

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.  
INCORPORACION No. 8727-02 A LA  
Universidad Nacional Autónoma de México

## Escuela de Administración y Contaduría

La importancia de las Pruebas Psicológicas en el  
Proceso de Reclutamiento y Selección, para el  
Correcto Desempeño de las Funciones, de la  
Dirección de Seguridad Pública Municipal.

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

### LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

*Zully González Salazar*

ASESOR:

*Ildefonso Huante Sandoval*



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, [REDACTED]

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres:  
Por brindarme todo su apoyo  
y darme las fuerzas para seguir  
adelante.

A mis hermanos:  
Por su comprensión y ayuda.

A mi asesor:  
Por orientarme y darme palabras  
de aliento.

A Alejandro:  
Por brindarme su apoyo.

A mis compañeros y amigos:  
Por darme su amistad.

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1.	Definición de administración de recursos humanos.	7
1.2.	Objetivos de la administración de recursos humanos.	8
1.3.	Funciones de la administración de recursos humanos	9
1.4.	Importancia de los recursos humanos.	19
1.5.	Características de los recursos humanos.	19

### CAPITULO II

#### EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1.	Definición de reclutamiento.	22
2.2.	Definición de selección.	22
2.2.1.	Principios de la selección de personal.	22
2.3.	Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la organización.	25
2.4.	Descripción del proceso de reclutamiento y selección.	26
2.4.1.	Planeación de recursos humanos	26
2.4.2.	Necesidad de recursos humanos	26
2.4.3.	Requisición.	27
2.4.4.	Análisis de puestos.	27
2.4.5.	Fuentes de reclutamiento.	27
2.4.6.	Solicitud de empleo.	28
2.4.7.	Entrevista inicial.	29

2.4.8. Pruebas psicológicas.	31
2.4.9. Entrevista final.	31
2.4.10. Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.	32
2.4.11. Examen médico.	33
2.4.12. Decisión final.	33

### CAPITULO III

#### LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS, HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

3.1. Definición de psicología.	35
3.2. Relación de la psicología con la administración.	36
3.3. Definición de prueba psicológica.	38
3.4. Características de las pruebas psicológicas.	39
3.5. Clasificación de las pruebas psicológicas.	41
3.6. Importancia de las pruebas psicológicas para la organización.	49
3.7. Aplicación de las pruebas psicológicas.	50
3.8. Elaboración de las pruebas psicológicas	52
3.9. Conjunto de pruebas para formar una batería	61
3.10. Uso de las pruebas psicológicas en las empresas.	62
3.11. Las pruebas psicológicas no son infalibles (seguras)	63
3.12. La decisión de elaborar las pruebas en la organización o adquirirlas en el mercado	63
3.13. Ejemplos de pruebas psicológicas.	64

## CAPITULO IV

### CASO PRÁCTICO

4.1. Metodología de la investigación	73
4.1.1. Justificación	73
4.1.2. Objetivo general	74
4.1.3. Objetivos específico	74
4.1.4. Hipótesis	75
4.2. Perfil de la empresa	76
4.2.1. Concepto de Seguridad Pública	76
4.2.2. Misión	76
4.2.3. Objetivos	76
4.2.4. La función de la policía	77
4.2.5. Importancia de la Seguridad Pública	78
4.3. Coordinación de Desarrollo Humano	79
4.3.1. Misión	79
4.3.2. Objetivos	79
4.3.3. Antecedentes	80
4.4. Descripción del Proceso de Reclutamiento y Selección	81
4.5. Pruebas psicológicas	83
4.6. Análisis de la información	85
4.7. Recomendaciones	105
Conclusiones	108
Bibliografía	111
Anexos	112

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones el recurso humano juega un papel importante para el desarrollo de la misma, es decir, si una empresa careciera de personal aun cuando contará con el equipo y maquinaria, capital, instalaciones y otros, no podría realizar ninguna actividad sin la ayuda de las personas.

Por lo tanto es importante su participación, pues contribuyen al desenvolvimiento de la empresa, por lo tanto los directivos deben estar al tanto de sus necesidades y buscar mejoras para lograr su máximo rendimiento, en beneficio de si mismos, de la organización a la que pertenecen y a la comunidad.

Los individuos son diferentes unos de otros, cada uno posee características únicas, tales como: conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes, etc., por tal motivo para el ingreso de un nuevo miembro a la organización, es necesario conocerlos para igualarlos con los requerimientos del puesto que se desee cubrir.

No es posible determinar a simple vista, los conocimientos, intereses, aptitudes, grado de inteligencia, que posee una persona, una valiosa herramienta para determinarlos son las pruebas psicológicas, que en últimas fechas ha tomado más importancia para la selección de personal.

El Director de Recursos Humanos es el encargado de realizar la labor de selección y el conocimiento de las pruebas proporciona una ayuda valiosísima para facilitar esta labor.

El Departamento de Recursos Humanos tiene la tarea de atraer candidatos en espera de una oportunidad y a través del Proceso de Reclutamiento y Selección ir escogiendo a los aspirantes que posean los requerimientos para cubrir un puesto en particular.

Las pruebas psicológicas forman parte importante del Proceso de Reclutamiento y Selección pues contribuyen a tener un conocimiento más amplio de los aspirantes a ingresar a la empresa, es decir, sus intereses, conocimientos, aptitudes, pueden ser determinados en cierta manera y así compararlos con las especificaciones del puesto a desempeñar para tomar la decisión más adecuada en la selección, esto con el fin de contar con las personas con las condiciones necesarias para desarrollar el trabajo y evitar el paso de personas negativas que no cumplan con las funciones asignadas.

De aquí la importancia de contar con un Programa de Pruebas Psicológicas y más aún cuando se trata de una organización de servicios, cuya misión principal consiste en vigilar la seguridad de la población, por lo cual el personal seleccionado debe tener ciertos requisitos relacionados con su personalidad, intereses, actitudes, que permitan el desarrollo de su trabajo.

Así pues, el planteamiento del problema que se maneja es, conocer los diferentes tipos de pruebas psicológicas que se aplican a los aspirantes a ocupar el puesto de policía en la Dirección de Seguridad Pública Municipal y la importancia que reviste dentro del Proceso de reclutamiento y selección, esto es para que el personal contratado realice sus funciones adecuadamente.

Las hipótesis que se manejan son:

\*Las pruebas psicológicas no se aplican adecuadamente, lo que provoca que el resultado de la información sea incorrecto.

\* En la Dirección de Seguridad Pública Municipal el uso de las pruebas se restringe a la selección de personal.

Para comprender lo mencionado anteriormente, a continuación se explica la investigación teórica y posteriormente la investigación de tipo práctico realizada en una organización de la ciudad.



La parte teórica muestra puntos sobresalientes de la administración de Recursos humanos, se señala la definición de Reclutamiento y Selección, así como el Proceso de Reclutamiento y Selección a seguir para lograr la mejor elección de una persona en especial, se concluye con aspectos relacionados con las Pruebas Psicológicas.

La parte práctica abarca la investigación en una organización de la ciudad, indicando su misión, objetivos, desarrollo del Proceso de Reclutamiento y selección, entre otros, para continuar con el análisis de la información recopilada y las sugerencias propuestas.

El primer capítulo trata sobre la Administración de recursos humanos, su definición, objetivos que persigue, principales funciones que desarrolla un departamento asignado a esta tarea, además la importancia de los recursos humanos para cualquier empresa y las características que los distinguen de cualesquiera otros recursos.

En el capítulo del Proceso de reclutamiento y selección se exponen las principales funciones de estos conceptos, así como una breve descripción de los pasos que integran dicho Proceso, así como su importancia.

El capítulo III maneja lo referente a las Pruebas Psicológicas, su concepto, relación con la Administración, aplicación e importancia en las empresas, así como la clasificación general de ellas y algunos ejemplos, esto permitirá conocer aspectos relacionados con las pruebas psicológicas y la implicación que tienen dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección.

El capítulo IV trata específicamente de un caso práctico de una organización, los resultados que arroja la investigación, análisis y sugerencias.

## CAPITULO I

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El capítulo I relativo a la Administración de Recursos Humanos señala su definición, los objetivos que persigue un Departamento encargado a esta labor, así como las diferentes funciones encomendadas, además indica la importancia que reviste para cualquier organización el factor humano y las características que lo distinguen de otros recursos. Esto permitirá tener un concepto más amplio de la Administración de Recursos humanos y la implicación que tiene para la empresa el contar con un Departamento asignado a esta tarea.

Para comprender la importancia de los recursos humanos así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización es necesario conocer algunos conceptos relacionados con la misma:

#### 1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dada la importancia que la Administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

Víctor M. Rodríguez lo define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Fernando Arias Galicia (Arias, 1994: 250) dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

## 1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

(Werther, 1996:10) De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

### Objetivos sociales.

La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

### Objetivos corporativos

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

### Objetivos funcionales

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

### Objetivos personales

La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

## 1.3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad.

El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad. (Arias,1994:160)

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de recursos humanos.

Función: Empleo.

Objetivo.

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones.

Reclutamiento.

Objetivo.

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política.

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección.

Objetivo.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política.

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Contratación.

Objetivo.

Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

Política.

Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

Inducción.

Objetivo.

Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política.

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Integración, promoción y transferencia.

Objetivo.

Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades.

Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.

Política.

Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Vencimiento de contratos de trabajo.

Objetivo.

Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

Política.

Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberán practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

Función: Administración de salarios.

Objetivo.

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

#### Política.

Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República.

#### Subfunciones.

##### Asignación de funciones.

##### Objetivo.

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

##### Política.

Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

##### Determinación de salarios.

##### Objetivo.

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

##### Política.

Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República.



Calificación de méritos.

Objetivo.

Evaluar, mediante los medio más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política.

De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Compensación suplementaria.

Objetivo.

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política.

Estas sumas deben otorgarse sobre las bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Control de asistencias.

Objetivo.

Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política.

Ajustarse en los dispuesto a la Ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

Función: Relaciones internas.

Objetivo.

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones.

Comunicación.

Objetivo.

Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política.

La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

Contratación colectiva.

Objetivo.

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política.

La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Disciplina.

Objetivo.

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política.

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y el último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

### Motivación del personal.

#### Objetivo.

Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

#### Política.

El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

### Desarrollo del personal.

#### Objetivo.

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

#### Política.

Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

### Capacitación.

#### Objetivo.

Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

#### Política.

Impulsar los planes de capacitación, observando lo dispuesto en la Ley Federal de Trabajo.

### Entrenamiento.

#### Objetivo.

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política.

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

Función: Servicios al personal.

Objetivo.

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política.

En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a los trabajadores.

Subfunciones.

Actividades recreativas.

Objetivo.

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

Política.

La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal.

Seguridad.

Objetivo.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política.

Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

Protección y vigilancia.

Objetivo.

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Política.

Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización contra equipos de incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

Función: Planeación de recursos humanos.

Objetivo.

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política.

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

#### 1.4. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. (Werther,1996:11)

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. (Terry,1992:43)

#### 1.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2, 4, y 5 constitucionales).

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (Arias,1994:245)



## CAPITULO II

### EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Este capítulo trata del Proceso de Reclutamiento y Selección que se debe cuidar en cualquier empresa para elegir los candidatos idóneos a ocupar un puesto en la empresa, describiendo los pasos que lo conforman así como la importancia que reviste cada uno de ellos, además se indica la función que cumplen las Pruebas Psicológicas en el mismo.

#### 2.1. DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

Idalberto Chiavenato (Chiavenato,1990:68) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

#### 2.2. DEFINICIÓN DE SELECCIÓN

Fernando Aras Galicia (Arias, 1994:248) define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

##### 2.2.1. PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales:

### Colocación.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma.

### Orientación.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país.

Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechaza y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstas. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

#### Ética profesional.

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad. (Arias,1994:259)

### 2.3. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. (Aquino, 1992: 82)

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

## 2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

### 2.4.1. Planeación de recursos humanos.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc., los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala. (Werther, 1996:12)

### 2.4.2. Necesidad de recursos humanos.

Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

### 2.4.3. Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno y horario.

### 2.4.4. Análisis de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

### 2.4.5. Fuentes de reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno.

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos. (Chiavenato,1990:184)

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

#### 2.4.5. Solicitud de empleo

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando.

Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno.

Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

- un inventario biográfico del aspirante.
- es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico.
- es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias. (Aquino,1992:83)

#### 2.4.7. Entrevista inicial o preliminar

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.



A continuación se explicará brevemente la entrevista.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

#### Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se esta seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. (Arias, 1994:265)

#### 2.4.8. Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

Pruebas de personalidad.

Pruebas de inteligencia

Pruebas de intereses.

Pruebas de rendimiento.

Pruebas de aptitud.

Cada una de ellas se explicara en detalle más adelante,

#### 2.4.9. Entrevista final

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección. (Werther, 1996:176)

#### 2.4.10. Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.

Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinara el canal que se utiliza para su realización. (Arias, 1992:274)

De manera general las áreas que se exploran son:

1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

2. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos e integración familiar.
3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

#### 2.4.11 Examen médico

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

#### 2.4.12. Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. (Arias,1994:274)

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

## CAPITULO III

# LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS , HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

En el capítulo III se manejan aspectos relacionados con las Pruebas Psicológicas, su definición e interrelación con la Administración, la importancia de su utilización en las empresas; también se muestra la clasificación de las pruebas, indicando brevemente en qué consisten y algunos ejemplos.

### 3.1. DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA

La palabra psicología viene del vocablo griego, psyche, soplo, aliento, vida y logos, reunir, ligar como en el sentido que adquirió posteriormente de psyqué, alma y lógos, discurso, tratado, que significa "estudio de la mente o del alma". José Velázquez (Velazquez,1980:19) señala que en nuestros días se define a la psicología como la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales en todos los animales. De aquí se desprende lo siguiente:

La ciencia ofrece procedimientos racionales y disciplinados para llevar a cabo investigaciones validas y construir un cuerpo de información coherente.

Los psicólogos usan la palabra "conducta" de forma bastante vaga; para la mayoría la conducta abarca prácticamente todo lo que la gente y los animales hacen: acciones, emociones, modos de comunicación, procesos mentales y del desarrollo.

Existe controversia con respecto a considerar los procesos mentales como conducta. El término procesos mentales incluye formas de cognición o modos de conocer como percibir, poner atención, recordar, razonar y solucionar problemas; además de soñar, fantasear, desear, esperar y anticipar.

### 3.2. RELACIÓN DE LA PSICOLOGÍA CON LA ADMINISTRACIÓN

En los inicios de la Administración se concebía al hombre como un instrumento más para lograr la producción cuya única finalidad era obedecer las ordenes de sus superiores y donde no eran tomadas en cuenta sus necesidades u opiniones.

Con el paso del tiempo autores como Henry Fayol aportaron nuevas ideas sobre los trabajadores a través de investigaciones que intentaban descubrir las características psicológicas que influían en el individuo para incrementar su productividad, es aquí donde la administración dio un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa.

A partir de la década de 1920 la Escuela de las Relaciones Humanas surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumento la tensión nerviosa de los obreros.

Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.

Elton Mayo inicio la perspectiva de las relaciones humanas, concentrándose en los grupos de personas en el trabajo. Se dejo de un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención a lo que la gente opinaba de su trabajo. Es así como la psicología empezó a tener importantes aportaciones para la Administración.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos quince a veinte años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales. El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional.

El interés por la psicología de la organización aumento a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitiera a organizaciones tales como el ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro. (Schein,1982:5)

Así pues, la psicología ha hecho aportaciones valiosas a la dirección de personal, entre los que se encuentran:

1. Al convertirse en ciencia experimental, la psicología ha puesto fin a muchos métodos pseudocientíficos, que pretendían valorar, predecir e inferir sobre el comportamiento humano. La psicología industrial, que se interesa por estos temas referidos a la conducta del empleado en los negocios y empresas, ha contribuido a mejorar las relaciones de personal, eliminando una serie de nociones falsas acerca de la naturaleza humana.



2. La psicología industrial ha enriquecido los procedimientos de selección gracias a nuevos tipos de examen.

3. La psicología ha llevado a cabo experimentos respecto a la influencia del ambiente industrial sobre el comportamiento del empleado. Un ambiente adecuado en el taller o en la oficina puede mejorar la eficacia de los trabajadores y su propia satisfacción, e incluso reducir la fatiga y el número de accidentes. Por eso los psicólogos creen que el comportamiento del empleado queda perfectamente determinado si se mantiene un control riguroso sobre los factores ambientales.

4. Por último, la psicología industrial no intenta simplemente adaptar a los empleados a su ambiente de trabajo, sino que se propone descubrir qué circunstancias ambientales son más adecuadas a las necesidades psicológicas de los seres humanos. Esto supone un análisis crítico de la sociedad y organización industrial, que inevitablemente tiene que plantear problemas respecto a los fundamentos científicos y éticos de la organización social. (Tiffin, 1969:62)

### 3.3. DEFINICIÓN DE PRUEBA PSICOLÓGICA

Una de las definiciones más aceptadas es la de Pichot (Bonboir, 1974:91) que indica que se llama prueba a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente.

Esta definición implica:

1. La situación estandarizada (es decir, los elementos siguientes: medio en que se desarrolla la experiencia, material de las pruebas, actitudes e instrucción dadas por el experimentador para la utilización del material) sea perfectamente definida y reproducida de modo idéntico en todos los casos.

2. El registro del comportamiento provocado en el sujeto debe ser lo más preciso y objetivo posible. Este comportamiento es muy diferente según los casos: para determinado sujeto consiste en escribir las respuestas, ejecutar una determinada tarea manual, dibujar, hablar. En todo caso las condiciones de registro deben ser definidas y observadas rigurosamente.
3. El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente en relación con el de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y una prueba que no recurra a ella no es una prueba.
4. La clasificación del sujeto examinado en relación al grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

### 3.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

#### La objetividad

Las pruebas industriales tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tienen relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparado con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas. (Lawrence, 1972:130)

### Confiabilidad

Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona, registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de las pruebas.

### Validez

Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.

Es perfectamente factible que una prueba sea confiable sin ser válida. Por ejemplo, una regla es un instrumento de medición confiable en alto grado. Si se aplica varias veces al mismo objeto rendirá, aproximadamente, la misma calificación o lectura en centímetros. Sin embargo, no tiene validez alguna como medida de la eficiencia de un empleado. Para la mayoría de los trabajos, no hay ninguna relación entre la estatura y el éxito del empleado.

### Estandarización

Es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Por ejemplo, no se puede esperar comparar las calificaciones de una prueba aritmética de dos solicitantes, uno de los cuales ha pasado una prueba para la que no se necesita estar familiarizado con operaciones más complicadas que la división de varias cifras, mientras que la que ha pasado el otro necesita del dominio de las fracciones y los decimales.

Sin embargo, quizá sea menos evidente que el solo hecho de hacerle preguntas idénticas a dos candidatos, no garantiza en sí que están pasando la misma prueba. En realidad, una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones. (Lawrence,1972:130)

### 3.5. CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos:

En relación al tiempo de aplicación.

a) Prueba de velocidad: es aquella que tiene un límite determinado de tiempo por más allá del cual no se les permite a los participantes trabajar, aun cuando no hayan contestado a todos los puntos. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas en gran escala. Todos los documentos deben ser entregados dentro de un período determinado, lo cual hace posible calificar y estudiar simultáneamente todas las contestaciones.

Además hay ciertas circunstancias en las cuales una prueba de velocidad es un aspecto esencial de la función que se evalúa. Por ejemplo varias pruebas de destreza manual están destinadas a medir tanto la precisión como la velocidad de las actividades motrices.

Estas pruebas se administran con un límite de tiempo. La rapidez de los empleados auxiliares es otra de las funciones que se miden mediante pruebas con límite de tiempo. Los puntos que comprenden las pruebas de velocidad de los empleados auxiliares son relativamente sencillos, y requieren típicamente que los participantes examinen parejas de nombres o cifras. (Lawrence,1972:157)

b) Prueba de capacidad: una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden fácilmente, por lo que sus resultados en este tipo de prueba son más bajos que los sujetos que si responden rápidamente. Para evitar esto, se han desarrollado pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona. (Arias,1994:434)

En cuanto a la forma de administrarlas.

a) Pruebas de grupos: estas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.

b) Pruebas individuales: son aquellas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del sujeto. Solamente en la prueba individual se puede hacer la clase de pregunta exploratoria necesaria durante cierta clase de apreciación de la personalidad.

En cuanto a la forma de realizarlas:

a) De papel y lápiz: son aquellas donde el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.

b) Orales: en estas la persona responde, asocia una palabra a otra.

En relación a las características medidas.

a) Pruebas de inteligencia: la definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo. Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas. (Lawrence, 1972:159)

Entre las pruebas más utilizadas para medir la inteligencia se encuentran:

Prueba Otis: las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas tan fáciles como las siguientes:

¿Cuál de las cinco palabras que se expresan a continuación que significa lo contrario de Norte?

- 1) Polo      2) Ecuador    3) Sur      4) Este      5) Oeste    (    )

El número de contestación se coloca entre los paréntesis que van a la derecha. Entre las características especiales de la serie están las siguientes: el principio de administrarse a sí mismo, es decir, de auto aplicarse la prueba con lo que elimina la necesidad de un examinador experimentado; un sistema sencillo de puntuación; distintos materiales para la prueba, entre otros. La prueba Otis evalúa la capacidad de razonamiento y lógica. (Tiffin, 1969:56)

Prueba Wonderlic de personal: es una adaptación de la prueba Otis; se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos. Al igual que la prueba Otis la prueba Wonderlic mide la capacidad de razonamiento y lógica.

La prueba empieza con preguntas como la siguiente:

De las cinco cosas abajo escritas, cuatro se parecen de alguna manera ¿cuál es la distinta de las otras cuatro?

- 1) Contrabando    2) Robo      3) Soborno    4) Trampa    5) Venta

Naturalmente, la contestación acertada es venta, porque las otras cuatro palabras se parecen en que todas contienen un elemento de inmoralidad. (Tiffin, 1969:57)

b) Pruebas de interés: las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones.

A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. (Lawrence,1972:174)

Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos. (Statt,1987:191)

Las pruebas de uso más común son el Formulario de interés vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder.

Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones que los estudiantes universitarios suelen elegir. Esto se logra proporcionando un índice de la similitud entre los intereses de una persona y los de hombre que han tenido éxito en la amplia gama de ocupaciones.

El Formulario de interés vocacional de Strong esta dividido en ocho secciones. La primera sección presenta títulos de ocupaciones como:

- |                |                               |
|----------------|-------------------------------|
| 1. Actor.      | 7. Director atlético.         |
| 2. Publicista. | 8. Subastador.                |
| 3. Arquitecto. | 9. Autor de novelas.          |
| 4. Militar.    | 10. Autor de libros técnicos. |
| 5. Artista.    | 11. Vendedor de autos.        |
| 6. Astrónomo.  | 12. Piloto de carreras.       |



A los que el sujeto tiene que contestar señalando una de las tres respuestas posibles, "me gusta", "me desagrada", o "me es indiferente".

Las otras secciones tratan sobre: materias escolares, entretenimiento y pasatiempos, ocupaciones, actitudes hacia diferentes clases de personas, actividades o que conteste afirmaciones como "siempre termino mis trabajos oportunamente" y frases similares.

Esta prueba sirve para valorar las distintas gamas de intereses personales o vocacionales a que se destina.

El Récord de preferencias de Kuder, consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos. Ejemplo:

Visitar una galería de arte.

Leer en una biblioteca.

Visitar un museo

Sirve para medir las siguientes diez áreas de interés: actividades al aire libre, mecánicas, calculadoras, científicas, persuasivas, artísticas, literarias, musicales, servicio social y de oficina. (Karmel, 1986:112)

c) Pruebas de personalidad: (Lawrence, 1972:164) estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo.

Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales es la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante". En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado.

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como:

    Mi salud me preocupa mucho.

    Padezco frecuentes dolores de cabeza.

    Me es fácil concentrarme.

Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "sí", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca". Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad". Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos.

Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de los intereses, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

Los sistemas de proyección le presentan al examinado una serie de estímulos en la prueba de Rorschach, denominada así en honor de su inventor Herman Rorschach, esta prueba es seguramente la más famosa de todas las pruebas psicológicas.

Se utilizan figuras de manchas de tinta, cinco de ellas de color. Al sujeto se le pregunta qué es lo que ve o recuerda en cada mancha de tinta. Obviamente no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que, en teoría cada persona ve a las personas o cosas que le son importantes.

Algunas experiencias clínicas con ese material indican que la respuesta de los sujetos a la forma, el color y detalles de las manchas de tinta, pueden revelar gran parte de su vida inconsciente, tal como se proyecta en el dibujo.

d) Pruebas de rendimiento: tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia.

Las pruebas de rendimiento en el trabajo pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión.

La prueba de ensayo es un ejemplo de este tipo, consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes. Generalmente en dichas pruebas se utiliza un equipo análogo al que hace falta para el trabajo verdadero.

e) Pruebas de aptitud: las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales pueden llamarse aptitudes. (Lawrence, 1972:170)

Un ejemplo consiste en el test de aptitud de oficinista. Estos test sirven para medir las capacidades necesarias para el trabajo de oficina, o sea, escribir a máquina, llevar la contabilidad, archivar y otras actividades relacionadas.

Consiste de tres subpruebas: vocabulario de la oficina, aritmética de la oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Los estudios detallados de los trabajos de oficina revelan que son muy importantes la rapidez, la exactitud, la capacidad motora y la destreza.

### 3.6. IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA ORGANIZACIÓN

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado.

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo.

Así pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir, y que se crea están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

(Arias,1994:428)

### 3.7 APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

#### El administrador del test.

Aplicar una prueba no es un procedimiento complicado. Cualquier persona puede ser entrenada para desempeñar esta función. La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce a muchas personas a que lleguen a la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. Y claro está que esto es falso. No importa quien administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar. (Karmel,1986:89)

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

1. Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. Esto significa que el administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba. Si las instrucciones no son suficientemente claras, esto deberá tenerse en cuenta en el momento de escoger la prueba. Los administradores deben comprender la importancia de leer las instrucciones al pie de la letra.

2. Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones de la prueba o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.

3. Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.

a) Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cinco minutos o menos, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.

b) La mayoría de las pruebas solamente requieren de un reloj ordinario con segundo. Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

4. El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. La palabra ocasionalmente se usa porque los supervisores suelen circular demasiado por el área. En muchos casos, esto no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos. Por otra parte, es necesario que de vez en cuando se recorra el salón. El mejor procedimiento para cerciorarse de que los candidatos están de acuerdo con el formato de la prueba es el de, por supuesto, asegurarse de que todos los candidatos entiendan lo que se espera de ellos y la manera como van a responder a los reactivos de la prueba antes de que ésta comience.

Minutos después de que comience el examen el examinador y los supervisores deben caminar silenciosamente por el área para verificar que los candidatos están trabajando en las paginas correctas y marcando sus respuestas en el lugar apropiado, después de que los supervisores han completado sus rondas, debe colocarse estratégicamente en lugares desde donde puedan atender individualmente a los candidatos. No deben volver a circular hasta que comience una nueva prueba.

### Condiciones físicas.

Thorndike y Hagen enumeran cuatro condiciones deseables para un examen. Afirman que los sujetos deben:

- a) Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
- b) No tener interrupciones ni distracciones.
- c) Poder manejar sus materiales de examen.
- d) Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien "entre sí".

### Condiciones psicológicas.

El clima psicológico es de primera importancia; depende mucho de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. El ambiente psicológico varía con la exactitud del examinador. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba.

La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados.

## 3.8. ELABORACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

La anterior descripción de las características que deben contener las pruebas psicológicas permiten observar que la elaboración de una prueba implica mucho más que tomar papel y pluma y redactar preguntas. (Lawrence, 1972:136)

Primer paso: Análisis del empleo.

No se puede hacer nada concreto con respecto a la redacción de las preguntas de una prueba antes de formarse una idea precisa de la función o de las funciones que se deben evaluar. Esto solo se puede hacer después de haber realizado un análisis minucioso del empleo, destinado en poner en claro las diferencias entre los puestos. Mediante el análisis se obtendrán los indicios referentes a las funciones psicológicas fundamentales que se deben evaluar en la prueba de selección, incluyendo ciertas clases específicas de conocimientos, capacidades y características personales.

Segundo paso: Redacción de los detalles preliminares.

La preparación de los detalles de una prueba requiere de un alto grado de habilidad. Aun teniendo amplia experiencia, es posible que la persona que prepara la prueba disponga tareas inadecuadas para probar al personal o formule preguntas deficientes, en virtud de su ambigüedad o por contener algún indicio interno referente a la respuesta correcta. Por lo tanto, prepara una serie preliminar de puntos o tareas, que posteriormente evaluará mediante un análisis de dichos puntos. Estos pueden formularse de distintas formas incluyendo, sin limitarse a ella la selección múltiple.

La elaboración de los puntos de selección múltiple ofrece ciertos riesgos que pueden evitarse con facilidad. Estos se describen separadamente para la premisa (la pregunta o frase que precede a la selección alterna) y para las alternativas (el grupo compuesto por la respuesta correcta de las opciones incorrectas)

Reglas para la elaboración de la premisa. Tal vez la crítica que se hace con más frecuencia en contra de las pruebas objetivas es la de que los puntos que contienen tienden con mucha frecuencia a ser ambiguos. La ambigüedad solamente se puede evitar en los puntos de selección múltiple cuando la premisa contiene una exposición clara de todas las condiciones necesarias para interpretar el punto correctamente.



Sería imposible, por ejemplo, responder a una aseveración que comenzará con "la medida más adecuada de la tendencia central es:" porque ninguna medida es "la más adecuada" en toda clase de circunstancias. El candidato necesita saber si la distribución es normal o irregular, así como ciertos detalles acerca del fin que se persigue al computar la medida de tendencia central.

Otra causa de confusión al formular la premisa es no llamar la atención de algún modo sobre las negativas. A menos de que las palabras tales como "no" y "nunca" se escriban con bastardillas o mayúsculas, es posible que al concursante se le pasen por alto, por causa de la tensión nerviosa y la ansiedad que acompaña a la administración de una prueba de selección.

La persona que prepara la prueba debe también tener mucho cuidado en la formulación de la premisa para evitar incluir un indicio gramatical que señale la alternativa incorrecta. Una premisa que termine con la palabra *un*, por ejemplo, sugiere una respuesta que empiece con una vocal y no con una consonante. De igual manera, una premisa que termina con la palabra *los* o *las* indica una respuesta en plural más bien que una en singular. Tales indicios le permiten naturalmente al concursante responder correctamente aun cuando no posea el conocimiento que requiere ese punto.

Reglas para la preparación de las alternativas. Los defectos en la estructura de las alternativas tienen, generalmente, el efecto de señalar la respuesta correcta. Por ejemplo, si las *distracciones* (alternativas incorrectas) no son visibles, pueden ser eliminadas por el candidato con base en el sentido común antes que en el saber.

Es conveniente formular alternativas de manera que resulte atípica por su longitud. La alternativa atípica, que puede ser ya sea demasiado larga o demasiado corta, resulta la respuesta correcta, con más frecuencia de la que se puede atribuir al azar.

Probablemente esto se debe a que la persona que prepara la prueba le resulta fácil formular la respuesta correcta con gran brevedad, o piensa que hay que agregarle diversos distintivos para evitar la ambigüedad.

Por último, hay que evitar el paralelismo parcial en la estructuración de las alternativas. Las alternativas paralelas son aquellas que están formuladas de manera similar, excepto por una o dos palabras claves. Con frecuencia, pero no siempre, las alternativas paralelas son el contrario la una de la otra. Las alternativas siguientes son paralelas:

- a) La media es más alta que la mediana.
- b) La media es más baja que la mediana.

Con frecuencia un grupo de puntos de selección múltiple contendrá dos alternativas paralelas y dos que no son. En tales casos, la respuesta correcta se encuentra en la pareja de alternativas paralelas, aumentando así considerablemente la posibilidad de obtener una respuesta correcta únicamente sobre la base de una suposición afortunada.

La lista de "reglas" precedentes para la elaboración de pruebas de selección múltiple no es exhaustiva en lo absoluto. Sin embargo, sirve para indicar las clases de errores que pueden introducirse en dichas pruebas, con el efecto, ya sea de que los puntos resulten ambiguos o de proporcionar un indicio que señale la respuesta correcta.

Tercer paso: Análisis de los puntos.

Un análisis de los puntos proporciona al que elabora la prueba, datos que le permiten apreciar el valor de los puntos preliminares que ha desarrollado. El análisis de los puntos sirve como base para seleccionar entre el conjunto de puntos preliminares, aquéllos que deben quedar incluidos en la forma final de la prueba.

El análisis típico de puntos proporciona dos clases de información acerca de cada punto: 1) información acerca de la capacidad discriminatoria de cada punto y 2) información acerca de la relativa facilidad o dificultad del punto.

**Discriminación de los puntos.** Cada punto de una prueba debe contribuir a la capacidad de la prueba para diferenciar entre las personas en cuanto a la función que se trata de apreciar. La discriminación de los puntos (o la validez de éstos) sirve para distinguir hasta qué grado puede un punto diferenciar entre las personas que se encuentran en los extremos opuestos de la secuencia con respecto a la característica determinada que mide.

Esta fase del análisis de puntos requiere que la serie preliminar de puntos se administre a una muestra de personas similares a aquéllas a quienes está determinada la prueba. Luego, se subdivide a las personas que han participado en este análisis de puntos, en subgrupos de alto y bajo criterio. En la práctica esta tarea se basa la mayor parte del tiempo en la estimación del total de las calificaciones de la prueba. Por lo tanto, el objetivo de esta fase del análisis es determinar hasta qué grado contribuye cada punto en la medición de la función que debe medir la prueba entera.

Se ha determinado que el punto óptimo de división para formar los subgrupos de distinto criterio se obtiene asignando el 27 por ciento de las personas con las calificaciones más altas al grupo de criterio "elevado" y el 27 por ciento de las personas con las calificaciones más bajas, al grupo de criterio "bajo". Por lo tanto, si una prueba que tiene que analizarse por puntos se aplica a un grupo de 185 personas, cada uno de los subgrupos de criterio distinto comprendería 50 personas.

De la discusión precedente se deduce que los puntos con verdadero valor discriminatorio son aquéllos que pueden diferenciar entre los subgrupos de alto y bajo criterio. Por consiguiente, el punto absolutamente válido es aquél que contestan incorrectamente todos los que constituyen el grupo de bajo criterio.

Dificultades de los puntos. De éstos, que componen el conjunto preliminar, solamente se toman en cuenta para formar parte de la versión definitiva de la prueba los que han demostrado capacidad discriminatoria. A los puntos que han sobrevivido a esta fase del análisis se les somete luego a una nueva selección con base en su relativa facilidad o dificultad, antes de hacer la selección definitiva de los puntos a incluir en la versión final de la prueba.

Por ejemplo, ¿qué sucedería si en una prueba de capacidad matemática todos los puntos fuesen sumamente fáciles? Desde el momento en la mayoría de los aspirantes estuvieran en condiciones de contestar todos éstos, las calificaciones de la prueba tenderían a ser más bien altas. Esto tendría como resultado que se haría difícil separar, entre los participantes, a los que poseen un grado moderadamente alto de capacidad para los números, de aquéllos que lo tienen muy alto. La prueba no tendría suficiente "capacidad satisfactoria".

Y por lo contrario, una prueba que consistiera enteramente de puntos muy difíciles tendría demasiada capacidad satisfactoria. La mayoría de los participantes obtendría calificaciones bajas, y sería imposible separar a los que tienen un grado moderadamente bajo de capacidades de aquéllos que lo tienen muy bajo.

Con objeto de evitar cualquiera de los dos extremos, las pruebas se formulan generalmente de manera que contengan puntos distribuidos a lo largo de la escala de dificultades. La prueba, en su forma definitiva, deberá contener algunos puntos más bien fáciles, otros más bien difíciles, y un número considerable que se encuentre en el término medio.

Los datos referentes a la dificultad de los puntos se obtienen haciendo un computo en el porcentaje de personas del total que participan en el análisis de puntos, que contesta correctamente cada punto.

Por lo tanto, la prueba en su estado definitivo deberá contener solamente los puntos que han demostrado poseer una capacidad satisfactoria de discriminación y un campo de facilidad y dificultad relativas.

Cuarto paso: la confiabilidad.

La confiabilidad requiere generalmente un estudio de la consistencia de las calificaciones de las pruebas. Los estudios de la confiabilidad se pueden realizar de varias maneras tres de las cuales se describen a continuación.

Método de la prueba repetida. Una prueba confiable es aquella en que un individuo quedará más o menos en la misma posición en pruebas sucesivas, sea quien sea la persona que administre la prueba. Esta definición de la confiabilidad sugiere un método sencillo de determinar el grado relativo de consistencia de una medida: es decir, administrar la prueba dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. De manera ideal, la persona que obtuvo la calificación más alta (la posición más elevada) en la primera prueba, debiera también obtenerla al repetirla. De igual manera la persona que obtuvo la calificación más baja la primera vez (la posición más baja), debiera obtenerla en la repetición, y las personas con calificaciones intermedias en la primera prueba, deberían mantener su misma calificación relativa la segunda vez.

Método de las formas equivalentes. Este método implica la administración de una forma equivalente de la prueba original, después de cierto tiempo, en lugar de repetir la misma prueba original.

Las formas equivalentes de un prueba son similares en cuanto a las características (la distribución de los índices de dificultad de los puntos y de su validez) y al contenido general, aun cuando los puntos específicos que contienen las formas son diferentes. El que el contenido específico de los puntos de las formas equivalentes de una prueba sea diferente, significa que ni el factor memorial ni el factor instrucción pueden afectar el resultado cuando se evalúa la confiabilidad relacionando las calificaciones obtenidas en las dos formas.

Método de la prueba dividida en dos. Tanto al método de la prueba repetida como al de las formas equivalentes para evaluar la confiabilidad, se les puede objetar que ambos necesitan de dos sesiones. El método de las dos mitades permite evaluar la confiabilidad mediante una sola sesión de prueba y es, por lo tanto, de uso frecuente en la industria.

Este método requiere que la prueba completa se divida en dos mitades, de tal modo, que los puntos de cada mitad constituyan una reproducción en miniatura de la prueba entera. en la práctica, esto se logra con frecuencia asignándole a una mitad los puntos con números impares y los de los números pares a la otra mitad, aun cuando se puede aceptar cualquier otro procedimiento con tal de que se obtengan mitades comparables. Las mitades se califican por separado, y la evaluación de la confiabilidad se deriva relacionando las calificaciones obtenidas por un grupo de personas en ambas mitades de la prueba.

Quinto paso: la validez.

Una prueba válida para la selección de personal debe tener relación con cierto criterio del éxito del empleado. Cuanto más estrecha sea esta relación, mayor será la ayuda que pueda proporcionar la prueba para pronosticar el éxito o fracaso eventuales de un grupo de candidatos.

Validez previsiva. El procedimiento más conveniente de validar una prueba con propósitos de selección es de administrársela a lo que solicitan el trabajo, y de contar a todos sin tomar en cuenta las calificaciones de la prueba. Se archivan las calificaciones hasta una oportunidad posterior, cuando se disponga de alguna medida que sirva de criterio con respecto a la eficiencia de los trabajadores. Las calificaciones obtenidas por los solicitantes en la prueba se relacionan entonces con el criterio para obtener una indicación de la validez de la prueba.

**Validez concomitante.** Las pruebas se validan con frecuencia administrándolas a los empleados mientras trabajan, y relacionando las calificaciones con algún elemento de juicio de que se pueda disponer inmediatamente. Este procedimiento proporciona una validez más bien concomitante que previsiva, puesto que se dispone simultáneamente, tanto de la prueba como de los elementos de juicio.

**Validez nominal.** Cuando una prueba tiene la apariencia de medir factores relacionados con el trabajo, se dice que tiene validez nominal. Por ejemplo, una prueba de selección de pilotos tiene validez nominal cuando la fraseología de un punto hace referencia al avión y al vuelo.

**Factores previsivos múltiples.** El programa típico de selección utiliza las calificaciones obtenidas por los candidatos en una batería o grupo de pruebas. Puede ser que cada uno de los componentes de la batería tenga en sí una validez solo relativa.

Sin embargo, es posible que la combinación tenga mucho más valor para fines previsivos que cualquiera de las pruebas del conjunto, tomada individualmente.

#### Sexto paso: Interpretación y calificación de las pruebas.

El psicólogo que ha elaborado una prueba con fines de selección tiene que realizar ciertos análisis estadísticos destinados a contestar o clases de preguntas generales acerca de la calificación de cada solicitante.

En primer lugar, ¿cómo resultó su calificación en comparación con la de los demás que participaron en la prueba? En segundo lugar ¿salió aprobado, es decir, merece que se le contrate? La primera de estas interrogaciones requiere que la calificación sea traducida en otra clase de calificación que refleje la ejecución del solicitante que se tiene en consideración en relación con la de otros solicitantes que han participado en la prueba. Esto implica la elaboración de normas para las pruebas. La segunda interrogante requiere que se determine una calificación crítica (o suficiente para ser probado) para dicha prueba.

De igual forma los psicólogos hacen uso de las estadísticas para analizar las variaciones que puedan existir en el resultado de las pruebas.

### 3.9. CONJUNTO DE PRUEBAS PARA FORMAR UNA BATERÍA

No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades y talentos que se requieren para desempeñar un oficio o empleo. Incluso las actividades laborales más sencillas resultan complejas si se considera el conjunto de capacidades y talentos que se requieren en la persona que aspire a permanecer en su empleo y a desempeñarlo debidamente.

Esto hace indispensable, y a veces imprescindible, el empleo de una batería de pruebas, esto es, un grupo de pruebas sin limitarse a una sola.

En muchos casos se necesita, además, utilizar una batería de pruebas más bien que una sola, puesto que lo más que puede cubrir una prueba por sí misma es uno de los aspectos múltiples o de las diversas cualidades que son necesarias para el desempeño del trabajo en cuestión. Se requiere de una batería completa para obtener un panorama más amplio e integral. (Arias, 1994:434)

### 3.10. USO DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN LAS EMPRESAS

En la actualidad se ha incrementado la utilización de las pruebas psicológicas en las empresas, esto se debe a la valiosa ayuda que han aportado, especialmente en el proceso de selección como un complemento a la entrevista de selección, estudio socioeconómico, examen médico, etc.



Las pruebas psicológicas si son utilizadas adecuadamente permiten a las organizaciones conocer las habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos, que poseen los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa y a través de éstas hacer más fácil la selección de un candidato específico que llene las condiciones del puesto requerido. (Tiffin, 1964:80)

Las pruebas psicológicas aun cuando en su mayoría se utilizan para la selección de personal contribuye también entre otros a:

1. Colocación de los empleados en los distintos oficios.
2. Traslado de los empleados.
3. Ascenso de los empleados.
4. Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento.
5. Determinar las necesidades que hay en la organización de adiestrar personal.
6. Asesoramiento y consejo de los empleados.

### 3.11. LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS NO SON INFALIBLES

Joseph Tiffin señala que las empresas deben tener siempre presente que las pruebas psicológicas distan mucho de ser infalibles y que a veces producen resultados que no constituyen indicación autentica de la aptitud del solicitante para el trabajo a que aspiran. Cualquier sistema nuevo, bien sea para el empleo del nuevo personal u otra actividad, no debe valorarse en virtud del hecho de que sea totalmente exacto, sino en función de su grado de perfección mayor que el de los métodos que le han precedido.

Para determinar la utilidad de la implantación de un programa de pruebas es necesario hacer una comparación entre la situación del empleo aplicando las pruebas y la misma situación sin hacer utilizado dichas pruebas. Tal comparación debe incluir aspectos como la productividad de los empleados, la rotación de personal, la facilidad de aprender el oficio y todos aquellos factores que puedan indicar las aptitudes de un empleado y su conveniencia para la empresa.

Es necesario recordar que las pruebas psicológicas por sí solas no representan un sustituto de las demás técnicas de selección sino que representan un complemento a éstas y que en conjunto es cuando producen la mejor ayuda a la selección de personal. (Tiffin,1969:83)

### 3.12. LA DECISIÓN DE ELABORAR LAS PRUEBAS EN LA ORGANIZACIÓN O ADQUIRIRLAS EN EL MERCADO.

Fernando Arias Galicia señala que deben tenerse en cuenta varios factores para decidir si se elaboran pruebas especiales o se utilizan pruebas estandarizadas que pueden obtenerse en el mercado. Las pruebas aplicadas ofrecen la ventaja evidente del ahorro. Indudablemente resulta más barato, en especial cuando se trata de un grupo no muy numeroso, comprar el material de las pruebas en una casa editora, que enfrascarse en un programa de elaboración de pruebas. Además, el procedimiento de elaboración requiere de mucho tiempo e impone el empleo de un especialista en la materia (psicólogo). A pesar de las ventajas que representa el uso de pruebas, obtenidas en el mercado, presenta varias limitaciones d que esto traerá a la empresa:

La decisión de elaborar las pruebas o adquirir las existentes en el mercado corresponde a cada empresa en particular, la cual deberá analizar la situación de la misma respecto a las necesidades que se necesiten cubrir así como el tiempo, costo, personal necesario y la utilidad. (Arias,1994:436)

## EJEMPLOS DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS



### PRUEBAS DE INTELIGENCIA

TEST:	ESCALA DE INTELIGENCIA WECHSLER
TIEMPO:	Relativo; según la edad , entre otros factores.
A FAVOR:	Es el único que se ha aplicado a grandes masas de población.
EN CONTRA:	Se puede caer en el error de interpretar tan sólo por la medida resultante del coeficiente intelectual, obviando otros parámetros importantes, lo que puede crear valoraciones que no se corresponden con la realidad. También existen formas abreviadas de esta escala que se utilizan como medios rápidos de criba. Su fiabilidad, muchas veces, resulta un tanto discutible, puesto que sesga muchas de las observaciones cualitativas.

El test de ordenamiento o clasificación de imágenes es uno de los once que forman parte de la escala de Wechsler, y corresponden a la escala de ejecución. Se trata de una prueba de comprensión en la que el individuo deberá ordenar de forma lógica una secuencia de imágenes. Esta prueba valora la rapidez de ejecución y la aptitud para encontrar el orden idóneo.

El test se inicia con una serie sencilla de tres viñetas, como la que se muestra, y va ganando complejidad hasta llegar a series de seis. La media de los adultos tarda uno o dos minutos en situar en su orden exacto las cuatro primeras series. Los que poseen mayores dotes de inteligencia lo consiguen en menos de 60 segundos. En estos casos, el psicólogo valorará no tanto la solución al problema como la rapidez en su resolución, lo cual indicaría que el individuo posee un espíritu despierto y también una buena disposición para la lógica y la intuición.

A continuación se presentan los siguientes reactivos que son una combinación del procedimiento Wechsler y Terman-Binet. Se espera que el sujeto dé una respuesta directa y general.

#### Información

- ¿Cuántos dedos tienes en los pies?
- ¿Cuántos días tiene un mes?
- ¿Cómo se obtiene el almíbar?
- ¿Quién escribió "Crimen y castigo"?

#### Comprensión

- ¿Qué debes hacer cuando te sangra la nariz?
- ¿Por qué debe ser honesta la gente?
- ¿Por qué tienen motor los aviones?
- ¿Qué significa la aseveración: "olla vigilada nunca hierve"?

#### Aritmética

- ¿Cuánto costarán cuatro manzanas si cada una vale cinco centavos?
- Una mujer tiene \$ 20.00 gasta \$ 8.50 ¿Cuánto le queda?
- El precio de las habas es de \$ 2.45 por un paquete ¿Cuánto valdrán nueve paquetes?
- Para cada una de las anteriores se tomará el tiempo

#### Serie de dígitos

"Voy a decir algunos números. Escucha atentamente y cuando termine repítelos en seguida". El examinador comienza con tres dígitos y continúa hasta nueve o hasta que el sujeto falla en dos intentos de una serie. Por ejemplo, si falló en el 5 8264, se mencionan otros cinco dígitos y, si el sujeto falla nuevamente se suspende el test. Si contesta correctamente continúa.

Después de completar esta primera serie de dígitos, se le pide al sujeto que repita los números en orden inverso. Por ejemplo, el examinador dice "683", el sujeto debe contestar "386". El test se suspende de la misma manera que la serie anterior.

#### Vocabulario

Se presentan al sujeto palabras tales como "vagón", "rubi". Hay cuarenta palabras. Después de que el sujeto ha tenido cinco fracasos consecutivos se suspende el test.

## PRUEBAS DE PERSONALIDAD



**TEST:** TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA

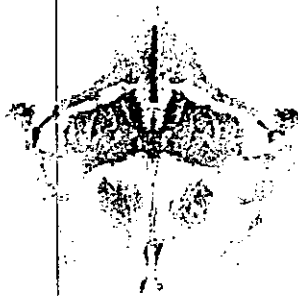
**TIEMPO:** Dos sesiones de una hora cada una.

**A FAVOR:** Revela con eficacia aspectos ocultos de la personalidad.

**EN CONTRA:** Se ha puesto en duda que la fantasía que solicita el test pueda revelar disposiciones motivacionales ocultas.

Este es uno de los más célebres test proyectivos de la personalidad. Se trata una técnica de investigación del yo profundo que utiliza como instrumento la imaginación creadora, a través de la cual se revela nuestra capacidad de expresar y controlar esos fantasmas que habitan en el inconsciente. Para conseguirlo el test de apercepción temática se vale de un total de 19 laminas con dibujos impresos en blanco y negro. El sujeto deberá narrar una historia sobre cada una de ellas. Al final, se le entregará una lamina en blanco para que sea el mismo quien dibuje su propio relato. Una vez comenzada la prueba, el psicólogo tomará nota de todas las reacciones e interpretaciones que realice el individuo sobre cada una de las láminas: cómo concibe y relata la historia, qué papel asigna a cada uno de los personajes que en ella aparecen, cuál es el tono emocional utilizado o la velocidad de las repuestas, entre otros parámetros. La mayor parte de las imágenes dibujadas están elegidas para revelar un conflicto particular: desde los diferentes estados de ánimo, pasando por problemas sexuales o afectivos, hasta el nivel de agresividad o autoestima.





**TEST:** RORSCHACH

**TIEMPO:** En teoría, ilimitado. Pero se recomienda que las respuestas sean rápidas.

**A FAVOR:** Es el test proyectivo más popular y uno de los más certeros en cuanto al análisis de la personalidad.

**EN CONTRA:** La naturaleza de su sistema de puntuación resulta insatisfactoria para muchos investigadores, puesto que plantea ciertos inconvenientes. Por ejemplo, se ha demostrado que la aptitud verbal del sujeto influye sobre las puntuaciones, lo que abriría la puerta a cierta discriminación valorativa.

El test tiene como único elemento de valoración una serie de manchas de tinta, siempre las mismas y presentadas en el mismo orden. La primera es negra, las dos siguientes rojas y negras, las otras cuatro negras y las dos últimas son de colores. La teoría de Rorschach es que existe una relación entre ciertas estructuras de la personalidad y la manera de interpretar las manchas de tinta, según se vean en ellas personas, objetos o animales, o sean explicadas en su generalidad o por detalles.

La pregunta que se formula es ¿Qué podría ser esto?. El sujeto deberá responder que le sugiere la mancha; mientras tanto el psicólogo apuntará todas las reacciones del individuo sin omitir el más mínimo detalle - gestos, exclamaciones, sonrisa, - puesto que serán valorables en la puntuación final. Para salir airoso de la prueba hay que evitar, pues, hacer comentarios suplementarios. Del mismo modo, también se recomienda evitar excesivas interpretaciones que describan la anatomía humana o que se orienten hacia interpretaciones de carácter sexual.

## PRUEBAS DE APTITUDES

TEST: PROBLEMAS TOMADOS DE UNA PRUEBA DE APTITUD DE CONDUCTORES DE TRANVIA.

Póngase el signo de más (+) entre cualquiera de las siguientes parejas de números que sean iguales, y un circulo (0) entre cualquiera pareja que sea diferente.

648396	648396
960584	960684
396759	397659
104782	104782

Sumense o réstense los siguientes números, conforme se indica:

948693	105846	574106	473017
938610	285901	396907	185739

Póngase una marca delante de la mejor respuesta, en cada una de las siguientes preguntas.

La mejor forma de mirar cuando se salta de un tranvía en movimiento es:

\_\_\_\_\_ hacia la parte delantera del tranvía

\_\_\_\_\_ hacia la acera.

\_\_\_\_\_ hacia la parte posterior del tranvía.

## CAPITULO IV

### CASO PRÁCTICO

Una vez presentados los aspectos teóricos relacionados al Proceso de reclutamiento y Selección y a las Pruebas psicológicas, es conveniente comparar ésta con la situación que se tiene en la Dirección de Seguridad Pública Municipal.

#### 4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte se describen los objetivos que se buscan al realizar este trabajo, de forma general y específicos, las hipótesis, una breve descripción del perfil de la organización, además el Proceso de reclutamiento y selección que siguen, así como la información recopilada y su análisis.

##### 4.1.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro del área de Recursos Humanos más específicamente dentro del Proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario escoger a las personas que van a laborar dentro de la organización, haciendo un análisis de sus aptitudes, conocimientos, habilidades, intereses, etc., y para esto es necesario realizar una serie de pruebas para determinar cual es la persona idónea a ocupar un puesto dentro de la empresa.

De la correcta aplicación y evaluación de resultados de las pruebas realizadas depende el desarrollo de la persona en su puesto, de manera que crezca tanto en conocimientos como en experiencia y contribuya al crecimiento de sí mismo como de la empresa y su comunidad.

De suma importancia para la organización es contar con la persona que tenga la capacidad y experiencia necesaria para aplicar las pruebas ya que de la información de sus resultados apoya y hace más fácil la labor de selección.

La tarea de seleccionar personal se hace difícil debido a las características específicas que posee cada persona, sin embargo, se puede simplificar si se cuenta con un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa, donde se cuente con las herramientas necesarias que nos proporcionen la información lo más objetiva posible y revele las cualidades que posee cada persona con objeto de contar con la persona adecuada para el puesto adecuado.

#### 4.1.2. OBJETIVO GENERAL

Conocer los diferentes tipos de pruebas (aptitudes, inteligencia, rendimiento, personalidad, intereses) que se realiza a los aspirantes a ocupar un puesto en la Dirección de Seguridad Pública Municipal, así como su importancia para la selección de personal.

#### 4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y evaluar las diferentes pruebas que se aplican a los aspirantes.
- Identificar posibles deficiencias en la aplicación de las diferentes pruebas.
- Determinar la importancia de la aplicación de pruebas en la integración de un equipo de trabajo acorde a las características de la Dirección de Seguridad Pública.
- Determinar la importancia de la aplicación de las pruebas para facilitar el proceso de selección.
- Determinar la importancia de las pruebas para el continuo desarrollo de la persona en su puesto.
- Determinar la importancia de la aplicación de pruebas para disminuir los altos niveles de rotación del personal.
- Señalar la importancia de las pruebas para el mejoramiento de la imagen de la Dirección de Seguridad Pública frente a la comunidad

- Identificar el tipo de pruebas a realizar a los candidatos para cada puesto específico.
- Señalar el desarrollo del proceso en la aplicación de las pruebas.

#### 4.1.4. HIPOTESIS

Las pruebas psicológicas que utilizan dentro del Proceso de Reclutamiento y selección no se aplican correctamente.

Las pruebas psicológicas manejadas por el departamento de Desarrollo Humano se usan exclusivamente para la selección de personal

## 4.2. PERFIL DE LA EMPRESA

Dirección de seguridad pública municipal

### 4.2.1. CONCEPTO DE SEGURIDAD PÚBLICA

La Seguridad Pública es la función a cargo del Estado que tiene como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos.

Las autoridades competentes alcanzaran los fines de seguridad pública mediante la prevención persecución y sanción de las infracciones y delitos, así como la reinserción social del delincuente y del menor del infractor

### 4.2.2. MISIÓN

Garantizar la seguridad de los habitantes y visitantes de Uruapan, así como el orden y la sana convivencia, actuando con eficiencia en la detención del infractor o delincuente en coordinación con las diferentes corporaciones Estatales y Federales, todo dentro del marco del derecho.

### 4.2.3. OBJETIVOS

- Garantizar el cumplimiento de los bandos, reglamentos y disposiciones administrativas vigentes en la materia, dentro del territorio del Municipio.
- Prevenir la comisión de acciones que contravengan disposiciones jurídicas aplicables al Municipio y que sean constitutivas de delitos o infracciones.

- Guardar el orden público dentro del territorio del Municipio.
- Sancionar a los individuos que contravengan las disposiciones administrativas aplicables dentro del Municipio.
- Auxiliar a las autoridades estatales y Federales competentes, en la investigación y persecución de los delitos.

#### 4.2.4. LA FUNCIÓN DE LA POLICIA

La principal función de la policía es mantener el orden y la paz pública, así como el bienestar y tranquilidad de la comunidad.

- Vigilancia a fin de mantener estable el orden publico.
- Prevención del delito.
- Detención de infractores y auxilio al Ministerio Público en la persecución de presuntos delincuentes.
- Protección de la ciudadanía.
- Protección de los bienes, recursos materiales y medio ambiente del Municipio.
- Registro de incidencias y novedades relativas a las acciones de vigilancia y prevención ejecutadas por los elementos policiacos.
- Orientación de la ciudadanía con relación al cumplimiento de las normas y disposiciones que rigen en el Municipio.



#### 4.2.5. IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD PÚBLICA

Llevando a cabo de manera integral las funciones de la seguridad pública, se puede alcanzar el orden, la paz, la tranquilidad y, por consiguiente, el bienestar de la población. Asimismo, en condiciones de orden, paz y estabilidad, un país puede alcanzar niveles de desarrollo mayores. Mientras menos haya que preocuparse por esta materia, más nos ocuparemos en materias que ayuden a elevar el nivel de vida de la mayoría de la población. Un Estado que garantiza seguridad para el mayor número de habitantes, será un Estado unido y dentro del cual se fortalezca la confianza en las instituciones. Por ser esta una función tan importante y con tantas implicaciones, es necesario que los tres órdenes del Gobierno se aboquen de manera coordinada a ella, para fortalecer el Estado de Derecho y garantizar el bienestar de la mayoría.

### 4.3. COORDINACIÓN DE DESARROLLO HUMANO

#### 4.3.1. MISION

Lograr la instrucción y superación de los servidores públicos y apoyar acciones encaminadas a la prevención del delito.

#### 4.3.2. OBJETIVOS

- Realizar reuniones de trabajo en escuelas, centros de trabajo y colonias para enfrentar las causas del delito.
- Sensibilizar a la población sobre las acciones comprendidas con la intención de promover su participación activa y consciente.
- Formar brigadas ciudadanas para la prevención del delito coordinadas con la Dirección de Seguridad Pública
- Promover la atención y el fortalecimiento de la familia en su carácter formativo del individuo y su interrelación colectiva ante la causa y efecto de la conducta delictiva.
- Diseñar un sistema de comunicación y orientación ciudadana particular y generalizado.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

#### 4.3.3. ANTECEDENTES

La seguridad en todos los tiempos no ha sido tarea fácil, ha requerido más que de buenas voluntades, capacidad, tenacidad, vocación, espíritu de servicio y temple para lograr la protección de la ciudadanía, la seguridad de sus bienes y preservación de sus garantías individuales, sin embargo, la complejidad de tales tareas y objetivos ha hecho que las direcciones de Seguridad Pública avoquen sus esfuerzos exclusivamente al área de captura y procesamiento del delincuente, abandonando todos los aspectos preventivos.

En enero de 1996 se crea en el Municipio de Uruapan, el Departamento de Desarrollo Humano cuyo equipo de profesionales tienen dentro de sus objetivos la prevención del delito, para lo cual trabaja conjuntamente con los mandos operativos en la creación de un cuerpo policial, formando e informando en todos los aspectos de la Seguridad Pública, erradicando paulatinamente la improvisación que los caracterizaba de antaño.

El Departamento de desarrollo humano tiene como objetivo principal la profesionalización de la policía, así como la prevención del delito a nivel Municipal. Así pues, para el buen funcionamiento de cualquier institución se necesita contar con los Recursos Humanos y materiales adecuados. El humanismo afirma que el éxito de cualquier grupo de trabajo radica en su gente influyendo para esto tanto el proceso de selección como el de capacitación.

#### 4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se presentan personas al Departamento de Desarrollo Humano a solicitar empleo, diariamente asisten un promedio de cinco aspirantes, se realiza una pequeña entrevista con el Psicólogo o Trabajadora Social para conocer las razones por las que desea ingresar a la organización, generalmente una es aceptada y pasa al siguiente punto.

Se observa que sus comentarios y actitud concuerden con los objetivos de la organización, además de constatar que cumplan con los requisitos

Si llenan lo anterior se le solicitan ciertos documentos tales como: solicitud de empleo, carta de antecedentes no penales, copia de cartilla militar, cartas de recomendación, copia del acta de nacimiento, copia de comprobante de estudios (secundaria), fotografías y certificado médico expedido por la SSA.

Cuando presentan los documentos requeridos se les asigna una fecha para realizar una entrevista con el psicólogo con objeto de conocer más a fondo aspectos personales, así como corroborar los datos expresados en la solicitud de empleo y demás documentos.

Se realizan estudios socioeconómicos a todos los aspirantes que es realizado por la Trabajadora social que permitan corroborar los datos.

De igual manera se les aplican pruebas psicológicas para conocer aspectos de su personalidad y carácter.

Se le realiza un examen de aptitudes físicas. Además examen antidoping.

Dependiendo de la información recabada por el psicólogo éste determina si es apto para continuar con el paso siguiente que es la Academia de Policía.

Se cuida que los grupos se integren con 20 miembros como máximo. Además se les aclara que por el hecho de pasar a la academia no significa que ya forman parte de la policía o tienen el puesto asegurado.

A los aspirantes se les pasa a la Academia durante un período de dos semanas que algunas veces puede durar 10, 18, o 20 días como máximo; durante este lapso se le imparte adiestramiento físico, pláticas sobre sexualidad, drogadicción, motivación por el trabajo, defensa personal, introducción al deporte, desintoxicación física, excelencia personal, superación física, medicina preventiva y nutriología.

Además se les exponen temas relativos al funcionamiento de la Dirección de seguridad pública municipal y cultura general.

Durante el tiempo que dura la academia se observan aspectos tales como puntualidad, progreso de las personas, interés, se les realizan exámenes periódicos para conocer los avances.

Al término de la Academia la información recabada se presenta al Director quien toma la decisión final de contratación basado en los resultados arrojados por el Departamento de Desarrollo Humano y en la opinión del Subdirector Operativo.

#### 4.5. PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Las pruebas psicológicas aplicadas por el Departamento de Desarrollo Humano son el Inventario de rasgos temperamentales de THURSTONE y el consistente en dibujar la figura humana; ambos con el fin de constatar los rasgos de su personalidad tales como agresividad, introversión, extroversión, capacidad de comunicación, entre otros.

Las pruebas psicológicas se aplican a todos los aspirantes de policía por la Trabajadora social y el diagnóstico final o evaluación del mismo es realizado por el Psicólogo

Las pruebas que se les aplican al personal operativo son :

Inventario de Rasgos temperamentales de Thurstone, es una escala actitudinal.

Test Proyectivo "Karen Mochover"

Ambos proporcionan una interpretación cuantitativa y cualitativa.

Estas pruebas se aplican debido a que reúnen las siguientes características:

Son fáciles de aplicar.

Son confiables.

Son baratas.

Seguras.

Proporcionan información precisa.

Las desventajas que presentan estas pruebas es que no son los suficientemente informativas, pero para los fines que persigue el Departamento son de gran ayuda, para detectar personas sanas.

Los requisitos que debe poseer una persona que aplica pruebas básicamente es, ser un profesional en el área de la salud y dársele adiestramiento constante dentro del Departamento.

En el Departamento de desarrollo humano las personas que aplican las pruebas son: psicólogo, y trabajadora social.

Al momento de aplicar las pruebas psicológicas a los aspirantes se les informa del objetivo de realizarlas, porque representa parte de la ética profesional, sin embargo, el resultado final no les es dado a conocer por considerarse información confidencial.

La forma de evaluar el desempeño de un elemento es en base a que no haya tenido amonestaciones, no tener denuncias por parte de la ciudadanía, ser puntual, disciplinado, no revelarse ante los mandos superiores, además de contar dentro de su expediente con arrestos importantes y sobre todo el respeto a la dignidad de las personas.

Se considera que las pruebas que se realizan cualquiera que sea su índole tienen la misma importancia para la selección de una persona específica.

Para seleccionar a un candidato específico se toma en consideración la opinión de las personas que participan en la instrucción académica, sin embargo, el psicólogo hace la evaluación y selección, informando al Director de seguridad Pública para que éste tome la decisión final en base al expediente presentado.

El cuestionario aplicado al personal del departamento de Coordinación de Desarrollo Humano es el siguiente:

- 1 ¿En qué consiste el proceso de reclutamiento y selección?
- 2 ¿A qué niveles de la organización se aplican pruebas psicológicas y por qué?
- 3 ¿Qué tipos de pruebas psicológicas se aplican y por qué?
- 4 ¿Qué criterios se consideran en la selección de las pruebas?
- 5 ¿Qué ventajas y desventajas presentan las pruebas psicológicas que se utilizan en este departamento?
- 6 ¿Qué características debe poseer la persona que aplica las pruebas psicológica y por qué?
- 7 ¿Quién aplica las pruebas psicológicas y por qué?
- 8 ¿Se les informa a los aspirantes el objetivo de realizar las pruebas?  
A) Si      B) No      ¿por qué?
- 9 ¿Se les informa de los resultados?  
A) Si      B) No      ¿por qué?
- 10 ¿Se utilizan las pruebas para capacitar o promover empleados?  
A) Si      B) No      ¿por qué?
- 11 ¿Se considera el resultado de las pruebas para la formación de grupos de trabajo?  
A) Si      B) No      ¿por qué?
- 12 ¿Cómo se evalúa el rendimiento del trabajador?
- 13 ¿Cuáles son los factores que más influyen en la selección de una persona específica?
- 14 ¿Quiénes participan en la decisión final de selección y por qué?
- 15 ¿Cómo se presenta la información resultante de las pruebas para quien toma la decisión final de selección?
- 16 ¿Existen programas de orientación o adiestramiento que puedan mejorar el resultado de las pruebas?  
A) Si      B) No      ¿por qué?
- 17 ¿Hay exigencias psicológicas inusitadas en el puesto de policía?



El cuestionario aplicado a los Jefes operativos es el siguiente:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Edad:

1 ¿Conoce en que consiste el Proceso de Reclutamiento y Selección para nuevos empleados?

2 ¿Qué opina de él? ¿Por qué?

3 ¿Dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección sabe donde intervienen las pruebas psicológicas y cuál es su objetivo?

4 ¿Los policías conocen la misión y objetivos de la organización?

A) Todos B) La mayoría C) Algunos D) muy pocos E) Nadie

5 ¿Ha mejorado el desempeño de los policías con el uso de las pruebas psicológicas?

A) En gran medida B) Parcialmente C) Muy poco D) No ha mejorado

¿Por qué?

6 ¿Cuál es la actitud de los policías al realizar su trabajo?

7 ¿Cómo son las relaciones entre los policías?

A) Muy buenas B) Buenas C) Regulares D) Malas E) Pésimas

8 ¿Cómo son las relaciones con sus subordinados?

A) Muy buenas B) Buenas C) Regulares D) Malas E) Pésimas

9 ¿Al momento de la contratación los policías cuentan con los conocimientos y habilidades requeridas?

A) Siempre B) Algunas veces C) Nunca

10 ¿Cuál es el índice de ausentismos y despidos?

11 ¿Cuáles cree usted son las principales causas que las originan?

12 ¿La planta actual de policías cuenta con los requerimientos necesarios para desarrollar su trabajo?

A) Si B) No ¿Por qué?

13 ¿Qué se podría hacer para mejorarla?

14 ¿Se toma en consideración su opinión para la selección de una persona específica?

El cuestionario aplicado a los policías es el siguiente:

Puesto:

Antigüedad en el puesto

Edad:

1 ¿Cuáles fueron las causas que los motivaron a ingresar a la DSPU?

2 ¿Cómo se dio cuenta de que la organización necesitaba personal para el puesto de policía?

3 ¿Le fue solicitado algún tipo de documento para ingresar? Especifique

4 ¿Cuáles son las características o requisitos que debía cumplir para aspirar al puesto?

5 ¿Se le realizó un examen físico?

A) Si

B) No

6 ¿Se le realizó alguna entrevista?

A) Si

B) No

7 ¿Se le realizó algún tipo de prueba psicológica?

A) Si

B) No

8 ¿En caso de contestar afirmativamente a la pregunta anterior, qué prueba le pareció más interesante y por qué?

9 ¿En qué consistía?

10 ¿Para usted cuál es la principal función que debe cumplir la organización?

- 11 ¿Cuando se presento a solicita empleo usted contaba con los conocimientos y habilidades requeridos?  
A) Todos B) La mayoría C) Algunos D) Ninguno
- 12 ¿En este momento cuenta usted con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar bien su trabajo?  
A) Todos B) La mayoría C) Algunos D) Ninguno
- 13 ¿Se le da capacitación constante?  
A) Si B) No
- 14 ¿Esta satisfecho con su trabajo?  
A) Si B) No ¿Por qué?
- 15 ¿Son sus responsabilidades y deberes lo que había esperado?  
A) Si B) No ¿Por qué?
- 16 ¿Comprende las ordenes de sus superiores?  
A) Si : B) No ¿Por qué?
- 17 ¿Le molestan algunas funciones de su trabajo? ¿Cuáles?
- 18 ¿Ha sido trasladado de su puesto?  
A) Si B) No
- 19 ¿Se siente motivado a realizar su trabajo?  
A) Si B) No ¿Por qué?
- 20 ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?  
A) Muy buenas B) Buenas C) Regulares D) Malas E) Pésimas

21 ¿Cómo son las relaciones con sus jefes superiores?

A) Muy buenas    B) Buenas    C) Regulares    D) Malas    E) Pésimas

22 ¿Observa usted despidos frecuentes?

23 ¿Cuáles cree usted son las causas?

24 ¿Qué hace a su trabajo diferente de otros?

25 ¿Tiene comunicación con el psicólogo o trabajadora social para orientarlo en sus problemas?

#### 4.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

para la recopilación de la información se tomo un universo de 250 policías, determinando la muestra con la siguiente formula:

$$n = \frac{V(N)(p)(q)}{e(N-1) + V(p)(q)}$$

donde:

- V grado de confianza
- N universo
- P probabilidad de éxito
- q probabilidad de fracaso
- e Error estimado

### Antigüedad en el puesto

Un año o menos	47 %
Mas de un año y menos de 3	28 %
Más de 3 años	25 %

Aquí se muestra que el 47 % de las personas encuestadas muestra un año o menos laborando en esta organización, lo que implica casi la mitad del personal actual, manifestándose así salidas de personal frecuentes, lo que supone poca experiencia y trayectoria dentro de la organización.

El 28 % tiene un promedio de más de 1 y menos de 3 años y el 25 % restante tiene más de 3 años en la organización. (gráfica 1)

### Edad

Igual o menos de 25 años	39 %
De 25 a 34 años	42 %
De 35 años o más	19 %

El personal que se desempeña como policía es gente joven el 81 % tiene menos de 35 años, el 19 % tiene 35 años o más, estos son minoría pues el perfil determinado por el Departamento de Desarrollo Humano indica la no aceptación de personas mayores de esta edad y las que actualmente están trabajando son debido a que ingresaron hace ya tiempo.

¿Cuáles fueron las causas que lo motivaron a ingresar a la Dirección de Seguridad Pública?

Por interés	48 %
Necesidad	22 %
Necesidad e interés	14 %
Servir a la sociedad	8 %
Otros	8 %

Las causas que motivaron a las personas a ingresar a la Dirección de Seguridad Pública son varias, el 48 % lo hizo por el interés que despertó en ellos este tipo de actividad, tales como el manejo de armas y la supervisión de diversos lugares y organizaciones, entre otros; 22 % respondió que la necesidad de contar con un ingreso los indujeron a solicitar empleo en esta organización y donde tal vez se tiene la imagen de que los policías extorsionan a las personas a cambio de dinero los motivó a ingresar; el 14 % además de la necesidad de contar con un empleo aunó el interés al buscar este trabajo y sólo el 8 % manifestó que el servir a la sociedad fue su principal motivo, es decir, la satisfacción de colaborar en la seguridad de la comunidad, considerándose esto un tanto grave, pues las personas que ingresan tienen objetivos diferentes de los que maneja la organización; el 8 % no respondió. (gráfica 2)

¿Cómo se dio cuenta de que la organización necesitaba personal para el puesto de policía?

Solicitando información	42 %
Por medio de otro elemento	33 %
Radio	17 %
Periódico	8 %

Los medios a través de los cuales el personal se dio cuenta de la existencia de vacantes para el puesto de policía fueron: el 33 % se enteró por medio de amigos o conocidos que laboran en Seguridad Pública, lo que puede suponer la indicación por parte de estos de las respuestas que tienen que dar los aspirantes para poder ingresar; el 42 % lo hizo por iniciativa propia acudiendo a la organización y solicitando información; el 17% a través de la radio y el 8 % por periódico, esto representa una mínima utilización de los medios de comunicación para difundir las vacantes.

¿Le fue solicitado algún tipo de documento para ingresar?

A la mayoría de los policías (95 %) les fueron solicitados documentos tales como: carta de antecedentes, no penales, copia de cartilla militar, carta de recomendación, certificado médico, entre otros. Sin embargo, si algún aspirante no cumple con los requisitos mínimos, pero se observa el interés que tiene de ingresar se acepta con primaria.

¿Se le realizó un examen físico?

Si	88 %
No	12 %

La Dirección de Seguridad Pública realiza a los aspirantes a ingresar a la misma un examen físico con objeto de conocer si cuentan con las condiciones para realizar un trabajo de este tipo, que implica agilidad, resistencia, entre otros.

El 88 % manifestó haber sido sometido a un examen de esta naturaleza y al 12 % no le fue realizado. Estos últimos se deben a que en los años que ingresaron estas personas, no se contaba con un Departamento que realizara esta labor.



¿Se le realizó alguna entrevista?

Si	88 %
No	12 %

El 88 % indicó haber tenido una entrevista antes de su contratación a fin de conocer varios aspectos de su persona; el 12 % no tuvo ningún tipo de entrevista, debido a la inexistencia de un departamento que desempeñara esta tarea, en este tiempo. (gráfica 3)

¿Se le realizó algún tipo de prueba psicológica?

Si	86 %
No	14 %

En el caso de las pruebas psicológicas al 86 % si se le aplico algún tipo de prueba y al 14 % no le fue realizada, esto por la falta de un departamento encargado del Proceso de reclutamiento y selección. (gráfica 4)

Entre las pruebas que más llamaron la atención se encuentran la que integra varios enunciados como: "deja a menudo que el tiempo resuelva los problemas" a las que se tiene que responder con "si", "no", "no se", estas pruebas se observó que en muchas ocasiones no son comprendidas por las personas, debido a que las palabras utilizadas son confusas según señalaron los encuestados.

¿Para usted cual es la principal función que debe cumplir la organización?

Proteger a la ciudadanía	36 %
Prevenir delitos	30 %
Preservar la paz	14 %
Proteger bienes	3 %
No contestaron	14 %

Esta información muestra que todo el personal que cumple como policía esta consciente de cual es la principal función que debe cumplir la organización, el 36 % contesto que la protección a la población es lo más importante; el 30 % respondió que deben prevenir delitos; el 14 % preservar la paz y el 3 % proteger los bienes de las personas.

Desde el momento que pasan por la Academia de Policía le son impartidas varias clases donde conocen el objetivo de la Dirección de seguridad pública, los deberes y obligaciones de los policías y otros temas afines.

¿Cuando se presentó a solicitar empleo contaba usted con los conocimientos y habilidades requeridos?

A) Todos	16 %
B) La mayoría	36 %
C) Algunos	41 %
D) Ninguno	3 %
No contestaron	4 %

En lo que se refiere a los conocimientos y habilidades que les eran requeridos para ingresar a la organización el 41 % manifestó que sólo contaba con algunos; el 36 % tenía la mayoría; el 16 % cumplía con todos; sólo el 3 % no contaba con ninguno.

¿En este momento cuenta usted con los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar bien su trabajo?

A) Todos	33 %
B) La mayoría	59 %
C) Algunos	3 %
D) Ninguno	0 %
No contestaron	5 %

El 59 % del personal indicó que actualmente tienen la mayoría de los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar con eficiencia sus actividades; el 33% dice tener todos los conocimientos y habilidades que se requieren, esto se debe a la capacitación que reciben dentro de la Academia de Policía y la que les es impartida después de ser contratados y que se basa en el análisis de situaciones reales. (gráfica 5)

¿Se le da capacitación constante?

Si	75 %
No	23 %
No contestaron	2 %

El 75 % respondió que les han brindado capacitación periódica, lo que se constato, pues sus jefes superiores realizan diversas actividades, una de ellas es analizar las situaciones reales que se presentan en el trabajo, entre otras.

El 23 % manifestó no haber tenido ningún tipo de capacitación, lo cual se puede justificar porque es personal que tiene poco tiempo laborando en la organización.

¿Esta satisfecho con su trabajo?

Si	98 %
No	2 %

En lo que se refiere a la satisfacción en el trabajo el 98 % expresó su agrado, pues están conscientes de la responsabilidad que implica el ser policía y tratan de desarrollar sus funciones según los recursos con que cuentan y sus habilidades; además el reconocimiento de que son objeto los induce a dar su mejor esfuerzo.

El 2 % no esta satisfecho con su trabajo pues consideran que en ocasiones no lo desempeñan bien por la escasez de equipo y complementos.

¿Son sus responsabilidades y deberes lo que había esperado?

Si	95 %
No	5 %

El 95 % de los encuestados indicó que sus deberes y responsabilidades son lo que habían esperado, pues al solicitar el empleo, conocen las funciones que realiza el policía y los peligros a los que se enfrenta.

El 5 % se encuentra decepcionado ya que esperaban desempeñar otras tareas de mayor responsabilidad.

¿Comprende las ordenes de sus superiores?

Si	98 %
No	2 %

Las ordenes emitidas por los jefes superiores a sus subordinados son claras y precisas según lo manifestó el 98 % y el 2 % dice no comprenderlas en ocasiones pues los mismos jefes caen en contradicciones.

¿Le molestan algunas funciones de su trabajo?

Si	33 %
No	55 %
No respondió	12 %

El 55 % indicó que no les molestan las funciones que realizan ya que conocen sus obligaciones; al 33 % si le molestan algunas funciones de su puesto, tales como: detener drogadictos o ebrios, entre otras; el 12 % no respondió.

¿Ha sido trasladado de su puesto?

Si	55 %
No	42 %
No respondió	3 %

Los policías en ocasiones son trasladados de un lugar a otro, es decir, son cambiados de un lugar a otro para que conozcan las diferentes actividades que tienen que realizar, tales como, rondas en diferentes calles, vigilancia de instituciones, entre otros; el 55 % respondió si haber sido trasladado en varias ocasiones; el 42 % no ha sido trasladado de su lugar de trabajo y el 3 % no respondió.

¿Se siente motivado a realizar su trabajo?

Si	95 %
No	5 %

Existe una alta motivación en el trabajo que realizan los policías, el 95 % si se siente motivado según manifestaron, por la satisfacción que representa para ellos el saber que su trabajo contribuye al bienestar de la comunidad; el 5 % no se siente motivado. (gráfica 6)

¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?

Muy buenas	33 %
Buenas	37 %
Regulares	30 %

En lo referente a las relaciones con sus compañeros de trabajo, el 37 % indicó tener buenas relaciones con los demás; el 33 % muy buenas relaciones y el 30 % regulares, esto se debe a que las relaciones entre ellos son de respeto mutuo y solo se tienen las diferencias naturales como en cualquier trabajo porque como ellos señalaron tienen distintos puntos de vista.

¿Cómo son las relaciones con sus jefes superiores?

Muy buenas	22 %
Buenas	48 %
Regulares	30 %

El 48 % señaló que tienen buenas relaciones con sus jefes superiores pues aunque no se tiene una gran relación, se respetan los niveles jerárquicos; el 22 % manifestó muy buenas relaciones ya que al momento no han tenido ningún tipo de problema; el 30 % respondió que tienen relaciones de tipo regular.

Cabe destacar que no hubo una sola respuesta que señalara tener malas o pésimas relaciones tanto con sus compañeros como con sus jefes superiores, lo que supone un agradable ambiente de trabajo.

¿Observa usted despidos frecuentes?

Si	42 %
No	50 %
No contesto	8 %

El 42 % respondió que si observa despidos frecuentes debido a la indisciplina y faltas constantes; el 50 % indicó no ver despidos y el 8 % no contesto. (grafica 7)

¿Qué hace a su trabajo diferente de otro?

La mayoría de los encuestados señaló que su trabajo es un tanto diferente de otros pues ellos utilizan armas y realizan rondas por diferentes partes de la ciudad cuidando la tranquilidad de la comunidad.

¿Tiene comunicación constante con el psicólogo o trabajadora social para orientarlo en sus problemas?

Si	50 %
No	31 %
No contesto	19 %

La comunicación con el Departamento de Desarrollo Humano es variable, el 50 % señalo si haber tenido algún tipo de comunicación cuando se les han presentado problemas; el 31 % no ha tenido comunicación, lo cual se debe a que hasta el momento no ha habido alguna causa que lo amerite, pero si lo hubiera solicitarían su apoyo si fuera necesario; el 19 no contesto. (gráfica 8)

Con base a la investigación realizada en la Dirección de Seguridad Pública se encontró lo siguiente:

Se observó que el Proceso de reclutamiento y selección no esta bien definido ni se encuentra por escrito, además no existen políticas, objetivos y procedimientos, pues como señala Arias Galicia si el Proceso de reclutamiento y selección no se realiza bien, no se cumple uno de los principales objetivos del Departamento, es decir igualar las habilidades, intereses, aptitudes, con el puesto para realizar el trabajo de forma eficiente, se puede caer en contratar personas con influencia negativa para la organización.

Cada persona que integra el Departamento de Desarrollo Humano tiene su propia visión del proceso.

Este proceso no es conocido por los jefes operativos quienes son las personas que están en contacto directo con los policías y conocen su desempeño.

Además los jefes directos de los policías no intervienen en la decisión final de selección, siendo quienes conocen más a fondo las necesidades de personal y las características con que deben contar, sólo se pide la opinión del Subdirector operativo respecto a la evolución de los aspirantes en la Academia, el mismo Arias Galicia indica que es benéfico que el jefe inmediato tome la decisión final de selección y participe en el proceso, siendo el futuro responsable del trabajo del futuro subordinado.

Dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección mencionado un punto al que se le dedica más tiempo es la "Academia de Policía". Se cuenta únicamente con un manual sobre el Programa de trabajo que ha de llevarse dentro del mismo.



El personal que labora como policía tiene poco tiempo en este puesto (47 % un año o menos), lo cual quiere decir, poca experiencia y la mayor parte (82 %) cuenta con menos de 34 años, si a esto sumamos las causas que los impulsaron a ingresar a la organización, se deduce que por ser jóvenes ven este trabajo diferente de otros, les interesa el manejo de las armas, la supervisión continua de distintos puntos de la ciudad; a veces sin darse cuenta de la verdadera importancia de esta labor y los posible peligros a los que se enfrentan.

El Proceso de reclutamiento y selección esta integrado por varios puntos que deben observarse con cuidado a fin de lograr el ingreso de personas que reúnan las características más afines a un puesto determinado; esto es, cumplir con los objetivos de una efectiva administración de recursos humanos.

En la Dirección de seguridad pública municipal, el Departamento de Desarrollo Humano desarrolla la función de Reclutamiento y selección de policías, encontrándose que al 88 % del personal actual se le solicitaron ciertos documentos, se les realizó examen físico, entrevista y pruebas psicológicas, al 12 % restante no se les aplicó porque en años anteriores a 1996 no se contaba con un departamento específico para esta tarea.

Al momento de solicitar el empleo, el 48 % del personal señaló no contar con todos o la mayoría de los conocimientos y/o habilidades que requiere el puesto, sin embargo, la Academia de Policía les brinda la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios, es por esto, y a la capacitación constante que reciben que el 82 % respondió que actualmente si cumplen con los requerimientos necesarios para desarrollar con éxito sus labores, y además conocen y están conscientes de la importancia de su trabajo y los objetivos que debe cumplir la organización para beneficio de la población.

En otros aspectos información proporcionada, muestra que aproximadamente cuatro personas por semana son dadas de baja, ocasionados principalmente por no apegarse a la disciplina que se requiere, estas personas no llenaron las expectativas y sólo el personal que verdaderamente le da la importancia a su trabajo es con la que actualmente se cuenta, mostrándose éstos satisfechos con su trabajo, conocen sus responsabilidades y deberes y se sienten motivados a realizarlo de la mejor manera.

La motivación del personal es alta, el 95 % se siente motivado, estos es, porque les gusta su trabajo, saben la importancia que reviste y el agradecimiento de las personas los impulsa a seguir dando lo mejor de sí; además el ambiente es agradable, teniendo buenas relaciones con sus compañeros y jefes superiores.

Las Pruebas psicológicas forman parte del Proceso de reclutamiento y selección, proporcionan información sobre intereses, conocimientos, habilidades, aptitudes que posee una persona ya que permiten conocer estos aspectos de manera rápida y sencilla.

En lo que se refiere a las pruebas psicológicas utilizadas por el Departamento se determinó que a la mayoría de los aspirantes si les fueron aplicadas y al resto no se les realizó pues en los años en que ingresaron no se contaba con un departamento específico para esta tarea y una mínima parte no fueron realizados por otros motivos.

El Departamento de desarrollo humano utiliza las pruebas psicológicas solamente para determinar el equilibrio emocional de las personas, carácter y personalidad.

Se observó que en la aplicación de las pruebas no se les explica que son y cual es el objetivo de realizarlas. Las pruebas contienen palabras que no son conocidas por quien los contesta. Además son tardadas.

El Proceso de reclutamiento y selección funciona como un flujo donde, en cada paso se van eliminando los candidatos que no llenan los requisitos, sin embargo carece de uniformidad, es decir, no todos los aspirantes pasan por el mismo proceso, en ocasiones se saltan pasos. Esto provoca que muchas veces no se contrate al personal adecuado.

Si al proceso de reclutamiento y selección no se le da la importancia debida se puede caer en el error de considerarlo solo como un trámite necesario para la contratación.

#### 4.7. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones al caso práctico de la Dirección de Seguridad Pública Municipal, considerando el análisis anterior:

El Proceso de reclutamiento y selección forma parte fundamental de la función de la Administración de recursos humanos, es decir, apoya en la toma de decisiones en lo que se refiere a la selección de una persona específica para llenar una vacante y evitar el acceso a personas con influencia negativa.

El Departamento de Desarrollo Humano debe redefinir el Proceso de Reclutamiento y Selección además de establecerlo por escrito, donde especifique claramente cada paso, además de establecer objetivos y políticas que guíen el desarrollo de los procedimientos a fin de lograr una selección exitosa y disminuir la alta rotación de personal, que implica pérdida de tiempo y dinero, pues como señala Werther " si este proceso no se comprende y realiza en forma adecuada, toda la actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite de carácter burocrático y además representar un gasto innecesario".

Las pruebas psicológicas forman parte del proceso de reclutamiento y selección, pues proporcionan información sobre los conocimientos, intereses, aptitudes de una persona y contribuyen a la decisión final de selección.

En lo que se refiere a las pruebas psicológicas manejadas por el Departamento, sería conveniente adaptar las pruebas ya existentes al nivel jerárquico al que van dirigidas, pues se observó que los aspirantes al momento de realizarlas no comprendían claramente los enunciados, a consecuencia de la utilización de palabras que están fuera de su vocabulario.

Se sugiere integrar una prueba de intereses que refleje si el candidato realmente tiene una inclinación propia al puesto que solicita, pues no basta con las ganas de trabajar si el individuo no está realmente convencido o solicita el puesto solo por la necesidad apremiante de contar con un ingreso, ya que como lo indica Statt (Statt, 1987:191) de dos aspirantes que posean una experiencia similar probablemente será más eficiente aquél que tenga intereses vocacionales más definidos.

Se sugiere contratar los servicios de un Médico profesional, con la finalidad de realizar el examen médico obligatorio a todo aspirante, lo cual proporcionaría información veraz sobre el estado de salud de la persona, además de que la Ley establece que toda organización debe contar con un médico profesional que verifique la salud de los candidatos a ingresar a la empresa y evitar la entrada de personas con enfermedades contagiosas.

Además sería benéfico lograr la coordinación del Departamento de desarrollo humano con los jefes directos del cuerpo policial, en el establecimiento del Proceso de reclutamiento y selección, pues son ellos lo que están en contacto directo con los mismos y conocen las necesidades y requerimientos del personal, todo esto a fin de cumplir con las funciones que les han sido encomendadas y contribuir al logro de los objetivos de la organización, Arias Galicia señala que al Departamento encargado de la selección le corresponde el papel de asesor en la selección final y que esta decisión debe recaer en el jefe inmediato del futuro empleado, por ser el futuro responsable del trabajo del futuro subordinado.

En el caso de la aplicación de las pruebas, se debe poner mayor cuidado para obtener la información confiable, por lo tanto sería conveniente informar a los aspirantes el objetivo de realizar las pruebas y establecer las condiciones físicas para su desarrollo, así como mencionan Thorndike y Hagen, los sujetos deben estar físicamente cómodos, evitar interrupciones y distracciones, poder manejar su material y evitar copiar "entre sí".

También se propone darle una utilización más amplia a las pruebas psicológicas, pues no son exclusivas para la selección de personal, pueden apoyar en la verificación de la eficiencia del programa de adiestramiento, ayudan a determinar las necesidades de capacitación, así como en asesoramiento y consejo de los empleados, esto último es necesario debido a las características del trabajo, en el que se está expuesto a sufrir cambios emocionales si no se tiene el apoyo psicológico que los oriente.

## CONCLUSIONES

En base a la información recopilada tanto en teoría como en la investigación de campo, se puede concluir que el Proceso de reclutamiento y selección representa una herramienta básica dentro del departamento de Recursos Humanos pues si se realizan siguiendo un proceso acorde a las características de la empresa y por personal calificado, se tendrá al personal idóneo para llenar las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir, lograr el crecimiento y/o desarrollo tanto personal como en beneficios para la organización en que se desenvuelve y su comunidad.

El presente trabajo tiene como uno de sus objetivos conocer las diferentes pruebas que se aplican a los aspirantes a ocupar un puesto en la Dirección de seguridad pública municipal, así como su importancia dentro del Proceso de reclutamiento y selección.

Las hipótesis que se manejan son:

Las pruebas psicológicas no se aplican adecuadamente, lo que provoca que el resultado de la información sea incorrecto.

En la Dirección de seguridad pública municipal el uso de las pruebas psicológicas se restringe a la selección de personal.

Con base en la información recopilada se constato que ambas hipótesis se cumplen, es decir, en la Dirección de seguridad pública municipal no se aplican correctamente las pruebas debido a lo siguiente:

en muchas ocasiones las pruebas psicológicas se aplican después de que el individuo ha sido contratado, manifestándose así el incumplimiento efectivo del proceso de reclutamiento y selección y por ende la elección de personas sin una base firme para tomar esta decisión; además las condiciones en que se aplican las pruebas no son las adecuadas, el espacio es pequeño y se tienen distracciones por la entrada y salida continua de personas; el personal que aplica las pruebas no informa del objetivo de realizar las pruebas, lo que provoca cierta desconfianza de las personas al contestarlas y posibles desviaciones en sus respuestas.

La segunda hipótesis se cumple, pues el departamento de desarrollo humano utiliza las pruebas psicológicas únicamente para la selección de personal.

Las pruebas psicológicas representan una nueva opción que se está utilizando con más frecuencia en las empresas, pues no solo sirven para determinar el grado de salud mental, también determinan las aptitudes que puede desarrollar una persona, además de aspectos de su personalidad tales como, introversión, extroversión, agresividad, que marcan la pauta para la realización del trabajo en sí; además es posible conocer los intereses hacia los que se inclinan y las pruebas de rendimiento para verificar el grado de conocimientos en un trabajo específico con base en su experiencia.

Estas pruebas en su conjunto proporcionan información que permita evaluar un individuo no solo en un aspecto sino como un todo y así determinar su posible desempeño en un puesto.

Sin embargo, hay que recordar que éstas forman parte del proceso de Reclutamiento y Selección y por sí solas no proporcionan información suficiente para tomar una decisión de seleccionar a tal o cual persona, así pues se debe integrar otros puntos como, la entrevista, examen médico, estudio socioeconómico, etc.



En el caso de la Dirección de Seguridad Pública Municipal se debe definir claramente el proceso de reclutamiento y selección y cumplirlo realmente.

Además definir objetivos, políticas, procedimientos, entre otros que faciliten el proceso y tenerlas por escrito.

Es una organización que tiene bajo sí la enorme responsabilidad de brindar seguridad a todos los habitantes de la Ciudad, para lo cual requiere de personal altamente capacitado que no busque servirse de la comunidad, sino al contrario serviría, por ello el Departamento de Desarrollo Humano debe buscar mejorar sus métodos y procedimientos a fin de contar con el personal adecuado que llene el puesto adecuado.

Siempre existirá una gran oferta de personal, con diferentes intereses, cualidades, valores, aptitudes, conocimientos, en busca de una oportunidad de trabajo y aun mucha gente no calificada con el mismo propósito; de aquí la importancia de las pruebas psicológicas que permitan en un corto tiempo conocer aspectos de su persona para tomar una decisión.

Así pues para evitar el elevado nivel de rotación de personal, que no cuanta con los requisitos suficientes para desempeñar el trabajo de policía es menester contar con un Proceso de reclutamiento y selección bien definido y buscar nuevas pruebas psicológicas que ofrezcan bases más sólidas en que tomar una decisión y evitar así la salida de personal constante que también ocasiona mayores costos.

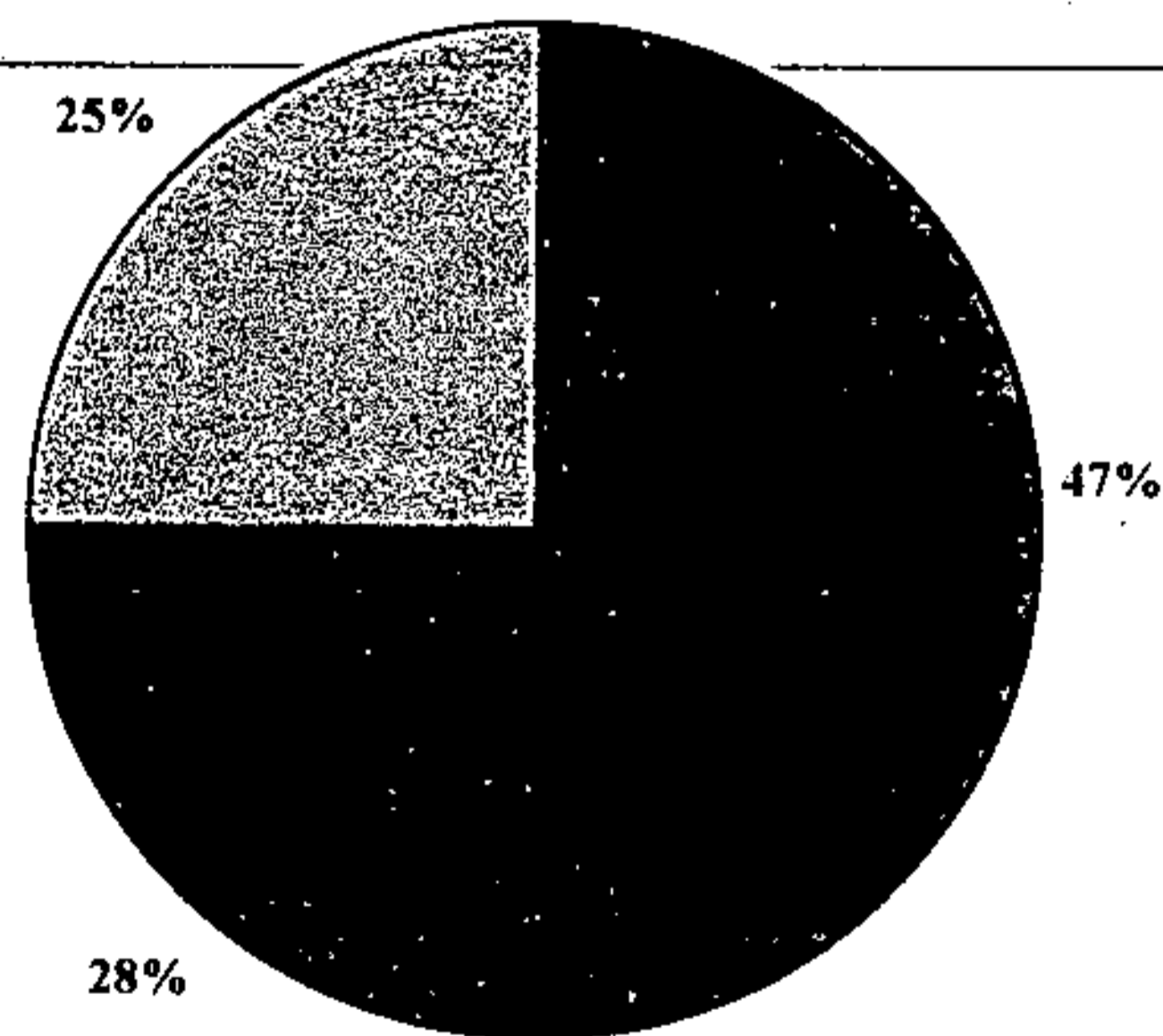
## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando, 1994, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México.
2. Bonboir Anna, 1974, El método de los test en pedagogía, Morova, Madrid.
3. Chiavenato Idalberto, 1990, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, Colombia
4. Gómez Aquino J., 1992, Recursos Humanos, Ecasa, México.
5. Guiselle Edwin, 1959, Psicología industrial, Letras, México.
6. Karmel Louis, 1986, Medición y evaluación escolar, Trillas, México.
7. Lawence Siegel, 1972, Psicología industrial, Cecsá, México.
8. Schein H. Edgar, 1982, Psicología de la Organización, Prentice Hall, México.
9. Statt David, 1987, La psicología, Harla, México.
10. Terry George R., 1992, Principios de Administración, Cecsá, México.
11. Tiffin Joseph, 1971, Psicología industrial, Diana, México.
12. Werther William B., 1996, Administración de Personal, McGraw Hill, México.

# ANEXOS

## ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

Gráfica 1

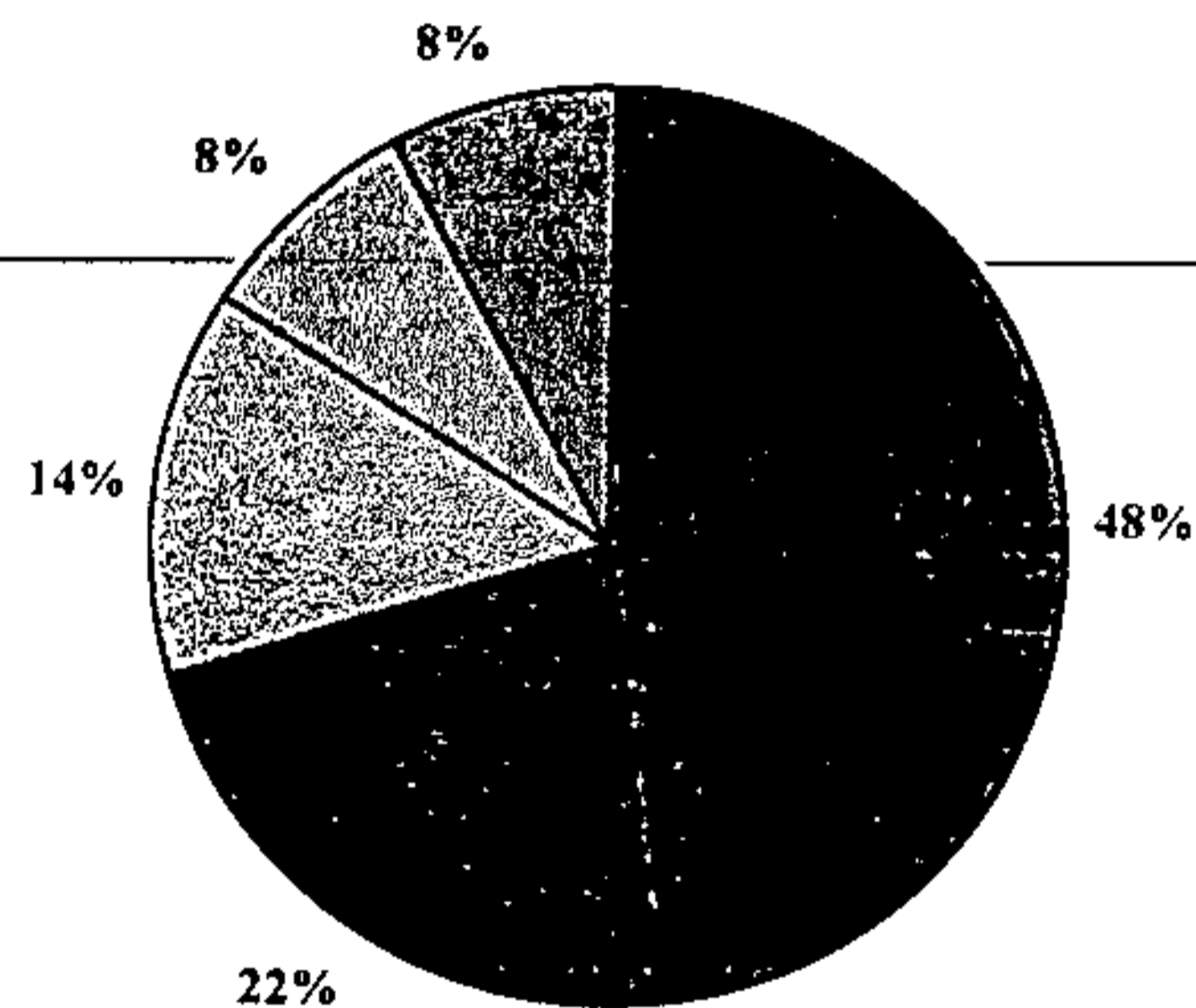


- El personal que actualmente labora en la DSPU muestra que el 47 % tiene un año o menos en la organización; el 28 % más de un año y menos de tres y solo el 25 % más de tres años.

■ 1 año o menos  
■ Mas de 1 año y menos de 3  
▣ Más de 3 años

## MOTIVOS PARA INGRESAR A LA DSPU

**Gráfica 2**



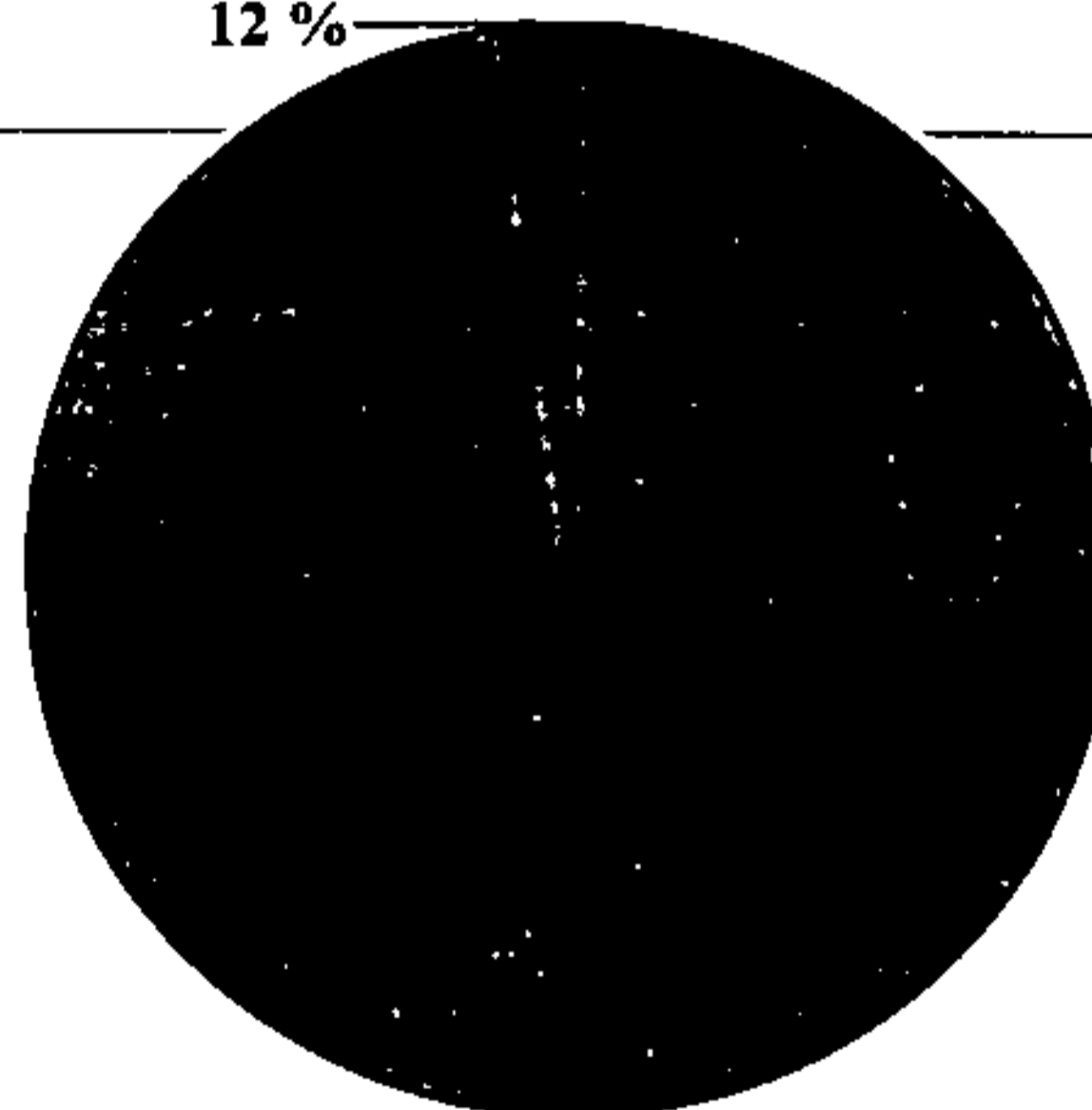
- Las causas por las que las personas solicitaron empleo en esta organización fueron: el 48 % lo hizo por interés, el 22 % por la necesidad de contar con un empleo estable; el 14 % tanto por necesidad como por tener un trabajo de su agrado y sólo el 8 % por servir a la sociedad y brindarle protección.

■ Por interés  
■ Necesidad  
■ Necesidad e interés  
■ Otros

## ENTREVISTA

**Gráfica 3**

12 %



88%

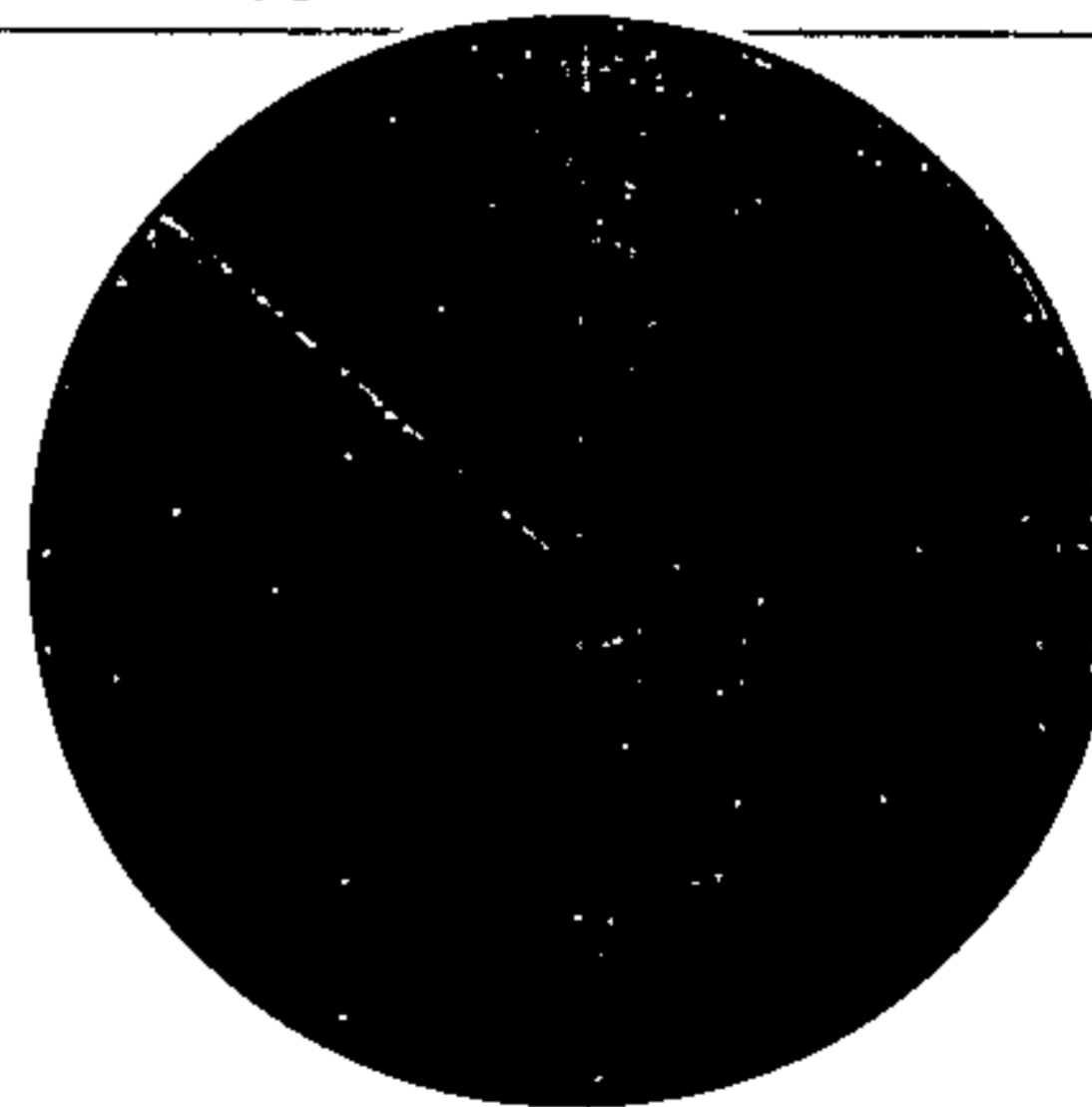
■ Si   ■ No

- El 88 % del personal si tuvo alguna entrevista antes de ser contratado y el 12 % no, estos últimos se debe a que ingresaron en años anteriores , donde no se contaba con un Departamento que realizara el Proceso de Reclutamiento y Selección.

# PRUEBAS PSICOLÓGICA

**Gráfica 4**

14 %



86 %

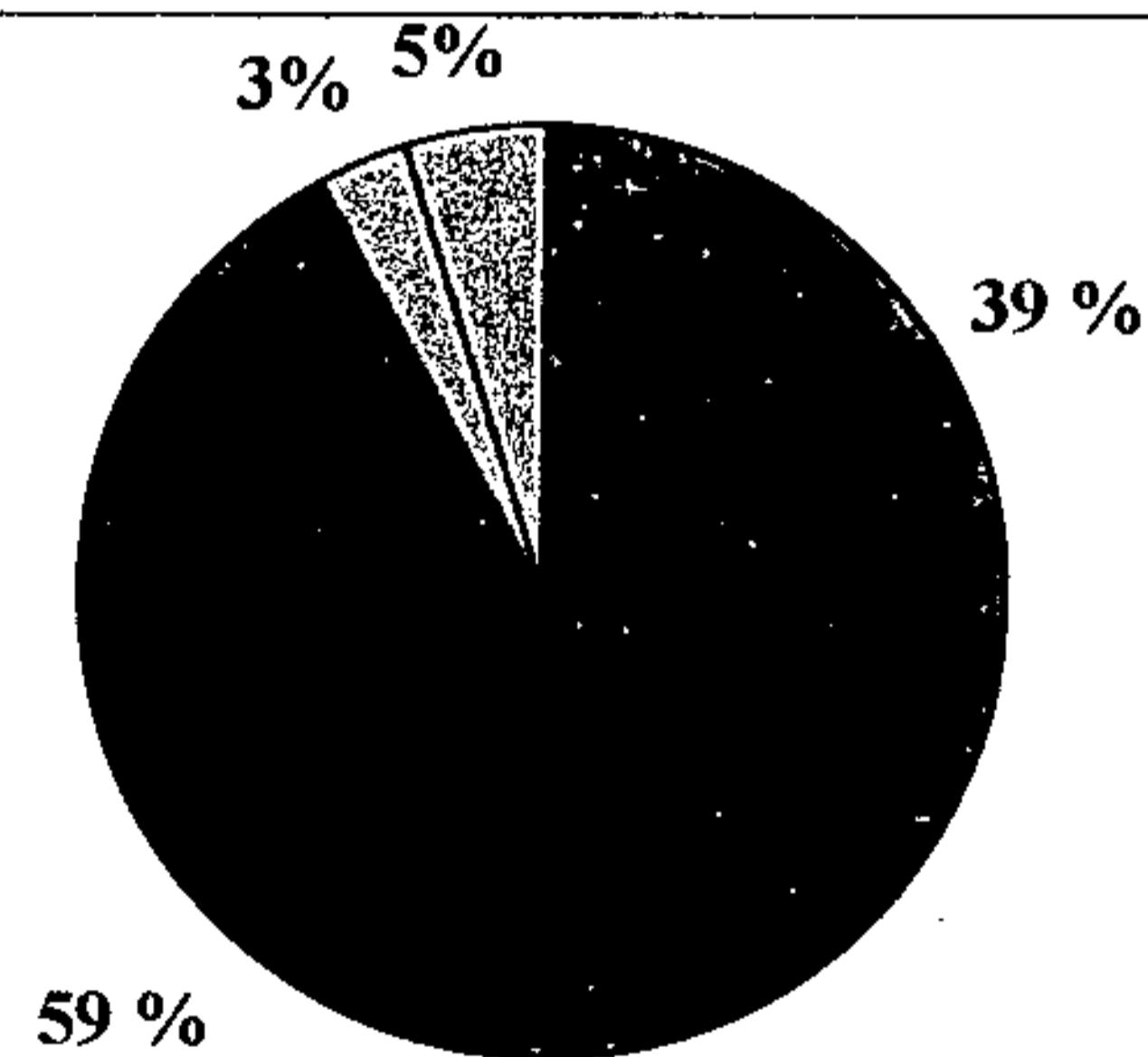
■ Si    ■ No

- El 86 % del personal si se le realizo una prueba psicológica antes de ser contratado y el 14 % no, de las pruebas que más llamaron la atención se encuentra la consistente en varios enunciados a los que se debe contestar "si", "no", "no se".

## CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDOS

---

**Gráfica 5**



- El 59 % del personal cuenta con la mayoría de los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo, el 33 % tiene todos y el 3 % solo algunos debido a su recién ingreso a la organización. A los policías se les da capacitación constante, basada en situaciones reales.

■ Todos

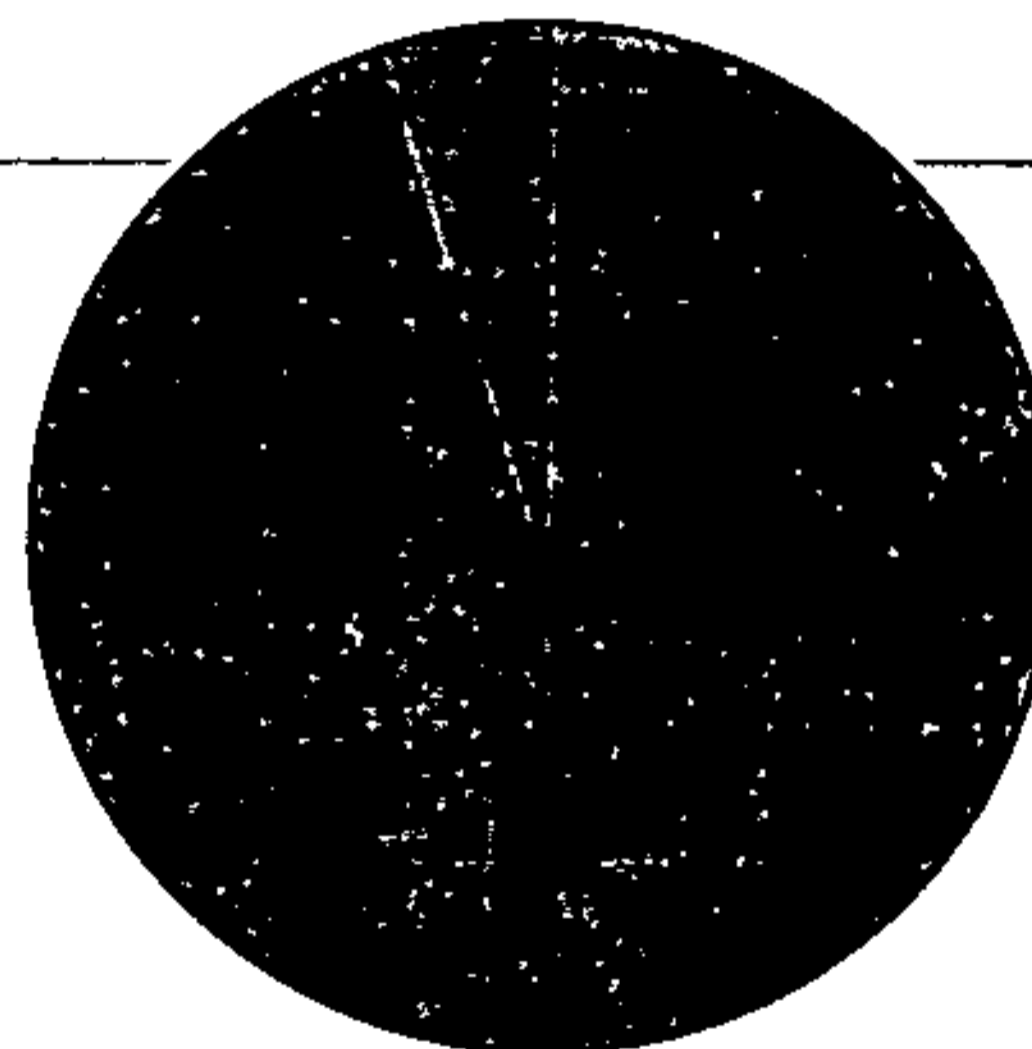
■ La mayoría



## MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

**Gráfica 6**

5 %



95 %

- El 95 % del personal se siente motivado a realizar su trabajo, pues saben que contribuyen a la prevención de delitos, el 5 % no se siente motivado, solo trabajan porque es su deber.

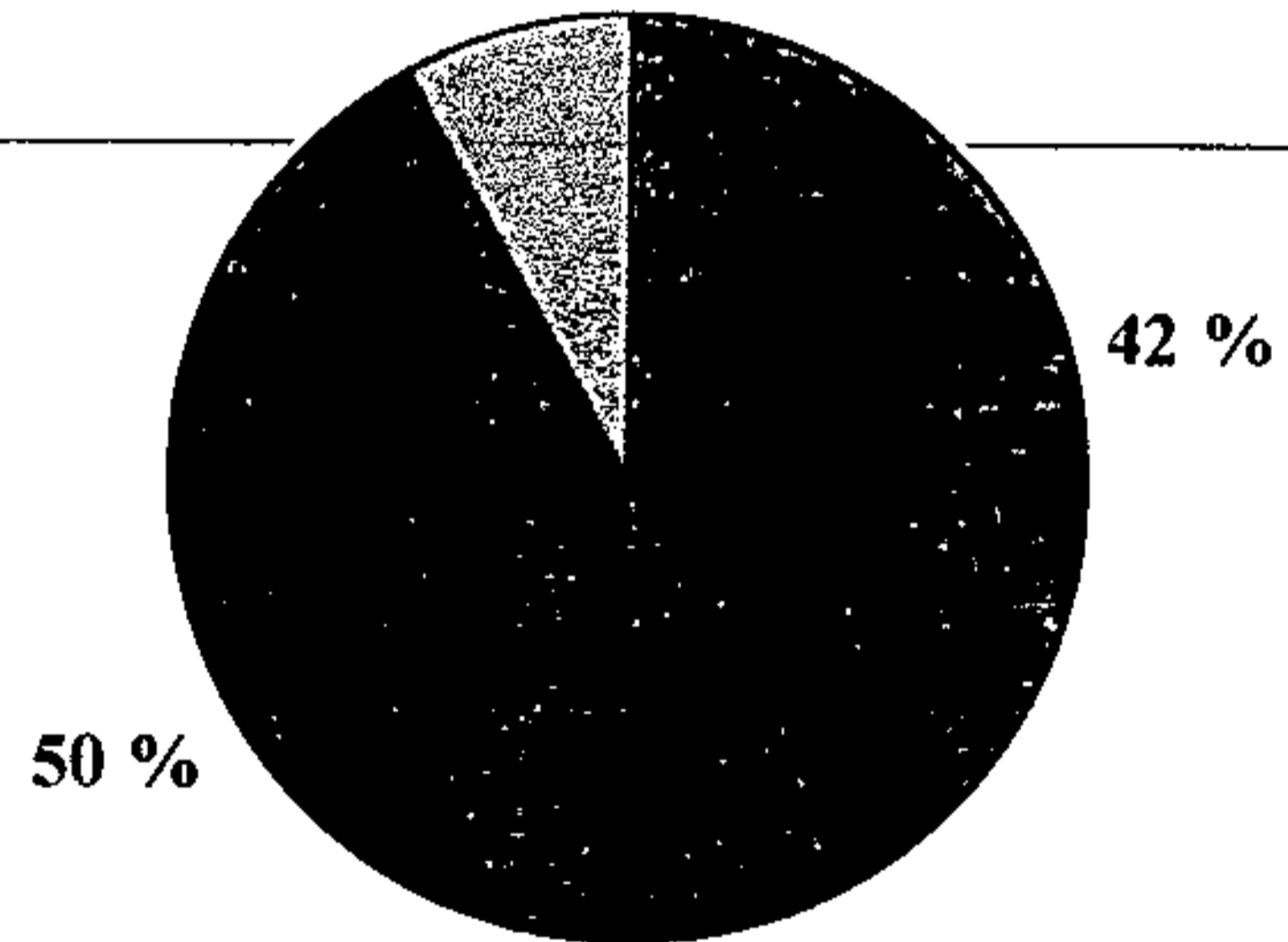
■ Si

■ No

## DESPIDOS

**Gráfica 7**

8 %

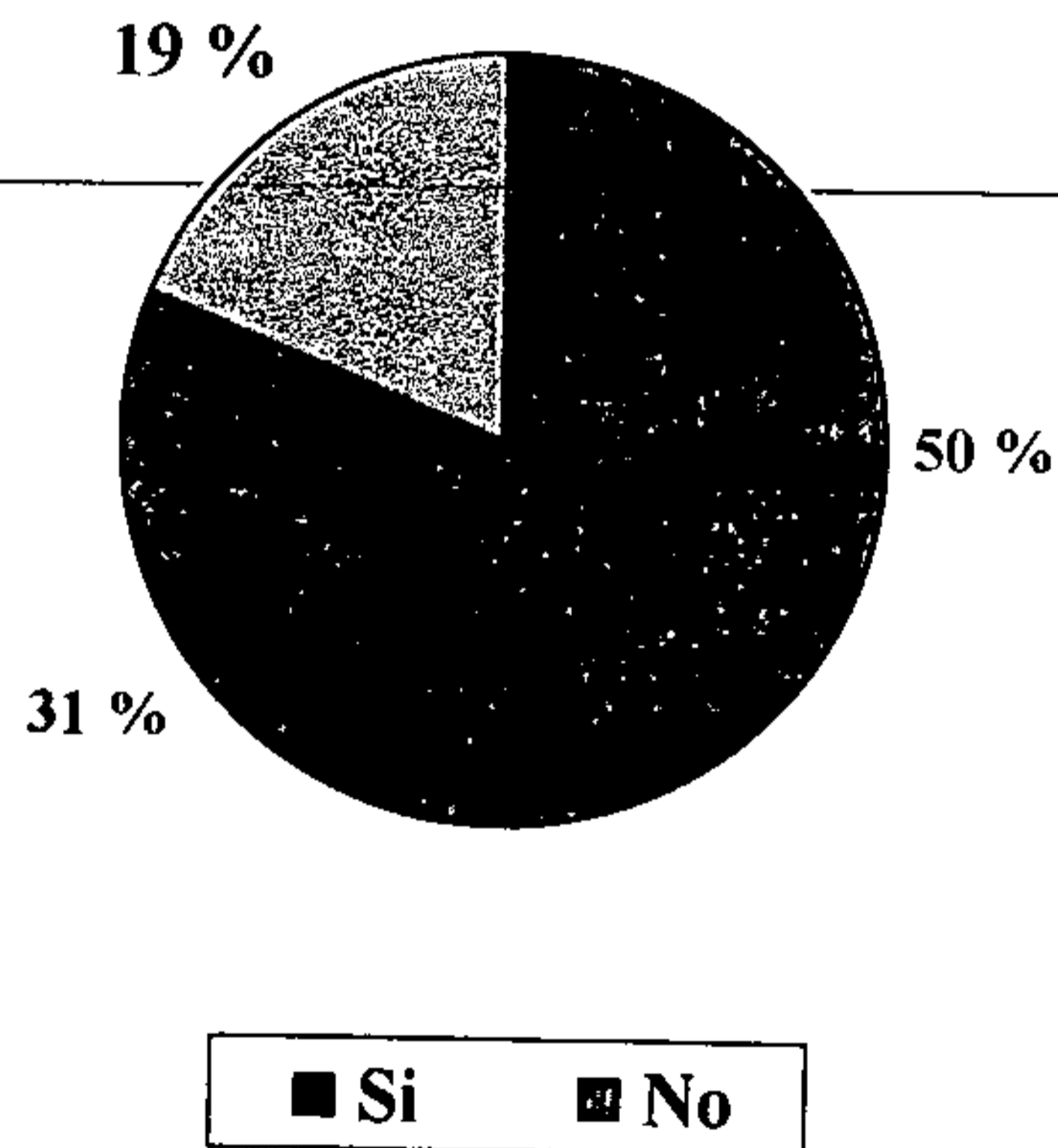


■ Si ■ No

- El 42 % de los encuestados manifestó observar despidos frecuentes debido a causas de indisciplina y retardos constantes. El 50% no ha observado salidas frecuentes y el 8 % no contesto.

## COMUNICACIÓN CON EL PSICÓLOGO

Gráfica 8



- En relación a la comunicación que tienen los policías con el Departamento de Desarrollo Humano el 31 % expreso no haber tenido algun tipo de problema que requeririera su apoyo; el 50 % si tiene comunicación y el 19 % no contesto.