características: (Adiz, 1984)

- Validez
- Fiabilidad y precisión
- Ser aplicado y revisado con objetividad
- Ser discriminatorio y suministrar los resultados con precisión
- Ser completo y medir todos los factores

Antes de administrar un test hay que cumplir ciertos requisitos: éstos consisten en elegir los tests en función de la tarea que el candidato ha de desempeñar. Para ello, es necesario conocer las cualificaciones necesarias para el puesto a cubrir y de esta manera identificar el tipo de batería de tests que las puedan medir. El desarrollo de una batería de tests ha de estar basado en un Análisis de Tareas que permita distinguir los diferentes niveles de cualificación requeridos para cada puesto.

a) Validez de los Tests Psicológicos.

La validez en un sentido estricto se define como “la cualidad por la que un test mide lo que se pretende a de medir y es capaz de conseguir los fines o propósitos que se piensan alcanzar”; los procedimientos que existen para determinar la validez de un test se basan en establecer la relación entre sus resultados y otros hechos que podemos observar y estén en relación muy directa con el tipo de conducta que se intenta evaluar.

La validez se expresa en una proporción significativa o de correlación entre los resultados obtenidos con el test sobre un cierto número de individuos y un punto o término de comparación externo, totalmente independiente del test; el criterio o norma.

Si el índice de correlación o coeficiente de validez es alto, significa que los sujetos que obtengan una puntuación elevada sobre el test alcanzarán un resultado positivo en el trabajo, en tanto, que quienes la obtengan escasa no ofrecen garantía de éxito. Sí, por el contrario el coeficiente es bajo, existe poca relación entre puntuación sobre el test y la norma comparativa.

Tipos de validez.. Existen diversas técnicas para averiguar las relaciones entre los resultados y el criterio o norma establecidos:

- La validez o efectividad de contenido, que es útil para los tests de conocimiento.
- La validez de previsión, para predecir determinados comportamientos futuros.
- La validez concurrente, útil para el diagnóstico de una situación o estado actual.

En la práctica se busca frecuentemente “validar” las pruebas por medio de:

1.- Un procedimiento ulterior en el cual la puntuación de las pruebas se compara con la ejecución del trabajo

2.- Un análisis de puntuaciones de pruebas para los empleados actuales, juntamente con las calificaciones u otras apreciaciones sobre su ejecución.

En suma, son esenciales los estudios de los valores de diversas pruebas, si es que a las pruebas se da parte prominente en el proceso de selección; por lo que las pruebas deben validarse siempre con respecto al éxito en el trabajo

b) Confiabilidad de los Tests Psicológicos.

La confiabilidad o veracidad indica la coherencia de los resultados de un test, significa que las puntuaciones obtenidas por un individuo en la aplicación al test, en determinados intervalos de tiempo en las mismas condiciones, no varían considerablemente.

Es por esto, que si aplicamos un test a una persona y al cabo de un mes lo repetimos en las mismas condiciones y la puntuación es muy diferente, se dice que el test no es fiable.

En un sentido estricto se define a la confiabilidad como “la cualidad que hace que una misma prueba, aplicada dos o más veces seguidas al mismo sujeto o grupo de sujetos en circunstancias similares, proporcione idénticos resultados”; de hecho, la confiabilidad se mide por medio de los siguientes procesos:

- *Constancia test-retest.* Se aplica el mismo test, después de cierto intervalo de tiempo a los mismos sujetos y a la correlación entre las dos series de medidas, se llama coeficiente de confiabilidad; naturalmente el coeficiente depende a la vez del test y de la estabilidad del rasgo psicológico en los sujetos.
- *Homogeneidad.* Método muy empleado en razón de su facilidad. Consiste en dividir el test en dos partes equivalente y en calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos.

Las más de las veces, cuando el test está constituido por un gran número de preguntas, se compara el resultado obtenido en las preguntas pares con las preguntas impares.

- *Equivalencia.* El método consiste en construir dos tests llamados “paralelos”, es decir, que comprendan preguntas de naturaleza y dificultad análogas y en calcular la correlación entre los resultados en los mismos sujetos en ambas formas (Espinoza, 1971).

Por lo regular, la confiabilidad de un test depende de numerosísimos factores; de un modo general, los tests de personalidad son mucho menos fieles que los tests de inteligencia y aptitud al tratar de medirse éste aspecto.

c) Estandarización de los Tests Psicológicos.

Al proceso estadístico mediante el cual se establecen las normas de un test psicológico, es conocido con el nombre de estandarización o tipificación (estándar es igual a norma). Cuando el empleo de un test psicológico se aplica en un país diferente del de su origen requiere la traducción y adaptación de su contenido, o sea la estandarización de normas nacionales (Anastasi, 1978).

La causa principal de la falta de fiabilidad de una prueba psicológica, es su insuficiente estandarización en cuanto a instrucciones, modalidades de aplicación, interpretación de sus resultados, etc., puesto que sólo si las condiciones en que los diversos sujetos son sometidos a examen son iguales para todos, resultarán comparables.

Cuanto mayor sea el grado de estandarización de todos los elementos seleccionados con una prueba psicológica, tanto menor será el riesgo de obtener resultados faltos de veracidad.

d) Sensibilidad de los Tests Psicológicos.

Se destaca cuando un instrumento es capaz de registrar variaciones en una variable y discrimina la respuesta en grados o escalas. Esto permite clasificar o diferenciar a las personas más o menos en grados o escalones.

e) Objetividad de los Tests Psicológicos.

Es objetivo, por ejemplo, cuando la prueba o instrumento presenta el mismo tipo de respuestas en los sujetos, pero no se observan diferencias en ellos.

Cuando el reactivo cumple con el objetivo, el estímulo, la respuesta y su clasificación, entonces se puede apreciar el grado en que los errores personales han sido evitados.

2. 4. Características de los Test Psicológicos.

Para su estudio, los test psicológicos se clasifican en:

Objetivo de Ejecución	{ <i>Máxima.</i> Valora aspectos cognitivos de la personalidad, dar máximo esfuerzo de capacidades. <i>Típica.</i> Valora aspectos afectivos de la personalidad, es decir, la conducta habitual de la persona.
Forma de Aplicación	{ <i>Individual.</i> <i>Colectiva.</i> <i>Autoadministrada.</i>
Material	{ <i>Lápiz y papel.</i> Cuestionarios, inventarios. <i>Verbales.</i> Vocabulario. <i>Ejecución.</i> Diseño con cubos, etc. <i>Mixtas.</i>
Formato	{ <i>Estructurado.</i> Estímulo claro, respuesta clara. <i>Semiestructurado.</i> Estímulo claro, respuesta variada. <i>Inestructurados.</i> Estímulo ambiguo y respuesta variada.
Libertad de Ejecución	{ <i>Poder.</i> Reactivos en orden creciente de dificultad, homogéneos, da tiempo de contestar todos los reactivos. <i>Velocidad.</i> Tiempo estricto, reactivos sencillos y homogéneos.
Límites de Aplicación	{ <i>Edad.</i> <i>Sexo.</i> <i>Escolaridad.</i>

Tipo de Prueba	<ul style="list-style-type: none"> { <i>Representativa.</i> { <i>Rasgo.</i> { <i>Predictiva.</i>
Tipo de Reactivo	<ul style="list-style-type: none"> { <i>Respuesta alternativa</i> (opción múltiple). { <i>Respuesta libre</i> (respuestas cortas).
Área que mide	<ul style="list-style-type: none"> { <i>Ejecución máxima.</i> Inteligencia, habilidades, aptitudes múltiples y específicas de rendimiento o de conocimiento. { <i>De rasgos o peculiaridades.</i> Ejecución típica o cualitativa, proyectivas, de ajuste, temperamento.

2. 5. Limitaciones de los Tests Psicológicos.

La psicología contemporánea integra ya, abiertamente, el cuadro general de las ciencias. En consecuencia, se haya sometida a las exigencias de la metodología científica y de la elaboración de los conceptos teóricos inherentes a una interpretación exacta de la realidad psicológica.

Al recurrir la psicología al método científico, incorporó la experimentación e introdujo todo el aparato de laboratorio para el estudio de los fenómenos psicológicos, con el propósito de establecer leyes que permitan una comprensión e interpretación científica de la conducta humana, interesándose por las diferencias individuales en relación a dichos fenómenos.

Con lo anterior, se promovió el desarrollo de una gran variedad de técnicas que se conocen hoy por el nombre general de métodos psicométricos.

Tales métodos en la actualidad, han sido bien orientados hacia diversos objetivos; sin embargo, también, encuentran algunas limitantes:

- Un test debe emplearse solamente para apreciar las funciones psicológicas para las cuales fue elaborado.
- Las normas de un test no tienen validez universal (solamente son válidos los resultados si los individuos tienen características similares a los que formaron la muestra).
- Las funciones psicológicas son muy sensibles a la influencia de las reacciones socioculturales en que se desenvuelven los individuos, por lo que se deben obtener normas correspondientes para los grupos a los que se emplearán.
- Dos test pueden tener la misma función mental pero utilizando diferentes contenidos, la comparación directa de ambas pruebas puede conducir a errores.
- Algunas pruebas psicológicas establecen categorías descriptivas y el uso de esas categorías debe limitarse a la interpretación de los resultados del test para las cuales fueron diseñadas; y el pretender interpretar los resultados de otro test con esas mismas categorías, conduce a estimaciones falsas.
- Las categorías descriptivas están limitadas por valores aparentemente exactos.
- Los resultados de un test o escala psicológica no deben emplearse para diagnosticar estados patológicos. Las causas y la naturaleza de las desviaciones exceden los alcances del método de los tests y en el terreno del cuadro clínico psiquiátrico.

- Las condiciones generales de la aplicación influye sobre el individuo en sentido positivo o negativo y existe gran posibilidad de que estos cambios influyan en los *puntajes resultantes de la segunda aplicación en nuevas condiciones* (Szekely, 1966).

2. 6. Los Tests Psicológicos en la Psicología del Trabajo.

El uso de los tests psicológicos en la industria o empresa, presupone que se disponga de un "criterio" satisfactorio sobre el éxito en un trabajo, por lo que los resultados de los tests tanto como las medidas de rendimiento expresados cuantitativamente, dan el grado de relación entre las dos medidas, con lo que es posible definir las *aptitudes deseadas en función de la puntuación de un test*; esta es una ventaja importante, puesto que reemplaza las ambiguas y subjetivas descripciones de las aptitudes humanas por puntuaciones objetivas y cuantitativas. (Adiz, 1984).

Los tests psicológicos tienen una aplicación evidente para la selección de personal; esto ha sido reconocido por muchos empresarios que no sólo han recibido con agrado la aplicación de los test existentes, sino que han cooperado en el desarrollo de otros nuevos.

Se supone a veces que los métodos de selección son importantes sólo cuando existe un exceso de mano de obra; sin embargo, esta posición falla al reconocerse para una colocación adecuada de personal y que esta necesidad existe siempre; además, toda industria que tenga un registro muy nutrido de aspirantes puede seleccionar a sus empleados, incluso en períodos de escasez de mano de obra.

Un programa de tests exige la intervención de un psicólogo competente si se quiere que sea operante, puesto que los tests adecuados deben seleccionarse entre un gran número de tests existentes, ya que algunos han sido muy divulgados y tiene muy poca utilidad; el psicólogo puede incluso encontrar necesario el desarrollo de nuevos tests para satisfacer las necesidades de la empresa.

A continuación se proporcionan una serie de características (Espinoza, 1971) que deben presentar las pruebas psicológicas en la selección de personal:

- El sistema de pruebas debe reconocerse como suplemento no como sustituto de otros procedimientos de selección; aún en los más elaborados programas.
- Una prueba es útil solamente cuando puede identificar y distinguir tipos de empleados que son más satisfactorios y útiles que aquéllos que se les seleccionan sin prueba previa.
- Debe aclararse que muchas pruebas indican lo que un solicitante puede hacer, y también lo que hará.
- Las pruebas no pueden mejorar toda la selección.
- Las pruebas pueden identificar las fallas prospectivas con más facilidad que a los empleados prospectivos con éxito; pueden medir ciertas características esenciales y notar las deficiencias en esas cualidades; sin embargo, son mucho menos efectivas en la apreciación de la suma total de todos los rasgos.
- Debe estandarizarse el suministro de pruebas.

- Las pruebas, excepto en los programas más sencillos, deben hacerse por un psicólogo entrenado en la construcción, administración y análisis de las mismas, aunque ese entrenamiento no precise ser muy largo, tiende a garantizar el cuidado y la comprensión que son necesarios y esenciales al uso correcto de las pruebas.
- La distribución de los materiales de prueba deberá considerarse cuidadosamente a fin de asegurar su uso correcto y su valor continuado.
- Es esencial la voluntad de quienes van a someterse a las pruebas; muchos resultados pueden considerarse dudosos si los solicitantes se oponen a someterse a las pruebas.
- El uso de las pruebas y el análisis de las mismas, entrañan cierta obligación de conducir o de participar en una continua investigación sobre las mismas, esa investigación puede mejorar tanto las pruebas como el procedimiento y, al mismo tiempo, suministrar garantía de que no se hace mal empleo de ellas.
- Los resultados que se obtienen de las valoraciones confiables de características y calificaciones personales, han alentado el desarrollo y la perfección de diversas pruebas.
- Las pruebas buscan mediante la determinación de la conducta de los solicitantes, obtener una más aguda y más precisa estimación de los rasgos personales; y miden cómo los individuos difieren en sus reacciones a una *situación estándar*.

- Las pruebas pueden ser de ayuda, pero no son infalibles ni apropiadas para todos los fines, suministran evidencia, por lo tanto, deben considerarse como un medio de selección; cuando se combinan con entrevistas, referencias, historia de trabajo y otras evidencias, pueden ayudar a mejorar las proporciones de aquéllos que tendrán éxito en los trabajos a los que sean asignados.
- En la aplicación de una sola prueba, deben tomarse decisiones sobre qué puntuaciones deben considerarse como satisfactorias y cuáles como no satisfactorias, estableciendo una "puntuación límite" que divida las que deben aceptarse de aquéllas que, por contra, deben rechazarse.

2. 7. Clasificación de los Tests utilizados en Psicología del Trabajo.

La mayoría de las pruebas que se utilizan para la Selección de Personal pueden clasificarse (Adiz, 1984) en las categorías siguientes:

- *Tests de Inteligencia General.* Los tests para medir la inteligencia fueron los primeros en ser introducidos en las pruebas psicológicas. Los tests de inteligencia general van encaminados a la medición de los factores que conforman lo que se ha dado tradicionalmente en llamar Factor G. Según Thurstone las cualidades mentales primarias son las siguientes: comprensión verbal, habilidad numérica, visualización espacial, memoria, rapidez de percepción y razonamiento inductivo.

En otras palabras, los tests de inteligencia sirven para medir la capacidad de aprender, comprender y asimilar, así como la habilidad para resolver problemas.

Pero como es un conjunto de capacidades mentales distintas, es necesario tener en cuenta que para valorar la idoneidad de una persona para un trabajo, en la selección de personal, lo que cuenta no son los factores aislados sino su *integración con todos los demás* y la influencia mutua de todo el conjunto por lo que será preciso medirla con una serie de pruebas distintas.

Los test más difundidos constan de varias subpruebas, obteniendo una puntuación general combinando los resultados de todas ellas. Las empresas utilizan con frecuencia para la selección de personal los siguientes tests: Otis, Wonderlick, Escala de Wechsler-Bellevue (WAIS), Dominos, etc.

- *Tests de Aptitudes Específicas.* Además de los tests de aptitudes generales, existen otros para medir aptitudes más concretas, más específicas, para puestos de trabajo y para situaciones particulares. Son por tanto, más especializados que los anteriores, ya que indican la tendencia de un individuo para realizar bien un *trabajo específico*, su potencial de habilidad, su capacidad de análisis y de síntesis y sus dotes naturales que puede desarrollar en un terreno concreto.

La finalidad de estos test es medir si el individuo posee la capacidad o las dotes precisas para aprender un determinado trabajo, por lo que estos se aplican sobre todo a los candidatos que no tienen ninguna experiencia en el trabajo ofrecido.

En estos test podemos encontrar diversas categorías que miden aptitudes administrativas, mecánicas, lingüísticas, musicales o las de destreza en general. Entre los más conocidos se tienen: Test de Aptitudes diferenciales (DAT), Test de comprensión mecánica de Bennet, etc.

- *Tests o cuestionarios de Personalidad.* Resulta importante medir las diferencias individuales en cuanto a motivación y rasgos de personalidad, toda vez que el rendimiento laboral está en función de la aptitud y de la motivación.

Los tests de personalidad indican determinadas características como estabilidad emocional, madurez psicológica o las tendencias psíquicas del individuo, así como las reacciones del individuo respecto a los demás o a un medio social. También, la manera de comportarse cuando está en tensión o la forma de solucionar un conflicto, indicando el tipo de motivación y la manera de comportarse para conseguir sus objetivos.

El procedimiento más comúnmente utilizado para medir la personalidad y las motivaciones han sido los cuestionarios de personalidad, los cuales consisten en describir la manera peculiar de comportamiento y las actitudes generales, siguiendo un modelo determinado de antemano, al cual hay que ajustarse obligatoriamente conforme a unas categorías predefinidas.

La finalidad que estos test se proponen en la selección de personal, es valorar aquellos rasgos, atributos o características de la personalidad que, sobre la base de la experiencia adquirida, diferencian a las personas más aptas de las menos idóneas para determinados tipos de trabajo. Algunos de los tests mas conocidos son: Cuestionario 16 PF de Cattell, Minnesota, MMPI, entre otras.

- *Cuestionarios de Intereses.* Intentan descubrir las zonas de interés del individuo y sus preferencias, lo que contribuye a la perfección del trabajo y a la satisfacción laboral del propio individuo.

La medición del interés y de la afición es muy importante para los fines de la selección de puesto que, en igualdad de condiciones y aptitudes, una persona que ponga todo su interés en desempeñar bien su tarea tendrá más éxito que aquel que no lo tenga.

Las aptitudes y el interés se hallan muy relacionados entre sí, ya que aunque una persona posea las aptitudes suficientes para desarrollar eficazmente un trabajo, si no siente el menor interés por él y se le destina allí, puede sentirse inadaptada y descontenta, con repercusión en el rendimiento, causando ausentismo o mostrando necesidad de cambio.

Por lo tanto, es necesario conocer el interés de los candidatos para los diversos tipos de actividad, por lo que es necesario utilizar las pruebas psicológicas. Los test mas conocidos para medir el interés profesional son: Los Test de preferencias vocacionales de Kurder y Harold Geist.

En resumen, se puede decir que las pruebas psicológicas resultan ser eficaces para prever el fracaso de un candidato en un puesto de trabajo determinado, que para predecir su éxito en el mismo, puesto que diagnostica con certeza la carencia, en la medida mínima exigida, de una o mas cualidades específicas. Por el contrario, para garantizar el éxito no es suficiente que posea la cualidad ya que está condicionado dicho éxito por otros varios factores como personalidad, motivaciones, condiciones personales, etc. De aquí la conveniencia de establecer una buena batería para analizar el máximo posible de rasgos, tanto aptitudinales como de intereses y de personalidad (Adiz, 1984).

En el capítulo que viene a continuación, se hace un análisis para conocer las principales características, organización y funciones de la Policía Fiscal Federal; lo anterior, será de utilidad para obtener el perfil de puesto del agente en dicha corporación policiaca.

GENERALIDADES DE LA POLICÍA FISCAL FEDERAL

La policía es una organización que tiene todo Estado, con la finalidad de cuidar la seguridad de los ciudadanos y el mantenimiento del orden público, es decir que trabaja contra todas aquellas conductas que no se apegan a las reglas impuestas por la sociedad; por lo tanto, su actuación debe estar prevista y determinada en las leyes.

Se sabe que toda policía tiene tres tipos de facultades:

- Reglamentarias: ya que puede autorizar, ordenar y prohibir.
- De ejecución forzosa: ya que puede hacer uso de la fuerza armada o física.
- De sanción administrativa: toda vez que puede imponer multas, someter a prisión, realizar clausuras o inspecciones (Quintana, 1996).

Dada la labor tan importante que desempeña el personal de la policía, por lo mismo, se requiere de personal especializado para la realización de dichas funciones, por lo que resulta idóneo la contratación de personal dotado de valor, honestidad, decencia, confianza, lealtad, que de ejemplo de cortesía y consideración.

En el presente capítulo, se definirá el concepto de policía, la instauración de la Policía Fiscal Federal; se enunciarán sus funciones y estructura orgánica, así como las características de personalidad del agente de dicha corporación, aunado a los requisitos de selección e ingreso.

3. 1. Concepto de Policía.

La palabra policía proviene del latín "politia" y ésta a su vez del griego "politeia" que significa *el buen orden que se observa y guarda en las ciudades y repúblicas cumpliéndose las leyes u ordenanza para su mejor gobierno.* Actualmente se entiende por policía como la organización política interna de un estado o colectividad en el que se cumplen las leyes establecidas para un mejor gobierno.

En suma, es un cuerpo encargado de velar por el mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos, a las órdenes de las autoridades políticas.

3. 2. Concepto de Policía Fiscal Federal.

De acuerdo con el Manual de Organización de la Policía Fiscal Federal, se define a ésta como a *una corporación del gobierno federal facultada para llevar a cabo la prevención de delitos fiscales, apoyar a las autoridades fiscales en la ejecución de sus facultades de inspección, supervisión y vigilancia, así como para realizar la vigilancia aduanera.*

En el desempeño de sus funciones, la Policía Fiscal Federal auxiliará a las autoridades civiles, militares y corporaciones policiacas, cuando para ello sea requerida, sujetándose a las leyes y reglamentos respectivos. Prestará en todo momento su auxilio o apoyo en las tareas de seguridad nacional llevadas a cabo por las corporaciones y órganos competentes del Gobierno Federal.

El personal que integre la Policía Fiscal Federal será adscrito atendiendo las necesidades de cada una de las Coordinaciones de Administración Fiscal y del servicio en general.

3. 3. Antecedentes Históricos de la Policía Fiscal Federal.

Mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 19 de febrero de 1900, se instituyó la Dirección General de Aduanas, la cual tenía a su cargo el despacho de operaciones de 36 Aduanas distribuidas en la República, así como cuatro zonas de gendarmería fiscal.

El 18 de junio de 1906, se especificó la jurisdicción y ubicación geográfica de cada una de las 36 aduanas existentes, el 12 de junio de 1907, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, se conformó la Aduana de México con una sección aduanera de Correos.

Posteriormente, durante el periodo revolucionario, fueron tomadas algunas aduanas, por lo que se impidió que éstas realizaran funciones de despacho de mercancías.

En los años posteriores al triunfo del movimiento revolucionario, algunas secciones aduaneras fueron elevadas de categoría y se modificaron las circunscripciones territoriales de las aduanas restantes.

El 15 de febrero de 1918, fue publicado el decreto que definía los derechos y obligaciones de despacho de mercancías y la necesidad de regular su actuación. El primero de marzo del mismo año, fue expedido el decreto que fija la plantilla de empleados en cada una de las 47 aduanas, así como para las secciones aduaneras correspondientes.

El 18 de abril de 1928, fue expedida la Ley Aduanera, en la que se señalan los procedimientos para facilitar el despacho de mercancías, el 30 de agosto de 1935 fue expedida en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Aduanera, que modificó sustancialmente a la anterior, entrando en vigor en 1936.

El 8 de febrero de 1939 fue publicado el decreto que fija las jurisdicciones de las Aduanas con sus respectivas secciones aduaneras.

El 20 de mayo de 1949, se establecieron las facultades de la plantilla de Vistas Aduanales, almacenistas, interventores y resguardo aduanero mexicano.

En 1951, fue expedido el Código Aduanero de los Estados Unidos Mexicanos, en el que se norma el funcionamiento de las Aduanas en el país; el cual tuvo vigencia hasta el año de 1982, en el que se expidió la Ley Aduanera y su Reglamento.

Hasta el año de 1989 se contaba con 56 aduanas, pero en 1990, se expidió un decreto que eliminó 9 aduanas por considerar que éstas representaban un reducido porcentaje de recaudación en comparación al volumen de sus operaciones, lo cual no justificaba su existencia, por lo que quedaron 47 aduanas.

El 22 de octubre de 1991, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto que señala la incorporación de la Aduana de Colombia y la Aduana postal, ambas ubicadas en Nuevo León, para pasar a formar parte como sección aduanera de la Aduana de México, por lo que en esta fecha no fue modificado el número total de aduanas.

El 25 de enero de 1993, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el que se faculta a las aduanas para la operación de las Salas de Revisión en los Aeropuertos internacionales dentro de su circunscripción territorial; así mismo, las Aduanas de León, Guanajuato y San Luis Potosí fueron convertidas en secciones aduaneras, quedando un total de 45 aduanas.

Las unidades administrativas citadas podrán estar en el municipio que corresponda a la ciudad que identifique la aduana, en cualquiera de los municipios colindantes, así como en el Aeropuerto Internacional o en el puerto que corresponda a esa ciudad.

Tratándose de la Ciudad de México, las aduanas podrán estar ubicadas en el Distrito Federal o en cualquiera de los municipios que forman su área conurbada. Cada Aduana estará a cargo de un Administrador del que dependerán los Subadministradores, jefes de sala, jefes de departamento, jefes de sección verificadores, notificadores, comandante y agentes de la policía fiscal federal y el personal que las necesidades del servicio requiera. El número, nombre y ubicación de las aduanas es el que en seguida se señala:

- De Agua Prieta, ubicada en Agua Prieta, Sonora.
- De Ensenada, ubicada en Ensenada, Baja California.
- De Guaymas, ubicada en Guaymas, Sonora.
- De La Paz, ubicada en La Paz, Baja California Sur.
- De Mazatlán, ubicada en Mazatlán, Sinaloa.
- De Mexicali, ubicada en Mexicali, Baja California.
- De Naco, ubicada en Naco, Sonora.
- De Nogales, ubicada en Nogales, Sonora.
- De San Luis Río Colorado, ubicada en San Luis Río Colorado, Sonora.
- De Sonoyta, ubicada en Plutarco Elías Calles, Sonora.
- De Tecate, ubicada en Tecate, Baja California.
- De Tijuana, ubicada en Tijuana, Baja California.
- De Cd. Acuña, ubicada en Cd. Acuña, Coahuila.
- De Chihuahua, ubicada en Chihuahua, Chihuahua.
- De Puerto Palomas, ubicada en Ascención, Chihuahua.
- De Cd. Juárez, ubicada en Cd. Juárez, Chihuahua.
- De Ojinaga, ubicada en Ojinaga, Chihuahua.
- De Piedras Negras, ubicada en Piedras Negras, Coahuila.

- De Torreón, ubicada en Torreón, Coahuila.
- De Colombia, ubicada en Colombia, Nuevo León.
- De Monterrey, ubicada en Mariano Escobedo, Nuevo León.
- De Matamoros, ubicada en Matamoros, Tamaulipas.
- De Cd. Miguel Alemán, ubicada en Cd. Miguel Alemán, Tamaulipas.
- De Nuevo Laredo, ubicada en Nuevo Laredo, Tamaulipas.
- De Cd. Reynosa, ubicada en Cd. Reynosa, Tamaulipas.
- De Tampico, ubicada en Tampico, Tamaulipas.
- De Tuxpan, ubicada en Tuxpan, Veracruz.
- De Aguascalientes, ubicada en Aguascalientes, Aguascalientes.
- De Guadalajara, ubicada en Tlajomulco, Jalisco.
- De Manzanillo, ubicada en Manzanillo, Colima.
- De Lázaro Cárdenas, ubicada en Lázaro Cárdenas, Michoacán.
- De Querétaro, ubicada en Querétaro, Querétaro.
- De Toluca, ubicada en Toluca, México.
- De Acapulco, ubicada en Acapulco, Guerrero.
- De Coatzacoalcos, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz.
- De Puebla, ubicada en Puebla, Puebla.
- De Veracruz, ubicada en Veracruz, Veracruz.
- De Cancún, ubicada en Cancún, Quintana Roo.
- De Cd. del Carmen, ubicada en Cd. del Carmen, Campeche.
- De Cd. Hidalgo, ubicada en Cd. Hidalgo, Chiapas.
- De Progreso, ubicada en Progreso, Yucatán.
- De Subteniente López, ubicada en Subteniente López, Quintana Roo.
- De Salina Cruz, ubicada en Salina Cruz, Oaxaca.
- Del Aeropuerto Internacional de la Cd. de México, ubicada en el Aeropuerto Internacional de la Cd. de México.
- De México, ubicada en México, Distrito Federal.
- De Altamira, ubicada en Altamira, Tamaulipas.
- De Cd. Camargo, ubicada en Cd. Camargo, Tamaulipas.

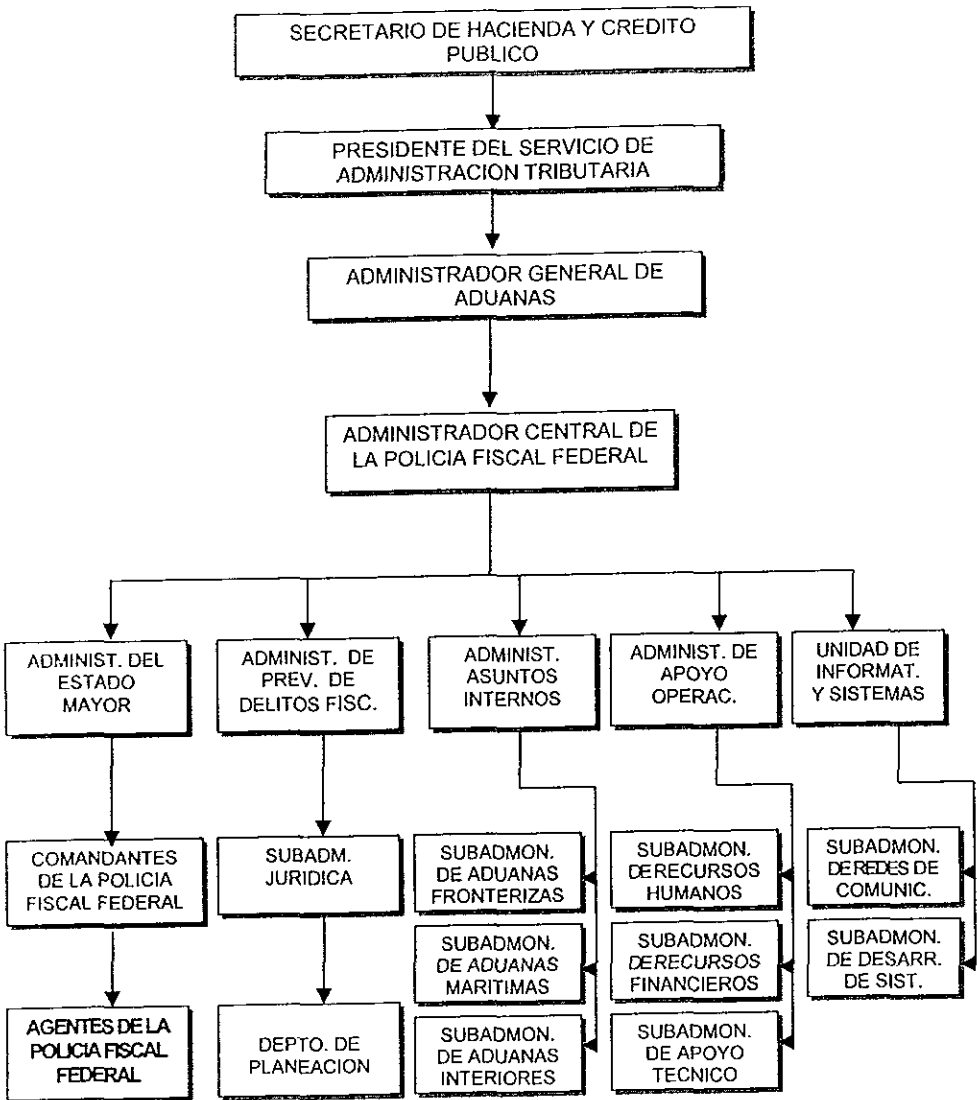
3. 4. Estructura Orgánica de la Policía Fiscal Federal.

De acuerdo con el Manual de Organización de la Policía Fiscal Federal, ésta se integra por:

- Administrador Central de la Policía Fiscal Federal.
- Administrador del Estado Mayor.
- Administrador de Prevención de Delitos Fiscales.
- Administración de Asuntos Internos.
- Administración de Apoyo Operacional.
- Unidad de Informática y Sistemas.
- Comandantes de la Policía Fiscal Federal.
- Subadministración Jurídica.
- Subadministración de Aduanas Fronterizas.
- Subadministración de Aduanas Marítimas.
- Subadministración de Aduanas Interiores.
- Subadministración de Recursos Humanos.
- Subadministración de Recursos Financieros.
- Subadministración de Apoyo Técnico.
- Subadministración de Redes de Comunicación.
- Subadministración de Desarrollo de Sistemas.
- Agentes de la Policía Fiscal Federal.

Tanto la Administración, las Subadministraciones y los Departamentos tendrán su sede en la Ciudad de México, Distrito Federal. Cada Coordinación de Administración Fiscal contará con los Comandantes y los Agentes de la Policía Fiscal que sean necesarios para auxiliar a las unidades administrativas regionales de la circunscripción territorial de la Coordinación. Asimismo, la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal, contará con los Comandantes y los Agentes de la Policía Fiscal que se requiera para el cumplimiento de sus funciones. Este personal dependerá jerárquicamente de la unidad administrativa en la que preste sus servicios.

3. 5. Organograma de la Policía Fiscal Federal.



3. 6. Funciones Generales de la Policía Fiscal Federal.

Compete a la Policía Fiscal Federal:

- Llevar a cabo *la prevención de delitos fiscales*, apoyar a la autoridad fiscal competente en la ejecución de sus facultades de *inspección, supervisión y vigilancia*, y realizar la *vigilancia aduanera*.
- *Proponer para aprobación superior, los programas, métodos, sistemas de operación y procedimientos* a que sus integrantes deban sujetarse, en las materias a que se refiere la fracción anterior y realizar sus actividades de conformidad con la política de revisión que determina la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.
- *Practicar las verificaciones de mercancías de comercio exterior y de vehículos en su transporte en los recintos fiscales correspondientes; así como los demás actos de vigilancia para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones legales en materia de manejo, transporte, tenencia legal de dichas mercancías y, en su caso, proceder a la retención, persecución, embargo o secuestro de las mismas y de los medios de transporte, la vigilancia y custodia de los recintos fiscales y de los bienes y valores en ellos depositados, conforme a las políticas y lineamientos que señale la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.*
- Requerir a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, para que exhiban las declaraciones, pedimentos, avisos y demás documentos, y para que proporcionen datos e informes, así como proceder a su revisión en el acto de verificación para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones legales a que se refiere la fracción anterior.

- Poner en conocimiento de la Administración Fiscal Federal del domicilio fiscal del interesado o de la más cercana al lugar de los hechos, si dicho domicilio se desconoce, en los casos de secuestro de mercancías de comercio exterior o de sus medios de transporte, los resultados de sus actuaciones para que ante dicha autoridad aduanera se tramite y resuelva el procedimiento administrativo de investigación y audiencia, así como poner las mercancías y medios de transporte a disposición de la aduana que corresponda para que realice su control y custodia, en su caso.
- *Cumplir estrictamente con las disposiciones legales que regulan la correcta actuación de la corporación y de sus miembros como personal de confianza de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, incluidos los requisitos y condiciones para su ingreso y promoción; la disciplina a que se encuentran sujetos; los estímulos, correctivos y sanciones aplicables, así como la reasignación de funciones por razón de edad, incapacidad física u otras, y los casos de separación.*
- Aplicar la legislación aduanera y las convenciones internacionales para la devolución de los vehículos y aeronaves extranjeros materia de robo o de disposición ilícita, mediante la realización de los actos de vigilancia, verificación en tránsito y de revisión física en los recintos fiscales respectivos; proceder a la detención y secuestro de dichos vehículos y aeronaves; y notificar al interesado el inicio del procedimiento administrativo de investigación y audiencia, señalándole la Administración Fiscal Federal a que deberá acudir, siendo ésta la de su domicilio fiscal o la más cercana al lugar de los hechos, si dicho domicilio se desconoce, y remitir las actuaciones a la referida Administración para que tramite y resuelva dicho procedimiento, así como poner los vehículos a disposición de la aduana que corresponda para que realice su control y custodia.

3. 7. Funciones Específicas del Agente de la Policía Fiscal Federal.

Los Agentes de la Policía Fiscal Federal tienen las siguientes funciones específicas:

- *Desempeñar sus servicios en los lugares que les asigne el titular de la Coordinación de Administración Fiscal a la que se encuentren adscritos, hasta ser relevados o, en caso de no llegar el relevo, hasta nueva orden sin abandonar el servicio, comunicando de inmediato a la superioridad.*
- *Realizar sus funciones en los lugares y zonas que se le señalen por el titular de la Coordinación de Administración Fiscal respectiva, aplicando los sistemas, métodos y procedimientos que se les señalen.*
- *Portar el uniforme e insignias de conformidad con lo establecido en el presente Acuerdo.*
- *Vigilar y salvaguardar en todo momento los bienes, equipo y material de la dependencia.*
- *Ajustar su conducta a los lineamientos establecidos en este Acuerdo y demás ordenamientos relativos.*
- *Observar todas y cada una de las normas de disciplina contempladas en este Acuerdo.*

3. 8. Requisitos de Selección e Ingreso del Policía Fiscal Federal.

La conducta de los miembros de la policía fiscal federal debe ajustarse a un marco de legalidad, disciplina y honestidad, cumpliendo con los lineamientos de la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos, así como los demás ordenamientos aplicables.

Los candidatos a ingresar a la Policía Fiscal Federal deberán cubrir los siguientes requisitos:

- Ser mexicano por nacimiento.
- Tener una edad mínima de 21 años y máxima de 40, a la fecha de ingreso.
- Tener como mínimo 1.65 mts. de estatura.
- Presentar certificado de antecedentes no penales.
- Tener acreditado el Servicio Militar Nacional.
- Haber cursado estudios de bachillerato o equivalente.
- Aprobar los siguientes exámenes: a) Antropométrico, b) Conocimientos Generales y c) Médico.
- En su caso, el personal seleccionado deberá aprobar los Cursos de capacitación teórico - práctico, de conocimientos en materia fiscal y aduanera, adiestramiento en el manejo de armas de fuego y aptitud física a que sean sometidos.

El personal de la Policía Fiscal Federal gozará de las vacaciones, licencias y descansos que establece la ley correspondiente sujetándose a las siguientes limitaciones, en razón de las necesidades de servicio:

- La calendarización de las vacaciones corresponderá al de la unidad administrativa a que esté adscrito.
- En los días no laborables por ley; los responsables de la Policía Fiscal Federal en las Aduanas, elaborarán el rol de guardia correspondiente.
- Las licencias o permisos especiales deberán presentarse por escrito al inmediato superior para su aprobación, con tres días anteriores como mínimo.
- Cualquier solicitud de cambio sobre las circunstancias que presente el servicio, se deberá presentar por escrito al inmediato superior para su trámite o autorización en su caso.
- El goce de licencias médicas por términos prolongados y frecuentes, impide al personal de la corporación que las obtenga, la asignación de estímulos que se autoricen para éste.

En el capítulo que se desarrolla enseguida, se muestra una descripción de la Técnica Cleaver, sus antecedentes, validez y confiabilidad; para lo cual, se hace una revisión tanto en lo que compete al perfil del puesto, como al perfil de la persona, además, se describe el procedimiento que se utiliza para la calificación, interpretación y reporte de los mismos; lo anterior, con el propósito de que mediante la utilización de ésta se obtenga el Perfil de Puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal.

LA TÉCNICA CLEAVER

Se trata de un instrumento psicométrico mediante el cual se puede determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección, sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que pueden influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

4. 1. Concepto de la Técnica Cleaver.

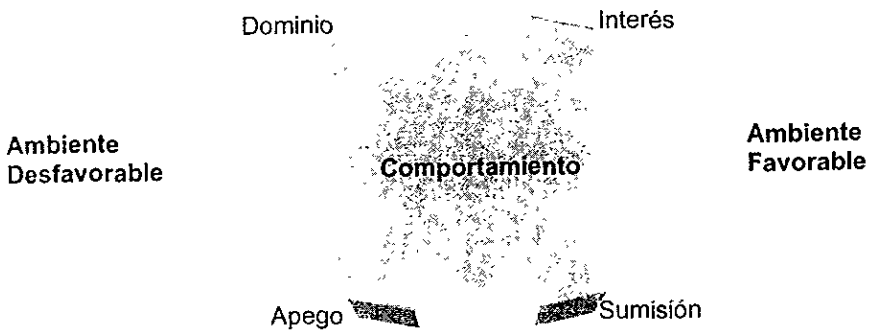
Es una técnica diseñada especialmente para ser usada por el Departamento de Recursos Humanos, la cual, está orientada a obtener información de personas y puestos para poder identificar y describir comportamientos que se requieren en el puesto, así como las habilidades y comportamientos de la persona, con el fin de obtener los elementos para facilitar el ajuste de la persona al puesto y para mejorar la dirección y manejo del factor humano.

Con este sistema se puede determinar cual es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección, sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que pueden influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

4. 2. Antecedentes de la Técnica Cleaver.

William Marstón fue el pionero de los estudios sobre el detector de mentiras, este investigador, en 1928, *describió el comportamiento humano como el conjunto de patrones consistentes (conducta) de reacción al medio ambiente*, ya que aseguraba que el medio ambiente o cualquier situación en la que una persona se encuentre, puede ser observado en un continuo que va desde lo desfavorable hasta lo favorable. Según Marston, *para entender a las personas normales es necesario entender como se sienten en su ambiente*.

Consideraba que las relaciones de los individuos están también en otro continuo, desde lo activo hasta lo pasivo, de esta forma logró argumentar que la conducta es la respuesta (activa o pasiva) a una de dos percepciones del ambiente (antagónico o favorable).



El medio ambiente antagónico puede definirse como aquél en que el individuo confronta obstáculos y dificultades. Lo incierto, los riesgos calculados, la resolución de problemas, las objeciones que se pueden presentar, etc. Son condiciones de vida típicas y normales.

Mientras que un *medio ambiente favorable*, se refiere a condiciones en donde predomina la amistad, seguridad y lo predeterminado; se acompaña de poca o ninguna necesidad de vencer obstáculos que afecten a su posición (Status Quo).

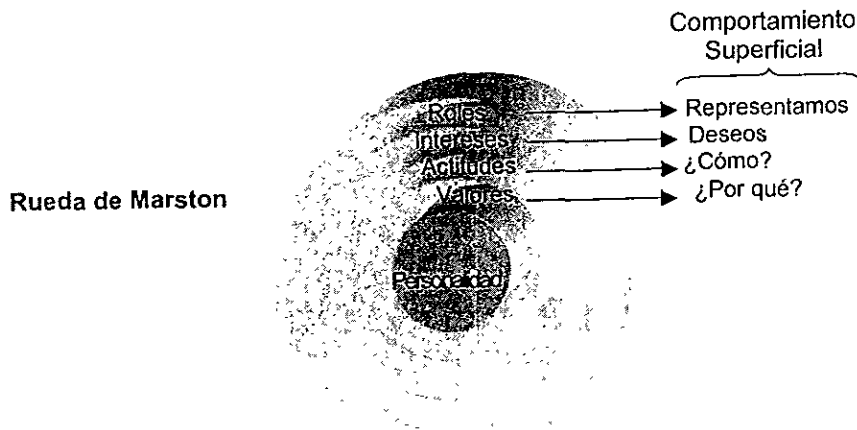
El modelo de conducta de Marston describe el comportamiento en términos de patrones consistentes de reacción al ambiente. En sus estudios encontró cuatro definiciones de trabajo para cuatro factores psicológicos. Dichos factores se detallan a continuación: (Canalizo, 1994)

Dominancia. Logro de resultados a pesar de la oposición o situaciones antagónicas.

Persuasivo. La influencia hacia la gente para que active positiva y favorablemente.

Sumisión. Constancia en la ejecución del trabajo, para producir consistentemente de una manera predecible.

Obediencia. sujeción con estándares de exactitud para evitar errores, problemas o daño.



Marston postula un modelo básico de personalidad en donde:

- Existen las emociones de la gente normal.
- Existen mecanismos de ajuste (roles o papel a representar)
- Observamos el comportamiento superficial (conducta).

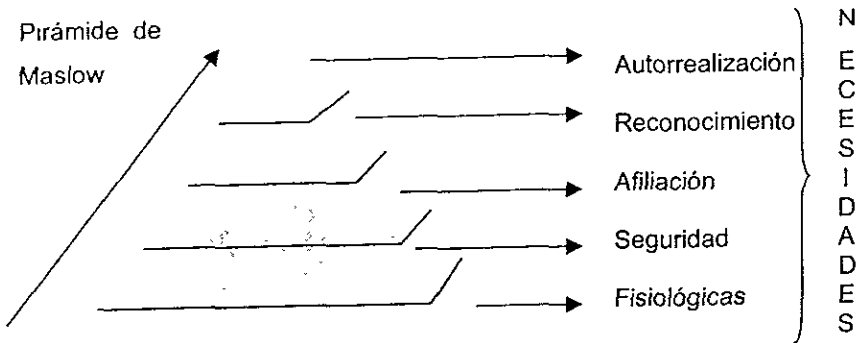
Por otra parte, Weschler postula que existen tres tipos de Inteligencia (¿qué?) que son los siguientes:

- *Estilo*. Abstracto, funcional y concreto.
 - *Aplicación*. Proyección, transaccional y rutinario.
 - *Foco del tiempo*. Futuro, presente, pasado.
- } INTELIGENCIA

Mientras que Spranger explica que existen seis tipos de valores en cualquier cultura y que corresponden al hombre universal (¿porqué?), estos valores son:

- *Teórico*. Busca conocer la verdad mediante lo científico.
 - *Económico*. Busca dinero, cosas, riqueza.
 - *Estético*. Busca la belleza.
 - *Social*. Preocupación por el bien de la humanidad y servicio.
 - *Político*. Busca el poder, el control de los demás.
 - *Religioso*. Busca el orden en el universo.
- } VALORES

Ligado a lo anterior, se tiene que la teoría de Maslow propone la existencia de una jerarquía de necesidades en cada hombre y que cuando esta satisfecha una surge otra en forma piramidal.



De esta forma, la situación suele complicarse cuando a dos personas con diferentes características se les trata de unificar. Por lo tanto, lo importante para entender el comportamiento es la integración que una persona hace entre sus necesidades y sus valores.

En su conjunto, tales teorías fueron retomadas por el psicólogo norteamericano J.P. Cleaver para sus estudios en el área de la psicología del trabajo, por lo que se podrá apreciar más adelante, que Cleaver utilizó el modelo de Marston al emplear las cuatro dimensiones para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características del comportamiento del individuo.

Al reconsiderar las bases de su postura inicial, este autor explica que cuando una persona empieza su desarrollo ve al mundo desde dos extremos favorable y desfavorable, a los cuales puede responder en forma activa y pasiva, estas respuestas refieren diferentes tipos de comportamiento, de manera que "para entender a las personas normales es necesario entender como se sienten en su ambiente o *puesto de trabajo*".

Siguiendo con los planteamientos de Spranger, señala que en cualquier cultura existen *seis tipos de valores* que corresponden al hombre universal (*teórico, económico, estético, social, político y religioso o regulatorio*), y que cuando hay problemas en la conducta debe revisarse lo que motiva a una persona y tomar en cuenta los valores que lo llevan a realizar hacen que realice esfuerzos para lograr el éxito en lo que le interesa.

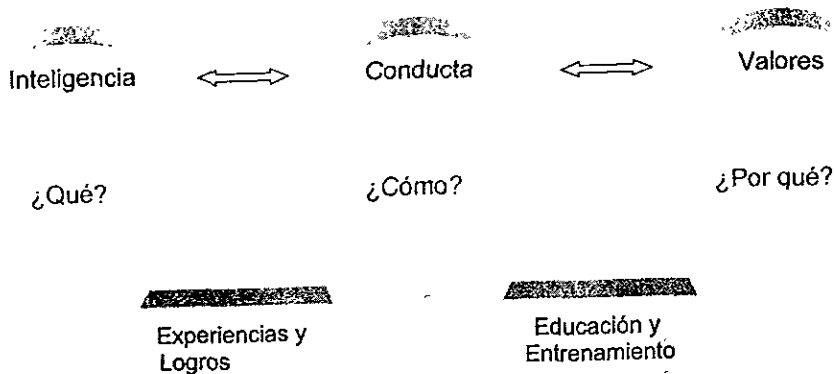
Ligado a lo anterior, se encuentra la teoría de Maslow, que estipula que *existe una jerarquía de necesidades en cada hombre* y que cuando está satisfecha una de éstas, surge en forma piramidal otra necesidad más secundaria que la anterior.

Respecto del nivel de inteligencia, se dice que está tiene límites que determinan lo que podemos hacer. Cleaver para explicar la *inteligencia* se basó en la teoría de Weschler, que establece *tres estilos* que se relacionan con las habilidades y que repercuten en el tiempo: *Abstracto, concreto y funcional*.

Con estas bases, Cleaver encontró que cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, pero una persona con diferente grado de inteligencia, pasado personal y motivación interna tiende a aplicar sus aptitudes en forma diferente.

Por lo anterior, es imposible describir exactamente a una persona o a sus reacciones, bajo un mismo molde.

Esto es, cada persona puede hacer un trabajo en forma diferente (Cómo), por razones diferentes (Por qué) y con diferentes grados de éxito (Qué); todo ello, en base, a que puestos tienen una mezcla de situaciones antagónicas o favorables.



Conforme a este cuadro, existen tres factores que van a influir en la conducta de los miembros de la organización y que además determinan: la forma en que nos relacionamos con nuestro medio ambiente laboral y la forma en como hacemos las cosas.

La inteligencia, a través de la educación y la capacitación, proporciona habilidades como pueden ser: análisis y síntesis, planeación, juicio, concentración, creatividad, etc., que permiten desarrollar mejor ciertos trabajos.

El carácter media el comportamiento y da la pauta de cómo se van a realizar las actividades tomando en cuenta las limitaciones personales, y por último, el sistema de valores que dan la pauta para motivar y orientar el establecimiento de metas y para el logro de las mismas (Solís, 1994).

De este modo, Cleaver pudo comprender, que lo importante para entender el comportamiento en el trabajo es la integración que una persona hace entre sus necesidades, sus valores y el medio ambiente que lo rodea.

4. 3. Elaboración y Desarrollo de la Técnica Cleaver.

El sistema Cleaver surgió en los Estados Unidos de Norteamérica en 1959, en la Ciudad de Nueva Jersey. Cleaver utilizó sus investigaciones para conocer como se encuentran más cómodas y felices las personas, los mecanismos o medios que le ayudan a desarrollar mejor su puesto.

Lo anterior fue debido a que los exámenes que existían no estaban encaminados a medir el comportamiento del individuo en el trabajo, ya que su diseño se orienta hacia aspectos clínicos, al ser aplicados a individuos con alteraciones mentales.

Por lo mismo, este sistema se encamino a evaluar factores no cuantitativos que todo empleado debe desarrollar en un trabajo dado; los principales factores que se pretendían evaluar son los que llamaron "*factores direccionales*" (comportamiento, motivación interna y actitud).

Los factores direccionales tienen un peso importante, ya que es dado por los ejecutivos en las evaluaciones personales de los individuos, por ello son importantes las investigaciones realizadas, ya que ayudan a la predicción de la ejecución de los individuos. Las investigaciones realizadas por la compañía Cleaver encontraron en un principio, que se le daba mayor importancia a las investigaciones de factores cuantitativos (educación, experiencia de trabajo, situación familiar, etc.), ya que eran fáciles de medir.

En términos generales, su trabajo fue diseñado para desarrollar un lenguaje común entre los individuos y el trabajo, ya que una de las barreras encontradas en el estudio, fue la dificultad del psicólogo cuando obtiene reportes del individuo que difieren en contexto del lenguaje común, ya que el ejecutivo tiene que traducirlo, interpretarlo y unificarlo antes de tomar una decisión.

De modo que Cleaver hizo una transferencia esencial de los términos psicológicos a expresiones o "Lenguaje de Trabajo", para mantener aún así el significado psicológico, comprendiendo dos dimensiones: Comportamiento y Medio Ambiente; mediante las cuales desarrolló patrones típicos basados en cuatro características específicas o factores básicos que son los siguientes:

- *Dominio*. Busca dominar el problema, superar la oposición, posee fuerte energía.
- *Influencia*. Busca la cooperación, influir en la gente, deseo de ayudar a otros.
- *Cumplimiento*. Busca apegarse a normas para que las cosas estén bien.
- *Estabilidad*. Busca la constancia, pasividad para la toma de decisiones.

Según Cleaver, la combinación de estos factores dan como resultado los siguientes perfiles: *Los tipos de puestos (medio ambiente) y los estilos personales (comportamiento)*.

Cleaver a través de sus investigaciones obtuvo perfiles o modelos clásicos de tipos de puestos y de estilos personales, así como información complementaria para casos diferentes. Con éstas dimensiones (medio ambiente) y (comportamiento), Cleaver diseñó dos cuestionarios de evaluación: *Factor Humano* y *Auto-Descripción*. Ambos cuestionarios se administran relativamente en poco tiempo y no contienen lenguaje clínico.

Para obtener el perfil o descripción del tipo de puesto se requiere aplicar el cuestionario denominado Factor Humano, mientras que con la aplicación del cuestionario denominado Auto-Descripción se obtiene el estilo personal que se integra por: *el estilo diario, el estilo motivado y el estilo natural de las limitaciones* (Solís, 1994).

Los perfiles indican un estilo de comportamiento; en el caso del puesto es el estilo que se requiere para desempeñarlo; en el caso de la persona su comportamiento diario es el estilo que maneja de acuerdo a sus características más sobresalientes.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios son calificados con plantillas, utilizando tablas específicas para obtener datos cuantitativos, que permiten graficar con rapidez y facilidad en los formatos diseñados especialmente para ello, para cada perfil se elabora una gráfica para analizar evaluar e interpretar los resultados.

De tal forma que con el sistema Cleaver, se puede llegar a determinar cual es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario.

Considerando en el empleado, para su desarrollo y proyección, sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto en una empresa.

En México se utilizó la Técnica Cleaver en 1975, con derechos reservados para el Grupo Visa, pero a la fecha existen innumerables despachos que ofrecen cursos para aplicar esta técnica; en primera instancia sin capacitación alguna por parte de especialistas, sin conocer a fondo el instrumento, con traducciones que ellos mismos realizan y modificaciones en el manual sin previa validación. Inclusive ya existen las versiones computarizadas (Canalizo, 1994).

Human Factor

JOB DESCRIPTION*

TITULO DEL PUESTO _____
 OCUPANTE _____
 PUESTO SUPERIOR INMEDIATO _____
 DIRECCION _____ FECHA _____
 ELABORO _____

Evalúe c/a de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia relativa en la ejecución del trabajo Coloque el No. apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala 1-MUY BAJO 2-BAJO 3-SIGNIFICATIVO 4-ALTO 5-MUY ALTO

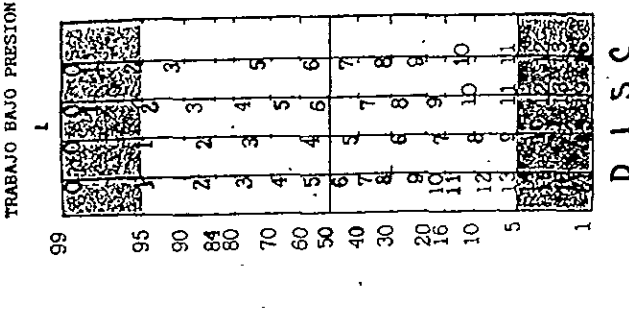
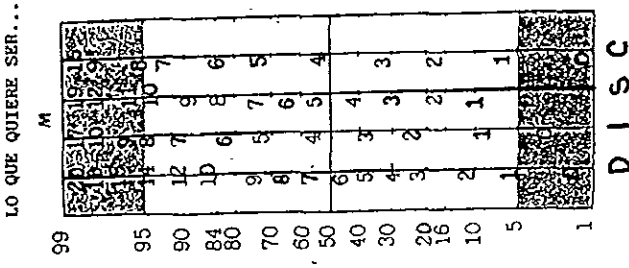
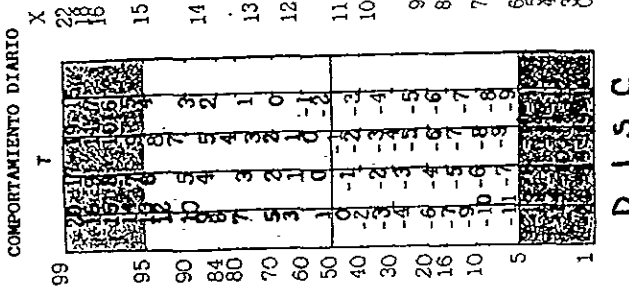
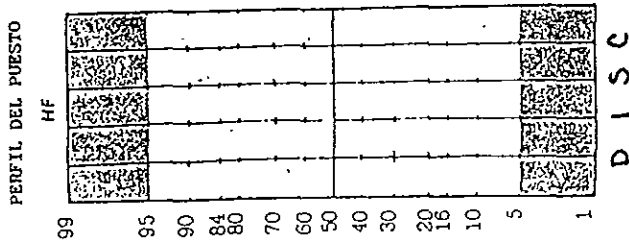
→	Concentración en trabajo de detalle	_____	←	Habilidad para resolver conflictos humanos.
_____	Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad	_____	_____	Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo.
_____	Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina.	_____	_____	Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo
_____	Habilidad para organizar diferentes tipos de gente.	_____	_____	Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo.
_____	Necesidad de ser diplomático y cooperativo.	_____	_____	Ser cauteloso al calcular riesgos.
_____	Decisión para actuar sin precedentes	_____	_____	Poder motivacional para hacer que la gente actúe.
_____	Creatividad para generar nuevas ideas.	_____	_____	Habilidad para superar objeciones.
_____	Habilidad para iniciar relaciones con extraños.	_____	_____	Visión para planear a futuro en gran escala.
_____	Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido	_____	_____	Habilidad para persuadir a otros hacia ntro. punto de vista
_____	Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda.	_____	_____	Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentar precedente.
_____	Seguridad y Dominio del idioma para expresarse con fluidez	_____	_____	Paciencia para seguir instrucciones detalladas.
_____	Capacidad de seguir un sistema a la perfección	_____	_____	Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual.

	R	A	D	D%
D				
I				
S				
C				



Management and Motivation Guide

Nombre _____ Puesto _____ Edad _____ Sexo _____ Fecha _____



J.P. Cleaver Company
 Organization and Management
 ESTABLISHED 1911



© Copyright 1968, 1973, J.P. Cleaver
 Translation © 1979 Derechos Reservados

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

4. 4. Características de la Técnica Cleaver.

De la técnica se puede decir lo siguiente:

- Este instrumento es de fácil aplicación tanto en grupos como individualmente. Los dos cuestionarios que la integran (Factor Humano y Auto-Descripción) deben ser aplicados a personas con un nivel de preparatoria o similar, en un lugar adecuado dentro de las instalaciones de la oficina y nunca deberá permitirse que los candidatos se los lleven a casa para su llenado. Además debe observarse el comportamiento del candidato que se está evaluando, así como el tiempo en que tarda en responder cada cuestionario.
- Las indicaciones acerca del tiempo para responder a cada cuestionario será de 15 a 20 minutos, pero no se debe presionar a las personas acerca del límite de tiempo, ya que en general las personas los resuelven entre 12 y 15 minutos.
- El retest debe ser cada año.
- En caso de selección de personal de nuevo ingreso, puede aplicarse esta técnica a los seis meses de que una persona ha ocupado un puesto, a fin de conocer su percepción después de haber adquirido experiencia en el trabajo.
- ¿Qué hace? Evalúa las características de la conducta para entender: empleo, desarrollo y motivación.
- ¿Por qué lo hace? Para ofrecer a la persona un trabajo que pueda hacer y disfrutar y ofrecer al mismo tiempo a la organización una utilidad sobre la inversión que hace en las personas que emplea.

- ¿Cómo lo hace? El supervisor analiza la descripción del puesto y decide la conducta que se requiere para el éxito del trabajo en cada posición. La mayoría de los puestos tienen una mezcla de situaciones antagónicas y favorables. El candidato analiza su propia autodescripción manifestando sus características o conducta personal.

4. 5. Factor Humano (Aplicación, Calificación e Interpretación).

Este cuestionario (ver página 76) fue diseñado para establecer los criterios de trabajo a través de medios prácticos. Contiene 24 frases que describen los elementos existentes en mayor extensión en todos los puestos, tomando en cuenta su importancia para la ejecución del trabajo.

Se les pide a los jefes inmediatos u ocupantes del puesto, determinar la importancia relativa de cada uno de los factores o frases para la EXITOSA ACTUACION EN EL TRABAJO, colocando el número apropiado a cada factor pudiendo ser éste 1 Muy Bajo, 2 Bajo, 3 Significativo, 4 Alto y 5 Muy Alto. No se tiene límite de tiempo para contestar el cuestionario y no hay respuestas buenas o malas, éstas dependerán del puesto que se esté analizando.

Es importante que la persona que conteste el cuestionario (jefe inmediato y/o ocupante del puesto), observe cuales son los requisitos para desempeñar bien el PUESTO, y no fijarse en características personales.

Deben además establecerse prioridades, ya que no todas son importantes para el puesto. (¿Qué es lo más importante?). Una vez que se ha contestado el cuestionario "FACTOR HUMANO", se calificará e interpretará de acuerdo al siguiente procedimiento:

Primero. Califique la forma de Descripción de Puesto (Factor Humano) utilizando la tarjeta de puntuación (plantilla de calificación) titulada "Análisis de Puesto" con Factores Humanos. Coloque la tarjeta entre las columnas de líneas verticales, ajuste la tarjeta de tal manera que las flechas que aparecen al frente de la tarjeta queden alineadas con las flechas de los cuestionarios. Asegúrese que las flechas superiores horizontales queden bien alineadas.

Segundo. Sume los seis números que aparecen en seguida de las 6 D's. Anote este total en la forma del cuestionario, enseguida de la D, bajo la columna R. Repita este procedimiento de puntuación para la I, la S y la C, (se obtienen las puntuaciones totales para la DISC).

Tercero. Sume los cuatro números de la columna R. Anote el total en el cuadro que aparece debajo de la columna R.

Cuarto. Divida el total entre cuatro para determinar la $A = \text{Promedio}$:

0.25 se redondea a	0.00 (al número inferior).
0.50 se conserva como	0.50
0.75 se redondea a	1.00 (al número superior).

Luego anote el promedio bajo la columna A en cada uno de los cuatro recuadros que aparecen en el formato.

Quinto. Determine la Diferencia (D) entre cada puntuación R (D,I,S,C) y el promedio (A). Si R es mayor que A, el signo para D es negativo. Anote la puntuación D bajo la columna D en D,I,S,C. Conserve los signos positivos o negativos.

(Verificación: Los D's positivos deben ser iguales a los D's negativos excepto cuando el promedio haya sido redondeado. Cuando se ha redondeado el promedio, el resultado comúnmente tiene una diferencia de uno).

Sexto. La siguiente tabla aparece al frente de la tarjeta de puntuación:

Determine D%:

Quando el promedio en columna A es: Multiplique columna D por:

12 ----- 13	8
13.5 ----- 15	7
15.5 ----- 17.5	6
18 ----- 18.5	5.5
19 ----- 21.5	5
22 ----- 23	4.5
23.5 ----- 26.5	4
27 ----- 28	3.5

Anote D% bajo la columna D% para D,I,S,C. Conserve el signo positivo o negativo.

Séptimo. Verifique las puntuaciones en una gráfica siguiendo el orden D,I,S,C (se vacían los datos en la gráfica que corresponde a factor humano). Para graficar las puntuaciones D% positivas se agregan 50 puntos. Para graficar las puntuaciones D% negativas se les restan 50 puntos.

Octavo. Una vez que se obtiene la gráfica del perfil de puesto (Factor Humano), se debe revisar si se tiene un perfil correcto o balanceado de acuerdo a lo siguiente:

- Para que esté correcto debe estar balanceado. La variación entre los cuatro factores debe ser en un rango de -30 a $+70$.
 - Si el perfil está aplanado (entre 40 y 60), el puesto se encuentra indefinido y se debe revisar de nuevo el cuestionario, por tanto se anula el perfil.
 - El perfil es sospechoso entre 30 y 70 y puede deberse a las siguientes causas:
 - a) No entendió el ejercicio, lo que debía de hacer.
 - b) No entendió las frases del cuestionario.
 - c) La persona no le dio la atención o importancia debida al ejercicio.
 - d) Existe confusión sobre el puesto, ya sea en las relaciones interpersonales, o porque el puesto no se encuentra bien definido o porque no hay descripción de él.
 - e) Existe confusión en el puesto, porque existen dos estilos o jefes diferentes que confunden los requisitos.
 - f) Debido a cambios organizacionales que dejan el puesto sin una definición clara.
 - Se debe leer el patrón funcional del puesto y orientar la descripción a las actividades o tareas que se van a realizar en ese puesto específico.
 - Se deben analizar las zonas oscuras (extremos); aquellos factores que se encuentren entre 95 y 99 arriba y de 5 a 1 abajo, pueden indicar comportamiento extremoso, quizá distorsión o manipulación del cuestionario. Ante esto habrá que validar los extremos (por qué sucedió), especialmente cuando hay dos o más factores en la zona oscura.
- Noveno. Una vez que se obtuvo el perfil correcto o balanceado, Se puede obtener por medio de las gráficas, la percepción del perfil del puesto según el supervisor y/o del ocupante o subordinado.

Décimo. Deben detectarse los puntos de contacto o de discrepancias entre las dos gráficas que pudieran ofrecer aquellos puntos en que existen o pueden existir conflictos al desarrollar el trabajo. Deben tenerse en cuenta reestructuraciones, nueva organización, crecimiento de la empresa; así mismo el ambiente interno que ocasiona las diferencias de opinión (si existen), y se establecen las prioridades (los factores más sobresalientes o más importantes).

La completa descripción del Factor Humano en el trabajo nos da una escala individual cuyos puntajes producen una gráfica y un resumen sobresaliente del comportamiento requerido en el trabajo (ver página 78).

Así, esta gráfica sirve como un estándar para criterios de selección o promoción de empleados en el trabajo.

4. 6. Auto-Descripción (Aplicación, Calificación e Interpretación).

El cuestionario SELF DESCRIPTION (ver página 77), se contesta a través de la elección forzada de una lista de adjetivos que se utilizan para medir cómo se percibe el individuo, qué lo reta, cuál es su patrón de respuesta (activa o pasiva).

Dicho cuestionario consta de 24 tetrados de palabras descriptivas, el individuo pone una "X" debajo de la columna M, en seguida de la palabra con la que más se identifica y una "X", debajo de la columna L, en seguida de la palabra con la que menos se identifica.

Este cuestionario proporciona información sobre las diferencias en las relaciones interpersonales, entre personas y tareas o máquinas, sin forzar al resto del medio ambiente hacia un molde fijo y arbitrario.

Debido a su diseño de rasgos compatibles con el perfil de puesto (factor humano), pueden presentarse fácilmente comparándolos a través de líneas verticales (perfiles). Existe correspondencia entre los cuatro factores (D,I,S,C) y en proceso de interpretación se comparan los requisitos del trabajo y los de comportamiento del individuo.

En la Técnica Cleaver se cuidó que existiera relación entre los tipos de personalidad y la elección de ocupaciones exitosas.

En la Auto-Descripción se presentan las gráficas en tres fases de habilidades, cada una con cuatro evaluaciones dimensionales (D,I,S,C). Las tres fases se derivan de las calificaciones de M, L y T, en donde la relación que existe es:

$$T = L + M$$

T = *Auto-Descripción Total de la Persona*. Son las características del comportamiento diario del individuo. El estilo personal en el trabajo, se habla siempre de características positivas.

M = *Estilo Motivacional*. Es una medida de la proyección, sus deseos, estilo motivado, lo que quiere ser, como está tratando de actuar, necesidades para obtener éxito familiar o de trabajo. Aunque este aspecto, puede llegar a ser distorsionado porque se busca quedar bien.

L = *Estilo Bajo Presión*. Implica las limitaciones que se presentan bajo presión, es un estilo más directo y por lo tanto es menos factible que se distorsione. Sirve de base para M.

Una vez que se ha contestado el cuestionario denominado Auto-Descripción por el candidato a emplear o el empleado interno propuesto para promoción, se calificará e interpretará de acuerdo al siguiente procedimiento:

Primero. Utilice la plantilla de calificación. Sume todas las X's existentes en la columna "M" para "D" y anote el total en el cuadro correspondiente debajo de la hoja de respuesta. Sume todas las X's bajo "L" para "D" y anote el total en el cuadro correspondiente.

Segundo. Reste "L" de "M" para obtener el "Total". Siga el mismo procedimiento para la "I", la "S" y la "C".

Tercero. Cuando se tienen todas las calificaciones, se trasladan a las gráficas de acuerdo con el orden T, M y L, en la hoja denominada Guía Gerencial y Motivacional (Multiple Job Description).

Cuarto. Cuando se han graficado los resultados, se revisan de la siguiente manera para comprobar que se ha obtenido un perfil correcto o balanceado:

- La desviación deberá ser mayor de 30-70 para que esté balanceado el perfil, porque si no es así, indica que el individuo no posee un claro concepto de sí mismo, se dice que tiene un perfil plano ya que los cambios son tan extremos que no puede predecirse T.
- Debe detectarse ¿cuál es el factor más alto y qué significa?
- Debe detectarse ¿cuál es el factor más bajo y qué significa?
- El perfil que tiene los cuatro factores (D,I,S,C) por arriba de 50, nos indica que existe tensión. La persona responde activa y pasivamente en los dos ambientes al mismo tiempo.

- El perfil que tiene los cuatro factores (D,I,S,C) por debajo de 50, nos indica la presencia de depresión. La persona no está motivada.
- Cuando los dos últimos puntos anteriores se presentan en la gráfica "L", la persona está interiorizando la situación, puede verse afectado en lo emocional.
- Cuando se encuentra en la gráfica "M", se proyecta más en una situación que suele ser transitoria, no sabe quién es él o qué busca, puede darse como crisis de identidad en adolescentes con mucha tensión por situaciones familiares o personales.
- El perfil con uno o varios factores en zonas extremas (arriba de 95 o debajo de 5), nos indica que existe distorsión o manipulación de la prueba, desea ofrecer una buena imagen de sí mismo, o exagerar una habilidad que ya posee.
- Debemos identificar si existe un perfil clásico o semi-clásico.
- En el caso que no se dé un perfil clásico, debemos obtener:
¿Cuáles son las combinaciones que existen? y ¿Qué significan éstas?

Quinto. En cuanto a la interpretación, se buscan las características sobresalientes, éstas se obtienen al determinarse las combinaciones existentes en el perfil "T" y leerlas haciendo una interpretación en sentido positivo de la conducta que presenta el individuo para ese puesto determinado. También, debe determinarse la existencia de factores y combinaciones constantes en las tres gráficas (T,M y L), (ver página 78).

Sexto. Se encuentran *las posibles limitaciones* analizando las diferencias que se presentan entre cada uno de los factores (D,I,S,C), tomando como base la gráfica "L".

Con esto podemos especificar las limitaciones que podrá presentar la persona en condiciones de presión o estrés. También deben observarse las diferencias significativas entre "FH" del jefe y "T".

Debe hablarse de posibles limitaciones, porque la educación y los valores así como otras variables influyen en el comportamiento de las personas. Existen individuos con *mayor tolerancia a la frustración* y otros con menos tolerancia y esto también influye en las limitaciones.

Séptimo. Debe analizarse la transición de cada uno de los factores (D,I,S,C) de la "L" hacia "M" por cada factor y también los cambios que puedan existir en las combinaciones.

Dicha transición indica el grado en que la persona siente que debe modificar su comportamiento para ser más exitosa y el tipo de cambio que requiere (motivación interna, *es decir lo que quiere o busca*).

Debe ponerse especial atención en los cambios fuertes, además de revisar los factores predominantes en las tres gráficas.

Octavo. Para observar la motivación externa (lo que necesita), además de lo anterior se recomienda observar los factores predominantes en la gráfica "M".

Noveno. Cuando dos o más combinaciones fuertes se presentan entre "L" y "M", no podemos leer "t" y esta gráfica debe anularse, es decir, no se puede interpretar. Para poder anular "t" deben existir dos condiciones o reglas:

- Debe existir una combinación fuerte de 20 puntos o más entre cada uno de los factores (D,I,S,C).
- Deben existir cuando menos dos o más factores (D,I,S,C) que presentan una combinación fuerte.

Décimo. La combinación C/S debajo de 50, generalmente se da de manera especial en personas que trabajan para una empresa o institución. El grado de sensibilidad depende de la distancia entre ellos.

Undécimo. Se dice que un factor está sobrecargado cuando un sólo factor (aislado) esta en un lado de 50.

Los tres estilos personales que se obtienen de la aplicación del cuestionario denominado Auto-Descripción (Estilo Diario, Estilo Motivador y Estilo Natural o de limitaciones), se confronta con el que describe el puesto Factor Humano.

4. 7. Reporte de Evaluación del Factor Humano y de Auto-Descripción.

Obtener datos cuantitativos permiten graficar con rapidez y facilidad en los formatos diseñados expresamente para ello; el resultado de la aplicación de los cuestionarios se anotan en las gráficas que se proporcionan en el formato de calificación; para cada perfil se elabora una gráfica, por lo que se obtiene el perfil del puesto, del comportamiento diario, de la motivación interna y de las limitaciones.

La calificación obtenida de la descripción del puesto y del comportamiento reflejan que nivel de empuje, influencia, constancia y apego requiere el puesto y en qué nivel de estos factores se encuentra una persona, aunque dependiendo de ello, la interpretación de los datos varía.

La técnica Cleaver además de ofrecer elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las clases para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto.

Se basa en considerar que cada persona tiene sus limitaciones pues no existe alguna que sea perfecta en todas las situaciones, por ello el ejecutivo debe de comprender esto y estar preparado para manejarlo, ya que las limitaciones tienden a surgir y ser perjudiciales.

Esto no lleva, que “al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesita para obtener éxito”, Una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad como puede ser empuje, entonces algunas ideas que propone el sistema pueden ser claves en el éxito de su motivación.

En suma, la *Técnica Cleaver* da la pauta para estudiar a las personas utilizando conceptos muy concretos y claros. Para aplicar ideas sobre la manera de motivar, el supervisor debe capitalizar los puntos fuertes de la persona conforme a la lista de conceptos y de acuerdo al nivel alto o bajo alcanzado, considerando fundamentalmente el factor básico que define su personalidad y seleccionar los conceptos más aplicables para representar a la persona, tomando en cuenta la compatibilidad que ésta tenga con el puesto.

Posteriormente el supervisor podrá aplicar las ideas de Cleaver acerca de las necesidades que una persona tiene para aprovechar al máximo los anhelos relacionados con el puesto o para compensar las limitaciones que dañan el rendimiento en el trabajo.

En forma sintética, Cleaver postula que todas las personas tienen *características sobresalientes* y que *no deben hacerse juicios negativos*, ya que no se trata de cambiar a la persona sino a ayudarla con lo que necesita, de esta forma el Sistema Cleaver se presenta como un instrumento positivo y constructivo.

4. 8. Limitaciones y Alcances de la Técnica Cleaver.

Las áreas responsables de la Selección de Personal de diferentes empresas en México, por ejemplo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco Nacional de Obras y Servicios, S.N.C., Mexicana de Aviación, S. A.; han comparado los resultados obtenidos en el Sistema Cleaver con otras técnicas, que permiten correlacionar los resultados y verificar la confiabilidad; entre los que se encuentran: la prueba de inteligencia WAIS, el test proyectivo Rorschach, Gordon Inventario de la Personalidad, 16 FP Catell, principalmente, garantizando con ello un 90% de precisión en los resultados; aunque desafortunadamente los reportes que existen respecto de dichos estudios no son publicados.

Los expertos en el manejo de esta técnica manifiestan que uno de los factores importantes para asegurar una elevada validez de resultados, consiste en que los perfiles de puestos sean elaborados por personas con experiencia en el puesto.

Finalmente, cabe resaltar que el Sistema Cleaver no busca cambiar conductas, sino *ayudar a reconocer los problemas* a fin de encontrar los apoyos que una persona requiere para desempeñar mejor su puesto o bien, para colocar a las personas donde estén más satisfechas aprovechando las características de su comportamiento y de sus habilidades; también ayuda a entender el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y *buscar los mecanismos o medios que ayuden a desarrollar mejor su puesto* (Solís, 1994).

En el capítulo que continua, se explica la metodología utilizada para obtener el Perfil de Puesto de la Policía Fiscal Federal y se muestra el análisis de los resultados obtenidos, así como la interpretación de éstos mismos.

METODOLOGÍA

5. 1. Planteamiento y Justificación del Problema.

Debido al creciente interés de la ciudadanía de contar con una policía mejor y más preparada, resulta importante utilizar una técnica de selección eficaz y adecuada, la cual, permita determinar en forma confiable las características psicológicas, sociales y laborales de todos aquellos que deseen ingresar como agentes de la Policía Fiscal Federal; toda vez que el interés de la institución que nos ha respaldado en este estudio consiste en contar con un perfil de puesto eficaz y objetivo que permita la selección de los aspirantes más idóneos a ocupar el puesto de agente de la policía fiscal y con ello asegurar su rendimiento y permanencia en la institución.

Con tales expectativas, surgió el interés por obtener el perfil de puesto del agente de la Policía Fiscal Federal, mediante un instrumento como lo es la *Técnica Cleaver*, la cual evalúa tanto los estándares que se requieren para el puesto, así como la compatibilidad de la persona con el mismo; lo anterior será de utilidad para seleccionar a las personas que solicitan ocupar dicho puesto y determinar si son aptos para realizar las actividades que se les encomienden.

5. 2. Hipótesis Conceptual.

Mediante la Técnica Cleaver se obtendrá el perfil de puesto del agente de la Policía Fiscal Federal.

5. 3. Variables.

- Variable Independiente. Las puntuaciones obtenidas mediante la aplicación de la Técnica Cleaver.
- Variable Dependiente. Perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal.

5. 4. Definición Conceptual de Variables.

- Variable Independiente. La Técnica Cleaver es un instrumento psicométrico que tiene como objetivo obtener información de personas y puestos para poder identificar y describir comportamientos que se requieren en el puesto, así como las *habilidades y comportamientos* de la persona
- Variable Dependiente. El perfil de puesto es un esquema que se integra por un conjunto de factores psicológicos que involucran *funciones intelectuales, habilidades, intereses y rasgos de personalidad* del Agente de la Policía Fiscal Federal.

5. 5. Definición Operacional de Variables.

- Variable Independiente. Calificación obtenida mediante la aplicación de la Técnica integrada por dos cuestionarios denominados: Factor Humano y Auto-Descripción, que evalúan cuatro dimensiones básicas de predicción del comportamiento laboral: Dominio, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento.
- Variable Dependiente. El perfil de puesto permitirá que la persona seleccionada bajo este criterio pueda desarrollar plenamente sus potencialidades en el puesto que se le asigne.

5. 6. Muestra

La muestra es no probabilística accidental, debido a que no se eligió al azar, sino intencionalmente y se integró con 80 sujetos aspirantes a ocupar el puesto de agentes de la Policía Fiscal Federal; mexicanos de nacimiento, del sexo masculino, con un nivel de escolaridad medio superior y edades comprendidas entre los 21 y 40 años, una estatura promedio entre 1,65 y 1,80 mts.

5. 7. Escenario.

Se realizó en la Sala de Recursos Humanos de la Policía Fiscal Federal, con capacidad para 40 personas, ubicada en Calzada de Tlalpan 2775, colonia El Reloj, Delegación Tlalpan, C.P 04640, México, D.F.

5. 8. Tipo de Estudio.

Se realizó un estudio de campo de tipo descriptivo, para describir con mayor precisión las características más importantes del perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal.

5. 9. Diseño.

Cuasiexperimental, ya que se manejó una sola variable.

5. 10. Instrumento.

Se aplicó la Técnica Cleaver que describe los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y a las características de comportamiento de los individuos, dicha técnica consta de dos cuestionarios: Factor Humano y Auto-Descripción (ver capítulo IV).

5. 11. Procedimiento.

Primero. Una vez que se convino con la institución para perfilar el puesto de Agente de la Policía Fiscal Federal, se solicitó la autorización para tener acceso a las instalaciones de la misma.

Segundo. También, se solicitó al Área de Psicología de la institución, la descripción de funciones del puesto (ver páginas 64).

Tercero. Una vez analizada la descripción del puesto con el área involucrada, se determinaron las habilidades requeridas para desempeñar eficientemente las funciones de Agente de la Policía Fiscal Federal (ver página 65).

Cuarto. Se citó al Administrador del Estado Mayor, que es el superior jerárquico al mando de los agentes de la Policía Fiscal Federal, con la finalidad de obtener el perfil de dicho puesto, para lo cual se le aplicó la Técnica Cleaver (únicamente el cuestionario denominado Factor Humano, ver página 76), de acuerdo a las instrucciones que aparecen en el párrafo tercero de la página 79 .

Quinto. Se procedió a la calificación del test correspondiente a la evaluación del Factor Humano, así como a la graficación e interpretación del mismo, el cual fue ponderado con las funciones que tiene encomendadas este puesto de acuerdo con el Manual de Organización de la propia institución (ver página 64), así como con los requisitos de ingreso que determina la propia corporación (ver página 65).

Sexto. El producto resultante fue la obtención del perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal con sus respectivos factores ponderados, con la finalidad de ser utilizado en el proceso de selección de personal a ocupar el puesto de referencia.

Séptimo. Posteriormente, se citó a los solicitantes al puesto de Agente de la Policía Fiscal Federal para que se presentaran en la Sala de Recursos Humanos, para lo cual, se les indicó: fecha y hora para la aplicación de la Técnica Cleaver.

Cabe señalar, que debido a la capacidad del recinto, la aplicación se realizó en dos días distintos, para lo cual se consideraron las primeras 40 solicitudes de los aspirantes (a todos ellos se les aplicó únicamente el cuestionario denominado Auto-Descripción, ver páginas 77 y 85).

Octavo. Se procedió a la calificación de los 81 tests, así como a la graficación e interpretación de los datos para obtener el perfil personal de los aspirantes a ocupar el puesto de referencia.

Noveno. Se concentraron los datos para ser analizados estadísticamente.

Décimo. Una vez obtenidos los resultados, se ponderaron los factores del Test de Factor Humano con los resultados de los Test correspondientes a la Auto-Descripción para obtener las características más sobresalientes, las posibles limitaciones, así como la motivación interna y externa que requiere el perfil del puesto de Agente de la Policía Fiscal Federal.

Undécimo. De acuerdo a lo anterior, se seleccionaron a los candidatos más aptos y se procedió a la certificación de la información.

5. 12. Análisis Estadístico.

Se utilizó el análisis de frecuencias con el objeto de conocer los puntajes medios en cada rasgo o factor medido con la Técnica Cleaver (D.I.S.C.).

5. 13. Resultados.

De la graficación y del tratamiento estadístico de los datos se obtuvo lo siguiente:

Variable: Obtención del perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal.

Categoría: Cuestionario denominado Factor Humano:

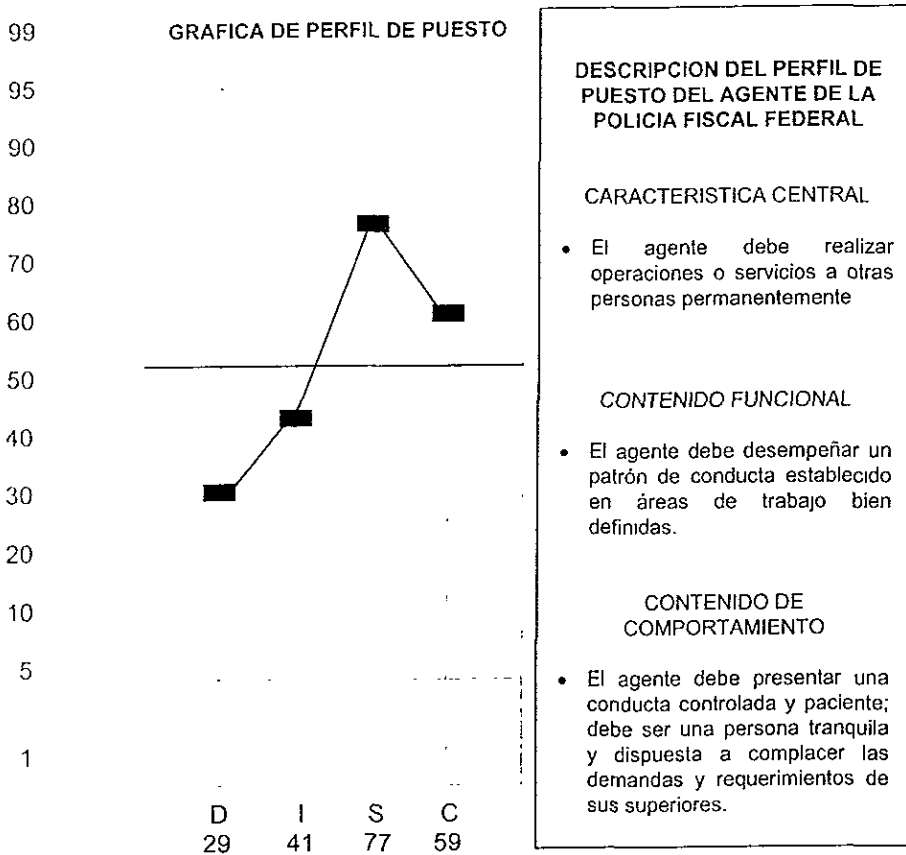
- Factores Evaluados: DISC
- Puntuación más alta observada en la evaluación de los factores: S
- Puntuación más baja observada en la evaluación de los factores: D

Categoría: Cuestionario denominado Auto-Descripción:

- Moda: 26 correspondiente al factor C.
- Mediana: 12
- Media: 14.25

5. 14. Análisis de Resultados.

CUADRO 1. GRAFICA Y DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO DEL AGENTE DE LA POLICIA FISCAL FEDERAL



D = DOMINIO

I = INFLUENCIA

S = SUMISION

C = CONSTANCIA

El perfil de puesto (Factor Humano) esta balanceado, pues la variación de los cuatro factores (D.I.S.C.) esta en el rango de -30 +70, (ver primer párrafo de la página 84).

El puntaje más elevado fue el factor S (constancia), lo cual significa que para la realización del trabajo de Agente de la Policía Fiscal Federal se requiere de personal que desempeñe un patrón de trabajo establecido, permaneciendo en un sólo lugar, siendo paciente, concentrándose en su trabajo, satisfecho con el nivel de su puesto, demostrando lealtad, reflejando compostura y cumplir responsablemente con el papel de servidor público.

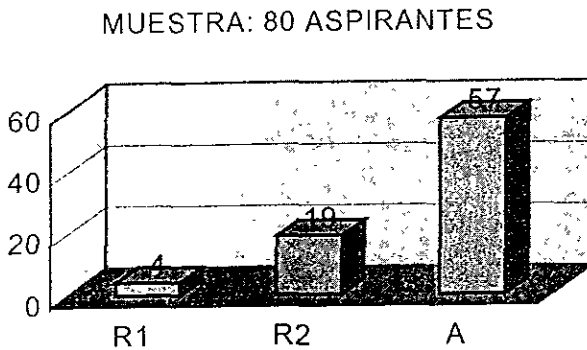
El siguiente puntaje más elevado correspondió al *factor C (cumplimiento)*, que de acuerdo al manual de interpretación, indica que el personal *debe apegarse direcciones o estándares*, concentrándose en detalles, siendo diplomático con la gente, condescendiendo con el jefe, apegándose a los procedimientos y normas establecidas.

Por el contrario, *el puntaje más bajo correspondió al factor D (dominancia)*, lo cual implica que el personal debe calcular riesgos, conducirse con cautela, buscando hechos, deliberando antes de actuar, autosacrificándose por otros, someterse a sanciones y direcciones a fin de conservar los logros alcanzados.

Al revisar las combinaciones básicas de comportamiento en el manual de interpretación, se encontró en el ámbito de *"persistencia"* S/C, que las funciones de este puesto requieren de una actividad independiente en áreas especiales, el ocupante de este puesto tiene autoridad para actuar.

Sin embargo, su autoridad está limitada a las áreas en las que se supone es un experto, por lo que se puede tratar de un trabajo con muy pocas posibilidades de error (esta serie se combina con una "D" y una "I" bajas).

CUADRO 2. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AUTODESCRIPCIÓN.



R1 = CUESTIONARIOS RECHAZADOS POR MANIPULACION

R2 = CUESTIONARIOS RECHAZADOS POR CONFUSION EN AUTOCONCEPTO

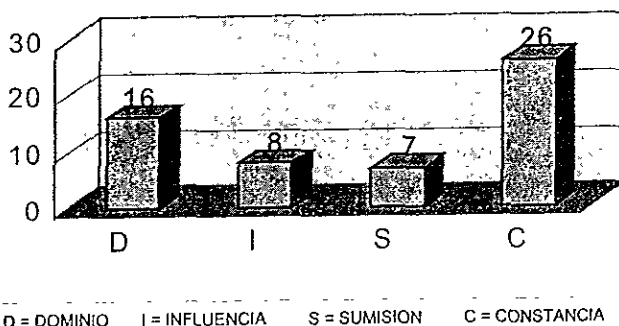
A = CUESTIONARIOS ACEPTADOS PARA ANALIZAR EL PERFIL DE LA PERSONA.

De la aplicación de los 80 cuestionarios denominados *Auto-Descripción*, se rechazaron 23 que representan un 28% del total de aplicaciones, debido a que éstos eran incorrectos, es decir, que 19 de las aplicaciones registraron calificaciones comprendidas en un rango de 30 - 70, lo cual indica que los aspirantes no poseían un claro concepto de sí mismos y las restantes 4 aplicaciones presentaron calificaciones en zonas extremas (arriba de 95 o debajo de 5), lo cual indica que los aspirantes manipularon dicho tests.

En virtud de lo anterior, únicamente se consideraron 57 cuestionarios para analizar su perfil y contrastarlo con el perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal.

CUADRO 3. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AUTODESCRIPCION.

FACTORES DE AUTO-DESCRIPCION

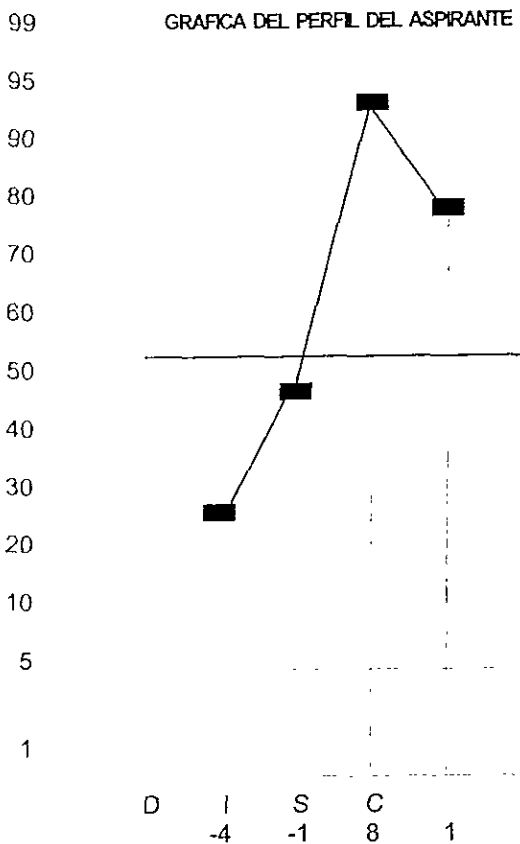


De los cuatro factores (D.I.S.C.), el factor más predominante (moda) fue el C (Apego o Cumplimiento), el cual registro 26 frecuencias (45%), dicho factor caracteriza a los solicitantes como: personas relajadas, fáciles de conducir, centradas, pacientes, que desarrollan lazos fuertes con su grupo de trabajo, se desarrollan en trabajos rutinarios y que pueden permanecer en un empleo por largos periodos.

El factor D (Dominancia), registró 16 frecuencias (28%), y caracteriza a personas: Descuidadas, competitivas, impositivas, sarcásticas, egocéntricas, autosuficientes, excesivamente críticas e impacientes. Mientras que El factor I, registró 8 frecuencias (14.5%), y caracteriza a personas: Optimistas, agradables, amigables, superficiales, impulsivas, bromistas, sociables por naturaleza.

El factor menos predominante correspondió a S (Constancia o Estabilidad), con 7 frecuencias (12.5%), el cual corresponde a personas: Pacíficas, fieles, que tratan de hacer lo mejor posible lo que su habilidad les puede dar, precavidas, conservadoras, que sobrerrevisan la información para tomar decisiones, a parte de ser diplomáticas. Se pudo observar que el 50% de los sujetos está por encima del valor 12 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor.

CUADRO 5. GRAFICA Y DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE UNA PERSONA ASPIRANTE A INGRESAR COMO AGENTE DE LA POLICIA FISCAL FEDERAL.



DESCRIPCION DEL PERFIL DEL ASPIRANTE

S/I Tiende a ser controlada y paciente.

S/D Tiende a ser constante y consistente

S/C Tiende a ser persistente y perseverante.

C/I Tiende a ser seguidora del orden y los sistemas.

C/D Tiende a ser cuidadosa y conservadora.

D/I Responde rápidamente a los retos, es ágil y flexible.

I/C Despliega confianza en las personas.

D = DOMINIO

I = INFLUENCIA

S = SUMISION

C = CONSTANCIA

CONCLUSIONES

I. OBSERVACIONES.

Al utilizar la Técnica Cleaver en la presente investigación, se obtuvo el Perfil de Puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal, por lo que se pudo apreciar que dicho perfil de puesto requiere de personas con las siguientes características:

- Característica Central: Que realicen operaciones y/o servicios a otras personas permanentemente.
- Contenido Funcional: Desempeñen un patrón de conducta establecido dentro de un ambiente predecible y relativamente estable; las áreas de trabajo deben estar bien definidas.
- Contenido de Comportamiento: Con una conducta controlada y paciente, el ocupante de este puesto debe ser un individuo tranquilo y calmado, que esté dispuesto a complacer las demandas y requerimientos de sus superiores.
- Posibles Limitaciones Bajo Presión:
 - * Pueden callar y ocultar sus resentimientos.
 - * No se adaptan con rapidez al cambio.
 - * Esperan las ordenes antes de actuar.
- Motivación Interna (lo que necesitan):
 - * Realización de tareas claras
 - * Sanciones por parte de su jefe.
 - * Apoyo en situaciones difíciles.
 - * Sentirse apreciados con sinceridad.

- Motivación externa (lo que desean):
 - * Dirección de un líder a quien seguir.
 - * Sentirse parte integrante de un equipo.
 - * Un plan de trabajo que comprendan.

De la contrastación de los perfiles: Factor Humano (perfil de puesto) respecto de la Auto-Descripción (características que registraron los sujetos evaluados), se procedió a seleccionar a los candidatos idóneos, que presentaron similitudes en el perfil personal con el perfil del puesto deseado, y que cumplieran con todos los requisitos de ingreso que determina la propia corporación.

Considerando el perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal, se pudo notar que de los cuatro factores (D.I.S.C.), *sólo los factores C y S presentaron las características que corresponden a personas que pudieran desempeñar dicho puesto. Aunque el factor C, presentó el mayor número de registros.*

Sin embargo, de los 57 aspirantes seleccionados para analizar su perfil por la aplicación del cuestionario Autodescripción, sólo 26 presentaron una puntuación elevada en el factor C, pero únicamente 5 presentaban el registro más bajo en el factor D, lo cual, es un requerimiento que exige el perfil del puesto

Además, como ninguna de estas 5 personas tenían un puntaje elevado en el factor S; entonces, se procedió a no considerar para el puesto a estos 26 solicitantes. Se detectó que 7 solicitantes presentaron la calificación más elevada en el factor S por el registro de su frecuencia, quienes por sus características personales, podían ser considerados para ocupar el puesto de referencia; sin embargo, de los 7 solicitantes, sólo 3 registraban una puntuación baja en el factor D y una puntuación alta en el factor C, lo cual es una condición del perfil del puesto.

Por lo que únicamente, estos tres solicitantes fueron considerados para ocupar el puesto de Agente de la Policía Fiscal Federal, ya que su perfil personal correspondía exactamente a los requerimientos del perfil del puesto.

En razón de lo anterior, se pudo comprobar que la aplicación de dicha técnica es sumamente sencilla y rápida; sin embargo, se requiere conocer muy bien a ésta y tener cierta experiencia para su correcta calificación e interpretación.

También se pudo comprobar que dicho instrumento proporciona suficiente información en cuanto a las características del perfil de puesto, lo que fue básico en el estudio de la presente investigación; todo ello, como resultado de la ponderación que se hizo, entre las funciones que deben realizar los Agentes de la Policía Fiscal Federal, y los requisitos de ingreso que determina la propia corporación; por lo que se pudo llegar a concluir que la interpretación de dicho perfil resulta congruente con las necesidades del puesto.

De este modo, se puede decir que la obtención del perfil de puesto es útil para encabezar adecuadamente la selección de personal; además, puede utilizarse para fijar programas de capacitación y desarrollo, sistemas de incentivos, calificación de méritos y para efectos de promoción del personal.

II. LIMITACIONES

- Se requiere contar con cierta experiencia en la interpretación de esta técnica, a fin de poder detectar aquellos factores que pueden desvirtuar la prueba, ya que hay candidatos, como sucedió en esta investigación, que pueden manipularla, y por lo mismo hacer interpretaciones incorrectas.
- Al *principio*, dificultad para tener acceso a las instalaciones de la corporación.
- Dificultad para conseguir el instrumento utilizado (Técnica Cleaver).
- La escasez de investigaciones realizadas con dicho instrumento.
- La falta de un perfil laboral ideal para poder comparar el perfil obtenido.

III. SUGERENCIAS.

- Requiere complementarse esta investigación con alguna otra técnica para la obtención de información sobre capacidades y habilidades intelectuales, que resultan igualmente importantes en cualquier puesto, para lo cual se recomienda la aplicación del Test Análisis del Temperamento de Taylor y Johnson, Cuestionario de Intereses y Aptitudes de Herrera y Montes y el Estudio de Valores de Allport. Asimismo, se sugiere la aplicación de un test sobre personalidad, el cual podría ser 16 Factores de la Personalidad de Cattell.
- La aplicación del cuestionario Auto-Descripción debe realizarse por lo menos en 15 minutos; sin embargo no debe ponerse límite de tiempo y debe informarse a las personas a evaluar que traten de ser abiertos, ya que sólo se quiere saber su estilo de trabajo, y por lo mismo, no hay en dicho cuestionario respuestas buenas o malas.
- No debe darse a las personas a evaluar la definición de palabras de acuerdo a las que aparecen en el manual de calificación e interpretación, sólo debe decirse la definición del diccionario de la palabra que no entiendan, y que deben responder como lo consideren ellos.
- Se sugiere realizar un estudio comparativo después de un año transcurrido, con los resultados obtenidos de esta investigación y con los que surjan del re-test, lo anterior, sería con la finalidad de poder apreciar la eficacia de la selección de personal para ocupar dicho puesto.

REFERENCIAS

I. BIBLIOGRAFÍA.

- Adiz Iriarte, María Rosario (1984). **Técnicas Sociales en la Administración Pública**; Instituto Hacendario de Administración Pública, Madrid, España.
- Anastasi, A. (1978). **Tests Psicológicos**, Aguilar, México.
- Arias Galicia, F. (1989). **Administración de Recursos Humanos**, Trillas, México
- Armau, Frank (1966). **Historia de la Policía**, Caralt, Barcelona, España.
- Benavides J., Di Castro F. (1984). **Cuadernillo de Técnicas de Evaluación de la Personalidad**, UNAM, 1984.
- Bermejo Sánchez, R. (1989). **Satisfacción Laboral en un Grupo de Policías Auxiliares**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Blanco Cohen, C. (1975). **Cómo Seleccionar Nuestro Personal**, Limusa, México.
- Canalizo Gutierrez, Francisco (1994). **Métodos Innovadores de Selección de Personal de empresas en el Sector Financiero**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Cerda, Enrique (1972). **Psicometría General**, Herder, Barcelona, España.

- **Cornejo G., López O. (1995). Detección de Necesidades a través de la Técnica Cleaver**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- **Contreras Ceballos, María del Carmen (1993). Propuesta para la Elaboración de Perfiles de Puestos en una Institución Bancaria**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- **Clift Raymond, E. (1964). Cómo Razona la Policía Moderna**, Letras, México.
- **Downie N. M. (1986). Métodos Estadísticos Aplicados**, Harla, México.
- **Espinoza Mejía, Beatríz (1971). El Psicólogo en la Selección de Personal**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- **Grados Espinoza, J. (1989). Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal**, Manual Moderno, México.
- **Hernández Sampieri, R. (1995). Metodología de la Investigación**, Mc Graw Hill, México.
- **Herrans Laura, L. (1985). Psicología y Medición**, Limusa, México.
- **Howell, C. (1979). Psicología Industrial y Organizacional, Sus Elementos Esenciales**, Manual Moderno, México.
- **Ibañez Brambila, B. (1990). Manual para la Elaboración de Tesis**, Trillas, México.

- Kerlinger, F. H. (1981). **Investigación del Comportamiento**, Interamericana, México.
- Lawsche Charles H. (1972). **Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal**, Trillas, México.
- León Portilla, M. (1971). **Historia de la Policía en México**, UNAM.
- Levin, J. (1980). **Fundamentos de la Estadística en la Investigación Social**, Harla, México.
- Luna García, Ramón (1992). **Subjetividad del Policía Uniformado**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Nieder Hoffer, A. (1967). **The Police in the Urban Society**, Anchor Books, New York, E.U.
- Osorio Ríos Ma. de los A. y Tafoya Salas, Ma. V. (1997). **Normalización de la Técnica Cleaver en una Empresa de Servicios Bancarios**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Orozco, J.E. (1980). **Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal**, Coparmex, Fondo Editorial, México.
- Pérez Porras, A. (1986). **Organización y Administración de la Policía**, UANL, México.
- Pick, S. y López (1986). **Cómo Investigar en Ciencias Sociales**, Trillas, México.

- Quintana Rodríguez, R. (1996). **Reclutamiento, Selección y Perfil Psicológico del Policía Preventivo**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Rivera Soler, R. (1990). **Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal**, Limusa, México.
- Rosas Carrillo, M. (1995). **El Perfil Psicológico del Agente de la Policía Judicial**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Roy, R. Roberg y Kuy Kendall, J. (1988). **Manual de Organización y Administración Policial**, Universidad Estatal San José, Instituto Nacional de Ciencias Penales, Costa Rica.
- Shirley, Fletcher (1992). **Técnicas para Evaluar con Base en la Capacidad Individual**, Legis, Colombia.
- Shultz Duane, P. (1988). **Psicología Industrial**, Interamericana, México.
- Solís González, A. (1994). **Detección del Potencial con Subgerentes de Servicios Bancarios para el Desarrollo de Recursos Humanos en una Empresa de Servicios a través de la Técnica Cleaver**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Sotelo Regil, Luis F. (1974). **Policía Profesional**, Limusa, México.
- Stanton, E. (1985). **Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal**, Limusa, México.
- Szekely, Belá (1966). **Los tests**, Kapeluz, España.
- Vega Rugerio, J., (1993). **El Perfil del Gerente a través de la Técnica Cleaver**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

II. HEMEROGRAFÍA.

- Administración Central Policía Fiscal Federal, (1993). **Notas del Curso sobre Legislación Aduanera y otras Disposiciones Relacionadas con las Funciones Propias de los Elementos que Conforman la Policía Fiscal Federal**, México.
- Balch (1979). **Recluts at a Typical Police Academy and Veteran Police Officers**, *Disertation Abstracts International*, May, 3, (11-A 7004), U.S.A.
- Hokke, J.F., (1971). **Personalidad Characteristics of Succesful Police Sergeant Candidates**, *Journal of Criminology and Police Science*.
- Lefwitz, J., (1975). **Psychological Attributes of Policemen: A Review of Research and Opinion**, *Journal of Social Issues*: vol. 31 (1) 3-26.
- Mills, Carol J. y Bohannan, W.E., (1980). **Personality Characteristics of Offective State. Police Offeciars**, *Journal of Applied Psychology*, 1980, vol. 65(6).
- Rokeack, M. (1971). **The Value Gap Between Police and Police Journal of Social, Ossues**, 27 (2), pp. 155.171. U.S.A.

III. NORMATIVIDAD.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley del Servicio de Administración Tributaria.
- *Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria.*
- Decreto que reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 1997.
- Decreto que reforma el Reglamento del Servicio de Administración Tributaria publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 1997.
- Acuerdo que establece el Manual de Organización de la Policía Fiscal Federal que delega facultades en los servidores públicos que la integran publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1990.