

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA  
PSICOLOGÍA**

**EVALUACIÓN CRÍTICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN  
DE PERSONAL EN LA PROCURADURÍA GENERAL  
DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL  
PROPUESTA DE MEJORA**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA**

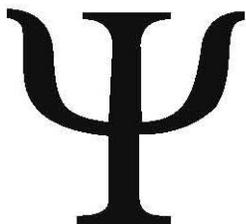
**JOVANA VEGA LOZA**

**TUTORA:**

**MTRA. ANA MARÍA ROSADO CASTILLO**

**JURADO:**

**MTRO. FERNANDO GONZÁLEZ AGUILAR  
MTRO. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN  
MTRO. FAUSTO TOMÁS PINELO ÁVILA  
DR. JOSÉ DE JESÚS SILVA BAUTISTA**



**MÉXICO D.F.**

**ABRIL 2010**



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.

Para mis padres Irma y Baldomero

Papá: He compartido cada momento de mi vida contigo, y ahora este logro no puede pasar inadvertido, porque gracias a tu apoyo hoy cierro un ciclo importante, donde aprendí que no hay obstáculo para lograr lo que me propongo pues la perseverancia, compromiso y entusiasmo plasmado en cada meta planteada, son la vía hacia el éxito y ¿sabes? eso me lo enseñaste tú.

Mamá: Para mí estás presente en cada minuto que marca el reloj, siento tu compañía y guías el camino que he decidido andar. Durante este tiempo de ausencia éstos han sido un aliciente para no extrañarte más, al contrario me das fuerza para no decaer frente a las adversidades. Gracias por tu eterno amor.

Para mis abuelos en especial para Salvador

Abuelo: Desde antes que decidiera emprender este camino usted siempre me dio su apoyo y compartió su sabiduría y experiencia. Gracias. Lo admito y es mi ejemplo a seguir. Con todo mi amor para usted.

Las quiero Ivonne e Iraíz

## ÍNDICE

	Página
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I Retrospectiva histórica de la psicología organizacional	4
CAPÍTULO II Etapas del proceso de selección de personal	15
CAPÍTULO III Evaluación crítica del proceso de la selección de personal en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal	27
CAPÍTULO IV Alternativas hacia un cambio en el proceso de selección de personal en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal	41
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59

## **RESUMEN**

El trabajo versa sobre el proceso de selección de personal que en la actualidad se realiza en la Procuraduría General de Justicia (PGJ) del Gobierno del Distrito Federal a través de un análisis comparativo entre el método que se utiliza en la Institución y lo que plantean algunos importantes teóricos en la materia. Además de reconocer la cultura institucional, se describen y se evalúan las limitaciones y deficiencias que padece este procedimiento en la PGJ, con el objetivo de plantear como alternativa de mejora la construcción de los perfiles de puesto y perfiles psicológicos, para reestructurar los criterios y predictores representativos del comportamiento laboral que demanda la Institución. También, como parte de la propuesta se plantea introducir el conocimiento de los valores humanos enfocados al desarrollo de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo forma parte de la vida de los hombres ya que más de la mitad de su existencia la pasa realizando esta actividad a la que le dedica tiempo y energía, obteniendo una retribución económica; además de que logra su transformación a través de la satisfacción, el bienestar y el desarrollo que haya en el ejercicio de sus funciones laborales.

Para ello el individuo ha de encontrarse dentro de una Organización que cuenta con una estructura, procedimientos predeterminados, recursos materiales y financieros, objetivos y metas a cumplir.

Los objetivos y las metas son elementos clave que permiten trazar las estrategias del cómo se harán las cosas y quién las realizará.

Para dar cuenta a quién se le delegará la responsabilidad que contribuya al éxito de la organización se requiere del proceso de selección de personal que implica tanto evaluar cómo elegir.

Es importante definir el método y las técnicas para encontrar a la persona adecuada que tenga los conocimientos y las características requeridas para el puesto que se le asigne.

El proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal carece de claridad y objetividad de criterios para contratar al personal. Son varias las limitaciones que padece, la principal es la inadecuada planeación y utilización de la selección de personal.

El presente trabajo aborda esta problemática desde la perspectiva de la psicología organizacional, con el objetivo de plantear una propuesta de mejora que optimice los recursos humanos.

El trabajo se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo, de carácter teórico, desarrolla los conceptos de psicología organizacional, selección de personal y sus implicaciones.

En el segundo capítulo se desarrolla cada una de las etapas que conforman el proceso de selección de personal con base en los siguientes autores: Richino (2000), Leboyer (1992), Domínguez, Álvarez, Hernández, Ruiz y Cruz (1994), García y Melián (1998), Grados (2003) y Ernst y Young Consultores (2007).

En el tercer capítulo, se menciona primero, qué es la Procuraduría, cuáles son los lineamientos que existen en materia de selección de personal y el tipo de personal que la integra. Después, se describe de manera detallada el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la Institución. Con base en lo anterior se realiza la evaluación crítica de dicho proceso, contrastando y analizando lo real de dicho proceso, retomando a Grados (2003) y a Ernst y Young Consultores (2007) que reportan un eficaz y funcional proceso de selección.

Por último, en el cuarto capítulo se plantea la propuesta encaminada a resaltar la importancia de contar con los perfiles de puesto y psicológicos e iniciar con el estudio de los valores humanos y su aplicación en el proceso de selección de personal para conocer qué tipo de valores se encuentran involucrados en el comportamiento laboral.

# CAPÍTULO I

## RETROSPECTIVA HISTÓRICA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

*¿Cuántas horas de la vida de un individuo las dedica al trabajo?*

El individuo constantemente está en la búsqueda y el cumplimiento de objetivos que satisfagan sus necesidades, ya lo mencionaba Maslow cuando en 1943 categorizó éstas, sugiriendo que el progreso de un individuo reside en satisfacer necesidades básicas para colmar en la realización personal y de desarrollo de todo su potencial humano, pero ¿cómo lo logra, qué hace, qué utiliza? la respuesta es posible encontrarla en esa actividad humana que llamamos trabajo.

El trabajo es parte fundamental de la humanidad, de ahí que, sea objeto de estudio de la psicología desde su origen, relación y repercusión en los ámbitos de vida del hombre. A través del trabajo ha construido nuevos conocimientos, transformándose a sí mismo y todo aquello que lo rodea, es el origen y vehículo de la productividad, de la creatividad y de la libertad humana.

El trabajo del hombre constituye una de las claves del curso de su vida, de su ser y de su identidad, porque le permite construir un mundo nuevo, social y material, beneficiando a la humanidad y así mismo. (Domínguez, Álvarez, Hernández, Ruiz y Cruz, 1994)

Por consiguiente, se entiende por trabajo aquella actividad física, mental, personal y social, que involucra al hombre en su totalidad, es decir, pone en acción conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes con el propósito de obtener algo o conseguir resultados que satisfagan cierta demanda propia o de la sociedad.

La estrecha relación que existe entre el hombre y la organización es sensible de abordar desde la perspectiva de la psicología organizacional, que da cuenta de las implicaciones de este vínculo, pero ¿qué es la psicología organizacional?

De acuerdo a Blum y Taylor 1968 (citado en Muchinsky, 1994) la psicología organizacional se define como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria.

Cabe destacar que Muchinsky hace un análisis de la concepción de la psicología organizacional donde explica que a partir de inquietudes planteadas y de sustentos teóricos metodológicos se generan conocimientos aplicables al ámbito laboral, por ejemplo: contratar mejores empleados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, aumentar la satisfacción, crear condiciones propicias para realizar el trabajo, contar con elementos que permitan afrontar cambios tecnológicos y sociales y organizar el trabajo para cumplir objetivos.

Para Landy y Conte (2005) la psicología organizacional e industrial son sinónimos, definiéndolas como la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario organizacional, donde el hombre interactúa con otros individuos y realiza actividades, generando conductas permeadas por la personalidad, conocimientos y experiencias del sujeto, impactando en su vida laboral.

Del mismo modo, Zepeda (1999) comparte esta similitud entre psicología organizacional y psicología industrial y la percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, encontrando su consolidación en la década de los setentas y considerándola como la rama de la

psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos (comportamientos, sentimientos, actitudes y valores) individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales (contratación, capacitación, desarrollo y comunicación) ejercen su impacto en las personas.

En los últimos veinte años la psicología organizacional ha tenido avances importantes basados en el interés de ir más allá de los problemas iniciales, prueba de ello fue la búsqueda por mejorar los métodos de selección y evaluación de personal. En ese momento la atención estaba centrada en diseñar pruebas que permitieran a las organizaciones seleccionar a los mejores empleados.

La demanda de dicho proceso fue excesiva y fue necesario el estudio del trabajo, es decir, sus implicaciones, organización y división, para ello Schein (1982) identificó tres aspectos relevantes que serían posteriormente el hilo conductor en el proceso de selección de personal. Este autor argumentó la necesidad de analizar las características básicas de cada trabajo para poder asignar a cada persona el cargo que:

- 1) optimizara sus capacidades físicas y humanas
- 2) aumentara la coordinación y el trabajo en equipo
- 3) garantizara eficiencia en todos los aspectos

De ésta manera se empezó a dar pasos significativos, donde antes la pregunta a responder era **¿qué métodos son eficaces para realizar el trabajo?**, ahora la interrogante es **¿cómo un empleado hace su trabajo?**, llegando a vislumbrar la relación entre motivación y productividad que puede tener un empleado aunado al proceso de sociabilidad al que está expuesto.

Para poder estudiar el comportamiento del individuo en la organización y conocer la interrelación bidireccional entre hombre-organización fue necesario reconocer que, ésta segunda, es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal.

El interés por la organización como sistema se presentó inicialmente a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Por consiguiente, “una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo, de funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1982 p. 14)

La concepción a la que se llega del significado de psicología organizacional es el estudio de la relación recíproca que existe entre el hombre con el contexto laboral.

¿Cuándo y dónde empezó a escribirse la historia de la psicología organizacional? Inicia a raíz de acontecimientos que marcaron el curso social, político, económico y cultural de una época sumándose las constantes demandas que surgían en las organizaciones, prestando atención a las acciones o procedimientos requeridos para obtener resultados en términos de productividad.

La forma industrial de producción, extendida en Inglaterra durante el siglo XVIII y respaldada por las teorías económicas de Adam Smith referentes a la división del trabajo, el origen de la especialización y la producción en serie, dieron sustento a la relación que se empezaban a gestar entre la organización y el hombre.

En la década que va de 1920 a 1930 surgen inquietudes por las consecuencias sociales de la industrialización, que dan cuenta del contexto social en el cual transcurre determinada actividad, los costos del progreso y del papel que ocupan las máquinas y la relación con el hombre. De esta forma, se hace una pausa para voltear a ver al trabajador, ya no como un agente pasivo, sino como persona clave para el éxito de una organización.

A finales del siglo XIX se comienza a vislumbrar lo que ahora se conoce como psicología organizacional con Bryan al publicar en 1897 su artículo sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban su habilidad en el manejo del Código Morse, refiriéndose a que el psicólogo debería estudiar funciones y actividades concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana.

Asimismo, los ingenieros industriales Taylor y Gilbeth se interesaron por mejorar la eficiencia de los empleados, ya que se preocupaban por la productividad. Desarrollaron programas de entrenamiento y usaron métodos de selección para aumentar la eficiencia de los trabajadores. (Muchinsky, 1994)

Por su parte Taylor argumentaba que para lograr rendimientos más altos para una empresa y un salario mejor para el trabajador era necesario rediseñar la situación de trabajo. Se dio cuenta de ello al entrenar a 75 obreros cargando lingotes de hierro y diciéndoles cuando trabajar y cuando descansar.

Taylor encontró que un obrero podría elevar la carga de lingotes de doce y media toneladas a 47 o 48 toneladas por jornada laboral y a partir de esto propuso: fragmentar en sus partes más elementales los procesos y actos de trabajo, retribución a destajo (a mayor rendimiento mayor retribución) y una adecuación al puesto.

Lo que en su momento se le reconoció a Taylor fue la implementación de tres principios: 1.- seleccionar los mejores hombres para el trabajo, 2.- instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos para aplicarlos en las actividades encomendadas y 3.- conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores. (Brown, 1977)

Se percibía al hombre como máquina, pues quienes realizaban más rápido y con mayor precisión determinada tarea eran considerados más aptos para un puesto. Era un enfoque parcializado, centrado en la tarea y respaldado por una concepción práctica y utilitaria.

Entre los años 1927-1929 surge la figura de Elton Mayo, profesor de psicología, de origen australiano, quién inició el estudio de los efectos de las condiciones físicas de trabajo, es decir el tipo de iluminación, la temperatura, la humedad y los periodos de descanso, sobre el incremento de la productividad, en los talleres Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago.

Los resultados obtenidos permitieron conocer aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo que no se conocían, por ejemplo: para el empleado lo más importante es la motivación, la permanencia, el sentido de pertenencia, la satisfacción y el establecimiento de relaciones humanas, en el cumplimiento de sus funciones.

En la década de los cincuenta, las miradas se concentraron en desmenuzar cada uno de los elementos involucrados en la realización de una actividad, tomando en cuenta los instrumentos, las herramientas, la tecnología, el contexto laboral, las necesidades y relaciones interpersonales del hombre hasta llegar al producto esperado.

Los momentos de mayor envergadura y consolidación de la psicología organizacional están con dos personajes. El primero es el psicólogo Scott que vio la necesidad de aplicar la psicología a los anuncios publicitarios. Escribió dos libros, el primero *The Theory of Advertising* (1903) que versa sobre la sugestión y la argumentación como formas de influir en la gente, y el segundo *The Psychology of Advertising* (1908) que habla de mejorar la eficiencia humana a través de estrategias como la imitación, competición, lealtad y concentración.

El segundo es Münsterberg, psicólogo alemán, quién fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, estudió sistemáticamente todos los aspectos del trabajo y con esto persuadió al gobierno estadounidense de que la psicología organizacional era una contribución clave para el desarrollo de una nación.

Asimismo, encontró que las diferencias psicológicas entre las personas, lejos de ser una limitante para la predicción conductual en el trabajo permitían entenderla de forma integral, ya que, cada individuo en la realización de sus actividades plasma parte de sus características personales.

En párrafos anteriores se mencionó que en la etapa de consolidación de la psicología organizacional, aunque ya existía la idea de la importancia del hombre dentro de una organización, los intereses empresariales seguían girando en torno a la eficiencia, productividad y ganancias económicas solamente. Para que las empresas tuvieran buenos resultados era necesario contar con procedimientos psicosociales que permitieran obtener tales resultados.

La psicología organizacional desarrolla teorías, modelos, métodos e instrumentos con sus propios matices que le dan forma y contenido a la relación

existente entre hombre y trabajo, derivándose de ello el inicio de la aplicación de los conocimientos psicológicos al campo laboral que, en palabras de Grados (2003) es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado llamándole: **selección de personal**.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Los antecedentes de la selección de personal giran en torno a dos momentos históricos, el primero: al estallar la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se inició la selección de reclutas para el ejército y oficiales, asignación de trabajos adecuados dentro del ejército y el desarrollo de dos pruebas generales de inteligencia: Ejército *Alpha* y Ejército *Beta*.

Al término de la guerra el uso de las pruebas se extendió a la industria privada, con el objetivo de extender los resultados obtenidos en la guerra y evaluar las capacidades mentales de los trabajadores.

El segundo momento está en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), allí también se elaboró una prueba (Clasificación General del Ejército PCGE) que permitió seleccionar a los nuevos reclutas en una serie de categorías con base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado.

Del mismo modo, se realizó la evaluación de candidatos para ser asignados a las unidades militares sometiéndolos a pruebas prácticas, es decir, se armaba todo un escenario con una tarea a desarrollar, había personas supuestamente apoyando, pero en realidad lo que hacían era sabotear la ejecución y solución de la prueba, con esto se hacía una evaluación de las reacciones interpersonales y emocionales frente a la frustración. También se llevó a cabo la selección y el

entrenamiento de pilotos para aviones militares, exponiéndolos en una cabina experimental. Estos aviones iban equipados con dispositivos para grabar y controlar los problemas y las reacciones de los pilotos aspirantes.

Con los conflictos bélicos se propició la aparición de un trabajo multidisciplinario entre la psicología y la ingeniería. En esta situación se suministraba información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos de aviación, submarinos y tanques.

Con el crecimiento de la tecnología en Estados Unidos, en el año 1945 se solicitó como obligación a los psicólogos mantener y mejorar la eficiencia industrial. Se originaron ocupaciones enteramente nuevas, la tarea de los psicólogos fue establecer las aptitudes indispensables para realizar el trabajo, el tipo de persona que las posee y los métodos óptimos para seleccionar y reclutar (Schultz, 1985)

Es preciso definir qué es selección de personal. De acuerdo a Muchinsky (1994, p.165) “es un proceso de elección para emplear a un subgrupo de aspirantes susceptibles de ser contratados, ampliando la premisa de que algunos de los solicitantes se ajustan al trabajo mejor que otros y el propósito es identificar al mejor de ellos”.

Para Arias Galicia (1990) (citado en Domínguez et al., 1994) la selección de personal representa el procedimiento para elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado.

Por su parte Chuden y Sherman (1977) (citado en Reyes, 2008) lo definen como el proceso para determinar quiénes de los solicitantes de un empleo son los

que mejor llenan los requisitos del puesto de trabajo y a ellos se les debe ofrecer posiciones en la organización.

La selección de personal es una actividad de comparación, de elección, de tener diferentes opciones y de toma de decisiones, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente resulta restrictiva según Chiavenato (2000; citado en Reyes, 2008)

De acuerdo a los diferentes autores antes mencionados, podemos concluir que selección de personal es un proceso que permite aproximarse a las habilidades, capacidades, conocimientos y valores que posee una persona, a través de instrumentos y técnicas psicológicas para asignarle una función a desarrollar dentro de una organización.

La selección de personal se ha vuelto una necesidad a cubrir en cualquier organización, pero también se vuelve un problema cuando no se llevan a cabo las fases que la constituyen. Al respecto Olea (1974) plantea que, cuando una empresa decide reclutar un nuevo empleado inmediatamente se pone en funcionamiento una serie de mecanismos (criterios, personas y situaciones) que difícilmente estarán coordinadas y darán el resultado deseado si no existe una política básica de selección.

Este proceso tiene una importancia determinada para cada empresa, importancia que requiere de una atención proporcional y un tratamiento consecuente con la misma.

Olea detectó algunos problemas que se derivan de una inadecuada selección de personal. El primero y punto de arranque para el desarrollo del presente trabajo se encuentra en la política de selección de personal, es decir, existe un divorcio

entre el programa de selección de personal tal y como está establecido y la forma de llevarlo a la práctica; o se hace con una mentalidad excesivamente ahorrativa para hacer más con menos. Esto genera que al cabo de pocos años la Institución se encuentre rezagada en tecnología, procedimientos y gestiones en la realización del trabajo de selección.

Bajo estos esquemas el empleado tiene pocas opciones y oportunidades de poder desarrollarse profesional y personalmente. La persona colocada en un puesto que supera o que está por abajo de sus posibilidades, percibe la situación como un fracaso profesional, sintiendo insatisfacción, inseguridad e inestabilidad emocional; de aquí se produce el segundo y no por ello menos importante problema a discutir en esta tesina, y es la inexistencia de los perfiles de puesto y perfiles psicológicos de cada uno de los puestos de trabajo.

Para garantizar un nivel adecuado de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo, y viceversa, por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actitudes y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe. (Juárez, 2007)

Aunado a lo anterior, es importante conocer como están conformadas las etapas del proceso de selección de personal, cumpliendo con las características necesarias para lograr una satisfactoria selección. Con base en la literatura sobre el tema, que es el marco de referencia para cumplir con el principal objetivo de este trabajo: realizar una evaluación crítica del proceso de selección de personal en la PGJ del Distrito Federal.

## **CAPÍTULO II**

### **FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal en la actualidad ha adquirido un valor significativo derivado de la revalorización de los recursos humanos en las organizaciones como consecuencia del avance tecnológico y el desarrollo de los conocimientos aplicados.

Las personas son elementos clave para el éxito de una organización, siendo la selección de personal la que permite elegir a las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir. Esto es, encontrar a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de las organizaciones.

Se ha hecho mención del significado de selección de personal, cuál es su utilidad, quedando pendiente aún: ¿quiénes son las personas encargadas de llevar a cabo dicha actividad? y ¿cuáles son las fases que la constituyen?

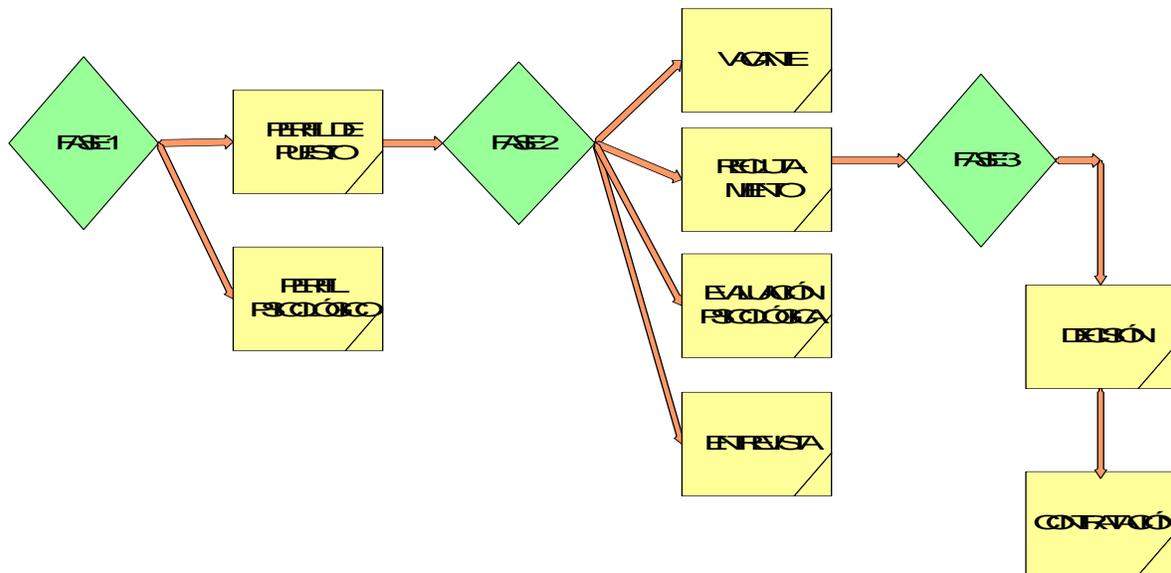
Para dar una posible respuesta a la primera interrogante Richino (2000) expone que dejarlo en manos de un profesional, específicamente de un psicólogo, aporta a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional:

Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección de personal debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. (p. 23)

En relación a la segunda pregunta, el desarrollo de este capítulo apunta algunos elementos para su respuesta. Así, en el marco de los estudios que se han

realizado en torno a las fases que conforman el proceso de selección de personal, son varios los estudiosos que comparten criterios y concepciones. Dividiendo en tres fases el proceso de selección de personal.

El diagrama lo ejemplifica de la siguiente manera.



Fuente: Elaborado por la autora con base en Grados (2003) y Ernst y Young Consultores (2007)

## FASE 1

La primera fase consiste en la construcción del perfil de puesto y el perfil psicológico. A continuación se explican cada uno de ellos.

- **PERFIL DE PUESTO**

Se define como el conocimiento que se tiene de las capacidades mínimas aceptables que requiere un puesto de trabajo, para ser desempeñado. Los aspectos que suelen incluir son requerimientos educacionales, experiencia laboral y habilidades físicas. (García, 2008)

Los medios para elaborar el perfil de puesto son analizar y describir éste. El análisis de puesto consiste en conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona, aportando una descripción de los aspectos esenciales del qué hacer, también del contexto y de la cultura de la organización. Las interrogantes aquí son ¿qué se hace? ¿cómo se hace? ¿para qué se hace? y ¿por qué se hace? para responder se utiliza la observación directa, entrevistas y cuestionarios que se aplican directamente a la persona que tiene bajo su cargo el puesto ó quién lo está ocupando.

En esta interacción es importante que el psicólogo tenga la apertura para escuchar, reflexionar y discriminar entre los datos significativos y los irrelevantes, para integrar la información que se genera con sus conocimientos profesionales.

Cabe aclarar que el objetivo de desarrollar un perfil de puesto para el psicólogo es conocer las capacidades, habilidades, aptitudes y conocimientos requeridos para cubrir una vacante con la visión de beneficiar no sólo a la organización sino también al candidato.

Luego entonces, la descripción es un resumen claro y ordenado de las principales funciones y responsabilidades del puesto, identificándolo con el respectivo nombre, clave, nivel jerárquico, horario y sueldo correspondiente, así como una exposición que va de lo general a lo específico del conjunto de actividades que el puesto demanda.

Leboyer (1992) atribuye importancia al análisis de puesto, ya que proporciona datos precisos para establecer relación entre las actividades laborales y las características humanas, es decir; a partir del conocimiento de las implicaciones y

atribuciones que requiere ocupar un puesto se deducen las características individuales necesarias.

El perfil de puesto es la parte introductoria al proceso de selección, por un lado se busca a la persona que cubra ciertas características (se busca un perfil) y por el otro es una herramienta que confronta los datos que se obtienen en la evaluación con el marco de referencia para elegir.

- PERFIL PSICOLÓGICO

Implica el conjunto de características relacionadas con la capacidad intelectual y rasgos de personalidad que requiere tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico.

Por personalidad se entiende el conjunto de actitudes, pensamientos, sentimientos y tendencias conductuales, que persisten a lo largo del tiempo y favorece la percepción y afrontamiento de diferentes situaciones. Además de diferenciar a los individuos entre sí. (Hoffman, 2002)

La formulación de interrogantes aquí también es importante, por ejemplo: ¿cómo tiene que responder ante un estímulo?, ¿cómo tiene que establecer sus relaciones interpersonales?, ¿cómo debe darle solución a los problemas que se le presentan? y ¿cómo deberá manejar sus afectos normalmente y bajo presión de tiempo? La finalidad es que al responderlas se obtienen rasgos particulares, constantes y necesarios para la ejecución de un puesto de trabajo.

Se debe reconocer y tomar en cuenta, que el desempeño de un empleado está íntimamente ligado a la motivación, satisfacción, el cumplimiento de necesidades, la capacidad de adaptación al medio ambiente, integración al grupo

social, tolerancia a la frustración, apego a normas, nivel de responsabilidad, vocación de servicio, perseverancia y honestidad.

En lo referente a la capacidad intelectual, se hace mención de la inteligencia como la capacidad general de adaptarse eficientemente a nuevos problemas y aprender a resolverlos con rapidez y precisión. (Leboyer, 1992)

A través de las aptitudes, habilidades y capacidades es como se da una aproximación a esta dimensión, para ello, Leboyer dedicó gran parte de sus estudios a la concepción y estructuración de las aptitudes con la intención de predecir el comportamiento profesional. Parte de la idea de que son características que distinguen a los individuos entre sí. A diferencia de otros autores, Leboyer argumenta que se deben desarrollar a través de la formación y estimularse mediante la práctica.

La estructura de las aptitudes está estrechamente ligada a una determinada tarea, esto a su vez demanda de su activación, para obtener un buen desempeño o éxito, siguiendo esto se pone en juego una aptitud general también llamada aptitud mental o funcionamiento cognitivo y de una o varias aptitudes específicas.

Pero ¿qué es una aptitud general y una aptitud específica? la intención de estas preguntas es abrir pauta al papel de las pruebas psicológicas.

La aptitud general está constituida esencialmente por la capacidad de separar los aspectos pertinentes de una situación, de una tarea o de datos observados y de identificar las relaciones que existen entre esos aspectos significativos y, las aptitudes específicas están enfocadas a una situación o tarea particular-concreta, que denota una especialización en los conocimientos previos.

Una vez que se tiene el perfil de puesto y perfil psicológico de cada uno de los puestos que hay en una organización se integran en un catálogo.

Para Leboyer (1992) el valor que tienen los perfiles radica en que son útiles para elaborar pruebas de conocimiento, aptitudes o pruebas situacionales que posteriormente sirvan como herramienta de evaluación.

## **FASE 2**

La segunda fase la conforman el reclutamiento, la evaluación psicológica y la entrevista.

- **RECLUTAMIENTO**

Consiste en atraer a candidatos que poseen los requisitos mínimos para un puesto vacante, mediante varias técnicas de divulgación (Aguilar y Hernández, 2007)

Es necesario que exista una vacante o un puesto de nueva creación, la interrogante que se genera es ¿dónde y cómo se encontrara a la persona que cubrirá la vacante?

El dónde dependerá de las políticas de la organización, para ello existen las fuentes internas y las externas. En las primeras se busca al candidato en la propia organización, mediante la promoción, los sindicatos y la cartera de personal. Las segundas se buscan fuera de la organización, recurriendo a instituciones educativas, asociaciones profesionales y agencias de colocación.

Los medios para dar a conocer un puesto vacante y difundirlo son diversos, por ejemplo: periódicos, volantes, boletines e Internet.

El reclutamiento es el puente que conduce a la esencia de la selección de personal, por lo tanto, la búsqueda de medios idóneos es imprescindible para asegurar el éxito en la incorporación de un nuevo trabajador.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización.

El reclutamiento es una actividad de divulgación y la selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación que consiste en escoger entre candidatos reclutados a quien tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante y de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de la tarea. (Ernest y Young Consultores, 2007)

Para dar cuenta de las características que posee un candidato, sin perder de vista el perfil a cubrir, se inicia con la parte más importante: la evaluación psicológica.

- EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Consiste en la aplicación de una batería de pruebas orientadas a explorar aspectos de la personalidad de un candidato.

La capacidad intelectual y las características de la personalidad son áreas insoslayables y susceptibles de evaluación. Para Aguilar y Hernández (2007) evaluar la capacidad intelectual es evaluar de forma directa los conocimientos adquiridos, capacidades y aptitudes en la realización de tareas que implican el desarrollo de un puesto.

También es dar cuenta si el candidato posee una aptitud necesaria para la adquisición de conocimientos requeridos para realizar satisfactoriamente su

trabajo, de esta forma se mide una aptitud directamente útil para la ejecución cotidiana del trabajo.

Las pruebas de inteligencia son aquellas que miden la capacidad general del candidato. Indican el tipo de problemas que pueden ser resueltos por el candidato, la rapidez y certeza en sus procesos mentales y la facilidad para actuar con un propósito definido.

En la elección del método de descripción de la personalidad es importante precisar bien, qué es lo que se desea medir y saber por qué o cuál técnica permite alcanzar los objetivos definidos, ya que, son comportamientos, pensamientos y afectos lo que son objeto de estudio.

Las pruebas de personalidad dan cuenta de los rasgos y características individuales, con la contestación de preguntas acerca de los gustos, el grado de acuerdo con ciertas afirmaciones o el expresar de forma escrita los deseos, posturas, sentimientos y pensamientos. Son las pruebas proyectivas las utilizadas en esta parte de la evaluación.

Generalizar o emitir juicios a partir de observaciones fragmentadas, desconocimiento de teorías que sustenten la organización de la personalidad o anteponer los prejuicios de la organización o del psicólogo, están encaminando al fracaso en la decisión de contratar un empleado. (Olea, 1974)

Richino (2000) por su parte expone que son las pruebas de rendimiento o situacionales, las que dan información de cómo y cuánto es capaz el candidato de realizar, es decir, si tiene los conocimientos o habilidades apropiadas para el puesto. Consisten en reproducir una situación laboral con una tarea asignada y el postulante debe responder satisfactoriamente, manipulando un objeto o parte de

un equipo. Estas pruebas pueden ser elaboradas conjuntamente entre el psicólogo y el responsable del área donde solicitan la vacante.

La observación por parte del psicólogo empieza desde el momento en que se le entrega al candidato la prueba, el desarrollo y término de ésta, la actitud que toma, sus expresiones corporales, cómo organiza y estructura el material que se le proporciona y si cumple con lo que se le solicita, respetando una lógica secuencial, da elementos para conocer la forma en cómo trabaja, si es con orden, control, organización y si empieza, desarrolla y termina las tareas, si lo hace con autonomía o si constantemente necesita apoyo.

- ENTREVISTA

Se considera una herramienta eficaz para la obtención de información a través de la comunicación interpersonal entre el psicólogo y el candidato.

El objetivo general es conocer al candidato y detectar características personales, habilidades, experiencias que contrastan con el perfil buscado.

De acuerdo a Maddux (1991) es una interacción que merece darle la privacidad de espacio y tiempo, ya que es una acción que implica estar frente a una persona que mostrará sólo una parte de sí misma, no obstante el psicólogo con la técnica que implemente para recabar la información, llegará a conocer parcialmente la forma en cómo se conducirá el candidato en el desarrollo de su trabajo.

El primer paso para desarrollarla, independientemente del tipo de entrevista es establecer “rapport” con el candidato. Nos referimos a entablar una interacción de comprensión, empatía, calidez y entendimiento, por ejemplo: darle la bienvenida,

preguntarle ¿cómo se encuentra?, ¿le fue fácil llegar? ¿le ofrezco un vaso con agua? o comentario alguno que produzca relajar al entrevistado.

La comunicación debe ser con respeto mutuo, demostrando interés por la información que se obtenga del candidato.

Los candidatos también requieren que se les informe acerca del puesto, las condiciones de trabajo, las compensaciones, prestaciones así como expectativas y metas de la organización y explicar el proceso de selección, el propósito de la entrevista y los pasos a seguir. (Maddux, 1991)

A través de preguntas se obtendrá la información pertinente y la manera en cómo están formuladas se obtendrá éxito.

Según Maddux (1991) hay tres formas diferentes de preguntas. Las primeras son preguntas no directivas o abiertas, son aquellas que alientan a los candidatos a expresar libremente sus metas, valores, cualidades y sentimientos. Las segundas son preguntas directivas y se usan para obtener información concreta y objetiva y las últimas son la combinación de las dos anteriores, pueden emplearse juntas para pedir a la persona sus antecedentes generales y después enfocarse en un aspecto específico.

No es suficiente a consideración de este mismo autor con la forma en cómo se pregunta, sino también de factores como escuchar cuidadosamente cada respuesta, pues, a menudo una respuesta determina la siguiente y estimular juicios de valor al preguntar sobre la conducta en el trabajo, el compromiso personal hacia una tarea o las relaciones con ex-compañeros, ayudarán a comprender el sistema de valores del candidato y usar eficientemente el silencio. El silencio proporciona tiempo para pensar, que es lo que frecuentemente hace el

candidato, se capta mayor información mientras se observa al candidato frente a un silencio durante la entrevista.

La entrevista como parte del proceso de selección tiene un valor esencial, está estrechamente relacionada con las etapas que le anteceden y contribuye en la decisión final.

### **FASE 3**

La última fase está integrada por la toma de decisión y la contratación.

- **TOMA DE DECISIÓN**

Este es el momento clave, en donde se determina si el solicitante es apto para ocupar un puesto, a través de la comparación entre el perfil de puesto y el perfil psicológico que requiere la institución con el perfil del candidato. (Ernst y Young Consultores, 2007)

Si hay compatibilidad, al candidato se le considera apto para el cargo y se redacta la justificación del juicio sobre la idoneidad del candidato.

- **CONTRATACIÓN**

Es la incorporación del candidato seleccionado a la organización, a través de la entrega de documentos, que establezca la institución y la firma de contrato. De esta manera se inicia una relación laboral y legal, que garantice los intereses, derechos y obligaciones entre el empleado y la institución. (Ernst y Young Consultores, 2007)

Una vez expuestas cada una de las fases del procesos de selección que los teóricos en la materia proponen y se lleva a cabo en diferentes centros de trabajo para la captación de personal, el curso de este trabajo continua con el capítulo que

versará sobre la descripción de cómo se lleva a cabo este proceso en la Procuraduría General de Justicia del Gobierno del Distrito Federal.

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN CRÍTICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL**

Salvador y Aduna (1999) manifiestan que definir una estructura organizacional implica dotarla de recursos humanos, técnicos y materiales, esto se hace conforme a un análisis previo de la organización total, donde se visualizan los diversos factores del entorno organizacional a que debe responder el trabajo.

En el presente capítulo se realizará un análisis del proceso de selección de personal y una evaluación crítica del mismo, que se lleva a cabo en la Procuraduría General de Justicia del Gobierno del Distrito Federal, con el propósito de dar cuenta de sus limitaciones y proponer una alternativa de mejora resaltando la perspectiva psicológica. Comencemos describiendo qué es la Procuraduría.

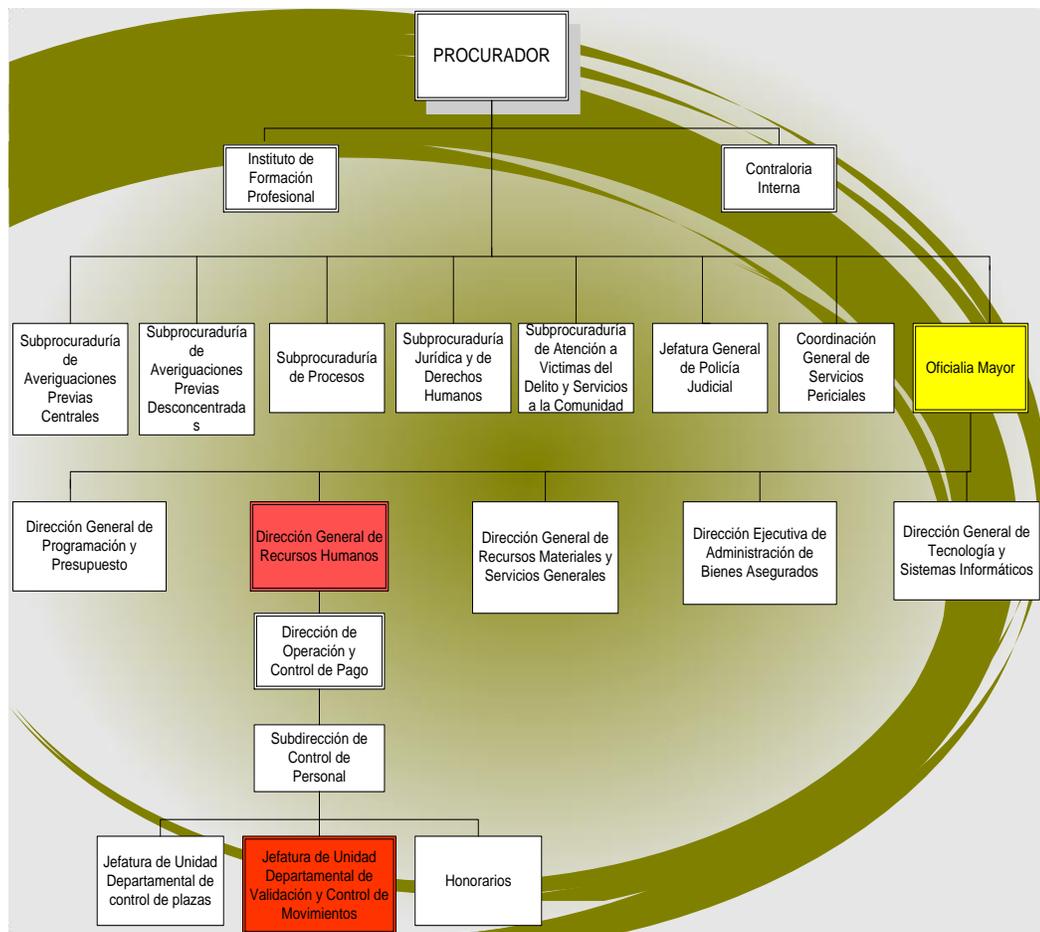
Conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la investigación y persecución de los delitos incumbe al Ministerio Público, el cual se auxilia con la policía, basada bajo su autoridad y mando inmediato. La propia Constitución dispone en su artículo 102 que el Ministerio Público del Distrito Federal sea precedido por un Procurador General de Justicia. Así la PGJ del DF está a cargo de un Procurador, titular de la Institución del Ministerio Público y ejerce autoridad jerárquica sobre toda la Institución. (Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, 2008)

La función de la dependencia es impartir justicia y brindar seguridad y protección física, moral y patrimonial a los habitantes de la Ciudad de México, garantizando el cumplimiento de las leyes. Asimismo, la Institución asume que la

seguridad y la protección son fines públicos fundamentales del Estado, de ahí la responsabilidad absoluta de garantizarlos.

La Procuraduría se ha constituido en garante del combate a la delincuencia, abatir la inseguridad y la impunidad. Asume el compromiso de establecer las condiciones para brindar protección jurídica a sus habitantes.

Para ubicar y delimitar el proceso de selección de personal en la PGJ se presenta el diagrama de organización de la dependencia.



Fuente: Procuraduría General de Justicia del Gobierno del Distrito Federal (2008)

Son ocho unidades administrativas que conforman la Procuraduría, integrada por cinco Subprocuradurías, una Jefatura General, una Coordinación General y una Oficial Mayor.

La Oficialía Mayor (color amarillo) cuenta con cinco Direcciones Generales, la de referencia para el presente trabajo es la Dirección General de Recursos Humanos (color rosa), misma que se integra por una Dirección de Área, una Subdirección y tres Jefaturas de Unidad Departamental.

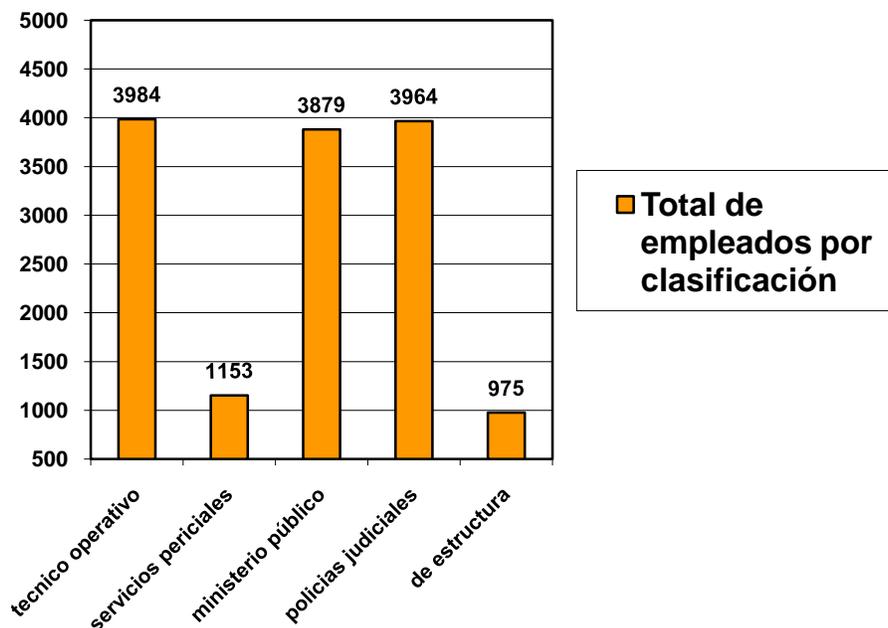
La Jefatura de Unidad Departamental de Validación y Gestión de Movimientos (color rojo) es la responsable de llevar a cabo el proceso de selección de personal.

Hasta el primero de abril del año 2008, la plantilla del personal de la Procuraduría se integró por 13,955 trabajadores: Subprocuradores, Agentes del Ministerio Público, Oficial Mayor, Contralor Interno, Directores Generales, Fiscales, Supervisores, Visitadores, Agentes de la Policía Judicial, Peritos y personal de apoyo administrativo.

La clasificación de acuerdo a las funciones que desempeñan es la siguiente: funciones operativas y administrativas, funciones periciales, ministerios públicos, policía judicial y personal de estructura.

En la grafica No. 1 se muestra la composición del personal que integra la PGJ: 3,984 trabajadores con funciones operativas y administrativas, 1,153 trabajadores que prestan servicios periciales, 3,879 trabajadores en funciones de ministerio público, 3,964 policías judiciales y 975 trabajadores que conforman la estructura de mando. (Procuraduría General de Justicia del Gobierno del Distrito Federal, 2008)

**GRÁFICA No. 1**  
**CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL QUE INTEGRA LA PROCURADURÍA**  
**GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL**



Fuente: Procuraduría General de Justicia del Gobierno del Distrito Federal (2008)

Cabe señalar que tanto el personal de estructura como los trabajadores con funciones operativas y administrativas, son sujetos al proceso de selección para su ingreso; mismo que se realiza por parte de la Jefatura de Unidad Departamental de Validación y Gestión de Movimientos.

A continuación se mencionara lo que establece el **Manual de normas y procedimientos para el ingreso y movimientos de personal específico de la Dirección General de Recursos Humanos**, (Noviembre 2004). Éste dispone como una de las Políticas Generales para el ingreso que:

Todo aspirante debe reunir los requisitos del perfil de puesto para el que se propone; así como aprobar los cursos y exámenes a que se le someta, con el propósito de comprobar su idoneidad en el puesto, probidad, honradez, capacidad

técnica, aptitud física, actitud psicológica y moral, acorde con las responsabilidades del puesto a cubrir y hasta que no se cuente con la información de las instancias administrativas que avalen la probidad y honradez (una de ellas el área de psicología) de los candidatos a ocupar un puesto en la institución, éstos se podrán considerar designados y por ende no podrán desempeñar actividad alguna en la Procuraduría General de Justicia. (p. 1 sección I)

Los lineamientos normativos que permiten desarrollar eficazmente, y en apego a las disposiciones reglamentarias vigentes los procesos de reclutamiento, selección e incorporación del personal, que se realiza en las unidades administrativas de la PGJ refiere que

...los candidatos propuestos por las unidades administrativas, cubran los requisitos establecidos en el Catálogo General de puestos de la PGJ, aplicar en los casos que proceda la evaluación de los candidatos, afiliar exclusivamente a los aspirantes que cumplan satisfactoriamente con los requisitos establecidos para el ingreso del personal a cada uno de los puestos, lo cual deberá ser acreditado con los documentos correspondientes. (p. 1 sección III)

Lineamientos que no son tomados en cuenta por ninguna autoridad, por tanto, el proceso que se lleva a cabo es el descrito a continuación.

Dicho proceso es realizado por psicólogos del área. Es importante señalar que el perfil académico del Jefe de la Unidad Departamental (abogado, contador público o administrador) no siempre coincide con el perfil de los responsables de realizar el proceso de selección de personal, teniendo repercusiones en la forma en cómo se dirige y toman decisiones, dándole poca importancia al proceso de selección en sí mismo y el impacto que tiene dentro de la Dependencia, predominando el quehacer administrativo y los cambios constantes e improvisados en la forma en cómo se hacen las cosas en el Jefatura.

El siguiente cuadro No.1 muestra descriptivamente el proceso de selección formal tal y cómo se lleva a cabo en la Dependencia.

**CUADRO No. 1  
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.- Solicita ficha de programación del examen de selección Ver anexo 1	1.1 Solicita al coordinador del área de psicología ficha de programación del candidato a ingresar	Enlace Administrativo A
2.- Informa y envía ficha de programación del examen de selección	2.2 Recibe solicitud de ficha de programación del examen de selección 2.3 Envía ficha de programación del examen de selección y listado de documentación que deberá entregar el candidato (2 fotografías tamaño infantil, fotocopia de la propuesta de movimiento de personal, acta de nacimiento, comprobante de estudios, currículum vitae, examen médico del sector salud, diez funciones que desempeñará el candidato y solicitud de empleo) que contiene los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Escolaridad</li> <li>• Edad</li> <li>• R.F.C</li> <li>• Tipo de movimiento</li> <li>• Área</li> <li>• Puesto solicitado</li> <li>• Fecha de registro</li> <li>• Red o teléfono</li> <li>• Fecha de aplicación y hora</li> <li>• Fecha de entrevista y hora</li> <li>• Psicólogo responsable de la aplicación</li> <li>• Psicólogo responsable de la entrevista</li> <li>• Nombre del enlace que programa al candidato</li> </ul>	Coordinador del área de Psicología
3.- Recepción de ficha de programación del examen de selección	3.1 Recibe ficha de programación del examen de selección 3.2 Informa al candidato de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fecha, hora y lugar de la aplicación</li> <li>• documentación que entregara el día de la aplicación</li> </ul>	Enlace Administrativo A
4.- Acude el candidato a evaluación en la fecha concertada	4.1 Recibe ficha de programación del examen de selección 4.2 Acude al lugar de la cita	Candidato

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<p><b>5.-</b> Aplicación de la evaluación Psicológica</p>	<p><b>5.1</b> Solicita entrega de ficha y documentación al candidato</p> <p><b>5.2</b> Entrega hojas blancas, lápiz y goma</p> <p><b>5.3</b> Solicita al candidato anotar en una hoja en blanco 10 funciones a realizar</p> <p><b>5.4</b> Aplica evaluación psicológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• candidatos con nivel académico básico y medio superior (primaria, secundaria y bachillerato) corresponde las siguientes pruebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• BETA II</li> <li>• MMPI 2</li> <li>• MACHOVER</li> <li>• CLEAVER (bachillerato completo)</li> </ul> </li> <li>• candidatos con nivel académico profesional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terman</li> <li>• MMPI 2</li> <li>• MACHOVER</li> <li>• CLEAVER</li> </ul> </li> </ul> <p><b>5.5</b> En puestos de mandos medios o superiores MOSS</p> <p><b>5.6</b> En puestos que realizaran actividades administrativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ordenamiento alfabético</li> <li>• ortografía</li> </ul> </p> <p><b>5.7</b> Al término de la evaluación se programa la fecha de entrevista</p> <p><b>5.8</b> Entrega la ficha de programación donde establece hora, lugar y psicólogo a realizar la entrevista</p> <p>La escolaridad y las 10 funciones son los criterios para formar la batería de pruebas psicológicas</p>	<p>Psicólogo</p>
<p><b>6.-</b> Realiza entrevista Ver anexo 2</p>	<p><b>6.1</b> Recibe al candidato a entrevistar</p> <p><b>6.2</b> Solicita la entrega de ficha de programación de examen de selección</p> <p><b>6.3</b> Realiza entrevista que contiene tres áreas a indagar <ul style="list-style-type: none"> <li>• área académica</li> <li>• área laboral</li> <li>• área social</li> </ul> </p> <p><b>6.4</b> Aplica prueba psicomotora Lauretta Bender</p> <p><b>6.5</b> Con la información obtenida se realiza un familiograma</p>	<p>Psicólogo</p>

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<p><b>7.- Integra expediente</b> Ver anexo 3</p>	<p><b>7.1</b> Califica las pruebas psicológicas con base al manual de cada prueba</p> <p><b>7.2</b> Los resultados se dividen en tres rubros, cada uno en una escala que va de no satisfactorio, suficiente y satisfactorio.</p> <p>Los rubros son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• técnica: es la experiencia laboral y los resultados de las pruebas de ortografía y ordenamiento alfabético</li> <li>• inteligencia: son los resultados de la prueba que mide esta característica</li> <li>• psicológica: resultado de la pruebas proyectivas y la entrevista, y</li> <li>• médica: de acuerdo al reporte del médico se determina si es sano, apto o no apto.</li> </ul> <p><b>7.3</b> Se elabora un reporte global con base en lo anterior y se dictamina si el candidato es ADECUANDO O NO ADECUADO para ocupar el puesto</p> <p><b>7.4</b> Esta información se anota en un formato</p>	<p>Psicólogo</p> <p><b>7.1.1</b> Apertura del expediente del candidato que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reporte final</li> <li>• examen médico</li> <li>• ficha de programación del examen de selección</li> <li>• copia de propuesta de movimiento</li> <li>• solicitud de empleo</li> <li>• acta de nacimiento</li> <li>• comprobante de estudios</li> <li>• currículum vitae</li> <li>• diez funciones</li> <li>• batería de pruebas con el siguiente orden</li> <li>• inteligencia</li> <li>• exámenes de habilidades<sup>6</sup></li> <li>• cleaver</li> <li>• MMPI</li> <li>• Machover</li> <li>• Bender</li> </ul>
<p><b>8.- Informa de los resultados</b> Ver anexo 4</p>	<p><b>8.1</b> Recibe expediente del trabajador</p> <p><b>8.2</b> Requisita cédula de evaluación final del candidato</p> <p><b>8.3</b> Recaba firmas de los responsables de la evaluación en la cédula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• firma del jefe de la unidad departamental</li> <li>• firma del psicólogo responsable</li> <li>• firma del coordinador</li> </ul> <p><b>8.4</b> Elabora oficio de conocimiento dirigido al área de adscripción donde prestaran sus servicios el candidato</p>	<p>Coordinador del área de psicología</p>

Fuente: elaborado a partir de la práctica profesional de la autora.

Al tener la perspectiva teórica del proceso de selección (capítulo 2) y la descripción de cómo se lleva cabo (cuadro No. 1) se pueden denotar las carencias incongruencias e inconsistencias entre lo que está determinado y lo que en la realidad se hace.

### **Perfil de puesto y psicológico**

Lo que dispone el manual de normas y procedimientos, que podría ser un referente para esta actividad, sólo hace mención de los criterios generales que deberá cubrir una persona para su ingreso a la institución.

Para dar cuenta de la idoneidad, probidad, capacidad técnica, aptitud física y actitud psicológica del candidato, acorde con las responsabilidades del puesto a cubrir, surge la interrogante ¿cuáles son las actividades, tareas o funciones inherentes de los puestos de trabajo que integran la Procuraduría? y ¿qué características psicológicas debe tener el candidato que cubrirá un determinado puesto?

Preguntas que son formuladas, debido a que no existe el perfil de puesto ni el perfil psicológico de cada puesto de trabajo. Con lo que cuenta la Institución es con un catalogo de puestos que contiene únicamente una descripción de las actividades. (Ver anexo 5)

Esto trae como consecuencias, que al ingresar un empleado las funciones que se le encomiendan no están relacionadas con las funciones del puesto que va a ocupar.

Ejemplo de esto, es la contratación de personal que se realizo en la PGJ en el mes de enero 2009. (Ver cuadro No. 2)

En ese mes se realizaron 24 contrataciones, de las cuales 19 fueron de personal administrativo con diferentes puestos asignados. Actualmente ninguno de los empleados realiza las funciones que competen al puesto de trabajo. Por otro lado se contrataron a 5 funcionarios, ellos sí realizan las funciones del puesto asignado.

**CUADRO No. 2**

CONTRATACIONES DE PERSONAL ENERO 2009			
TIPO DE PERSONAL	NÚMERO DE CONTRATACIONES	FUNCIONES DEL PUESTO ASIGNADO	OTRAS FUNCIONES
Administrativos	19	0	19
Funcionarios	5	5	0
		TOTAL	24

Las actividades que realiza el personal operativo y administrativo no están definidas desde un inicio, responden a cubrir las necesidades inmediatas del área en donde es ubicado, por ejemplo: atender llamadas telefónicas, capturar información, llevar el control interno de la correspondencia que llega y de los reportes que se generan, transcribir manuales, revisar expedientes, o la mayoría de los casos son el apoyo de otra persona que está también de apoyo, por lo que una tarea es fragmentada en los elementos más simples que la constituyen y cada fragmento es repartido por cada persona. Así, el empleado sólo se enfoca en ese fragmento de la tarea, del mismo modo, cuando surge un “trabajo especial y urgente” (muy frecuentemente suceden imprevistos) interviene la participación del empleado.

En el caso del personal de estructura (jefes de departamento, subdirectores y directores de área y directores generales) sus funciones si están más orientadas al puesto que ocupa, sin embargo, no están exentos de que se les deleguen actividades que desconocen, mismas que son incongruentes con los objetivos del área que dirige. Además de que están sujetos a las disposiciones de su jefe inmediato.

Es notorio que el trabajo que se efectúa cumple con las necesidades, deseos y pretensiones de intereses personales, soslayando el interés institucional.

Los perfiles de puesto son poco claros en mencionar las funciones y responsabilidades que implica ocupar un puesto. No hay diferencias significativas entre las funciones de un puesto con otro, aunado a que el año en que fue elaborado fue en 2003. Hasta entonces no se ha actualizado, aún teniendo conocimiento de que a habido creaciones y transformaciones de nuevos puestos, significando nuevas funciones a desempeñar, basadas en una necesidad de servicio que constantemente cambia.

No existen perfiles psicológicos de los puestos de trabajo en la PGJ. El desconocimiento del perfil psicológico de los ocupantes determina un alto grado de incertidumbre y de riesgo que contribuye a crear un ambiente de inestabilidad y vulnerabilidad. No se debe olvidar que son las personas las que toman decisiones, resuelven problemas y operan equipos.

Sin lugar a duda, para asegurar estándares de rendimiento adecuados y una aceptable satisfacción, queda de manifiesto la importancia de saber si las personas que ingresan poseen el perfil psicológico requerido por el puesto de trabajo.

## **Reclutamiento**

En lo referente al reclutamiento, no existe ninguna técnica encaminada a captar nuevo personal. La ocupación de una vacante se realiza mediante mecanismos inapropiados, tales como el amiguismo y el compadrazgo. Usos y costumbres arraigados en el esquema de la Administración Pública.

### **Evaluación psicológica**

En el procedimiento real de la selección de personal en la Procuraduría, los criterios para realizar la evaluación psicológica son inconsistentes, porque no hay perfil psicológico de cada puesto, sólo se hace la distinción entre los candidatos por su nivel académico, las actividades que va a realizar y el tipo de plaza a ocupar (administrativa o de estructura).

La elección de las pruebas psicométricas y de personalidad responden a la practicidad, rapidez y bajo costo que significa para la Dependencia llevar a cabo este procedimiento. Asimismo, se ve permeado por la preferencia que los psicólogos tienen por una prueba, sus fundamentos o la teoría que la sustentan.

En el cuadro No. 3 se muestra lo que se busca conocer de los candidatos con la aplicación de las pruebas que se utilizan.

### **CUADRO No. 3**

#### **PRUEBAS UTILIZADAS EN LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

<b>NOMBRE DE LA PRUEBA</b>	<b>UTILIDAD</b>
<b>INTELIGENCIA</b>	
BETA	Conocer el tipo de capacidades y habilidades.
TERMAN	

<b>PERSONALIDAD</b>	
MMPI-2	Conocer si hay presencia de depresión, ansiedad, agresividad, control de impulsos y dificultad para establecer relaciones interpersonales
MACHOVER	
BENDER	Psicomotricidad, si hay presencia de alteración en la percepción y rasgos de personalidad.
<b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>	
CLEAVER	Conocer el comportamiento diario, las limitaciones y las motivaciones en el trabajo
MOSS	Conocer la capacidad de liderazgo y dirección de personal.
ORTOGRAFÍA	
ORDENAMIENTO ALFABETICO	

Cabe destacar que al no contar con los perfiles psicológicos de los puestos, el método para llevar a cabo la evaluación es la improvisación, produciendo dos efectos: el primero, duplicación de las funciones y el segundo, confusión en el rol que cada empleado tiene dentro de la Dependencia.

### **Toma de decisión**

La decisión de aceptar o rechazar el ingreso de una persona, no depende de los resultados obtenidos en el “proceso” que se hace, sino por recomendación, cumplir favores políticos o corresponden a una amistad.

En el proceso de selección que se realizó en el mes de enero del año 2009 los 24 candidatos refirieron durante la entrevista que su ingreso se dio por una invitación o porque ya formaban parte de un equipo de trabajador.

Después se emite un reporte global, basado en los resultados de la evaluación de inteligencia, evaluación de habilidades y evaluación de la personalidad, para

considerar la “adecuación o no del candidato a desempeñar las actividades que se le delegarán”

Una vez que está contratado un candidato, se espera que en el transcurso de su integración al área de trabajo conozca la misión de la procuraduría, y sus derechos que tiene como trabajador.

Derivado de lo anterior se puede concluir que los favores políticos, personales y hasta sindicales sustituyen al reclutamiento, los beneficios individuales son primero y en efecto, una de las vértebras del proceso como es la evaluación psicológica, se vuelve un atributo de rutina labora.

## **CAPÍTULO IV**

### **ALTERNATIVAS HACIA UN CAMBIO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PGJ**

El trinomio organización-trabajo-hombre ha sido estudiado y concebido como una unidad, cada uno de éstos aporta elementos para su funcionamiento, como en un engranaje.

Diversos autores lo exponen así: Gil (s. f.) menciona que la organización trasciende del lugar físico donde se trabaja, asegurando que el trabajo es un valor social cambiante pero que sigue manteniendo su papel estructurador del tiempo, principal fuente de ingreso y realización personal.

Rodríguez (1987) por su parte habla que la interacción entre el individuo y la organización se desarrolla a los diversos niveles de las necesidades humanas. El hombre necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

En la medida en que una organización satisface las necesidades, por ejemplo de seguridad, de pertenencia, de estima, de autodesarrollo, entre otras, el hombre se sentirá motivado para comprometerse con las metas u objetivos de la organización y aún más, sentirá a ésta como una extensión de él mismo, llegando a apropiarse de la cultura, normas, acuerdos y desaciertos. Para que esto suceda es indispensable el individuo.

La incorporación del individuo en la organización es una historia de conciliación de intereses, los personales o particulares y los de la organización, cuyo objetivo implica orientar los esfuerzos hacia el logro de resultados, a pesar de las

diferencias respecto al temperamento, carácter e ideas que tiene cada persona y del rol a desempeñar, con el papel de la organización dentro de la sociedad y el concepto que tiene ésta del empleado y de sus capacidades.

Derivado de la evaluación que se realizó en el capítulo anterior, sobre el proceso de selección de personal en la PGJ el presente capítulo versará sobre el planteamiento de una propuesta que permita ir abriendo camino en el quehacer profesional que realiza el psicólogo dentro de la Institución.

La propuesta está encaminada en plantear la **construcción de los perfiles de puesto y perfiles psicológicos**, ya que son la directriz para elegir a la persona idónea y tener una adecuada planeación de los recursos humanos.

En la construcción de los perfiles de puesto es necesaria la participación del psicólogo, del jefe de área y del empleado. El jefe porque conoce los objetivos y las metas a cumplir y el empleado porque conoce los medios y la forma para transformar un objetivo en acción.

Las siguientes preguntas son clave para dar inicio: ¿qué es necesario hacer?, ¿qué es necesario saber?, ¿qué es necesario aprender? y ¿qué experiencia es la deseada?

De forma sistemática se sugieren las siguientes etapas, (Ver cuadro No. 4) para conocer cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, los requisitos para ocupar el mismo y sea desempeñado de forma eficiente y eficaz.

**CUADRO No. 4**  
**ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO**

ETAPA I	RECOPIACIÓN DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el contenido y alcances del trabajo, respondiendo a las interrogantes ¿qué hace?, ¿cómo se hace? y ¿por qué se hace?</li> <li>• utilización de observación directa, entrevistas y cuestionarios para obtener toda la información sobre las actividades del puesto</li> <li>• una vez teniendo la información se elabora un informe claro, preciso y conciso</li> </ul>
ETAPA II	<p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>Es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto</p>	<p style="text-align: center;">ficha de identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nombre de la Institución</li> <li>➤ atribución de la Institución</li> <li>➤ código de puesto</li> <li>➤ nombre del puesto</li> <li>➤ nivel</li> <li>➤ horario</li> <li>➤ sueldo</li> <li>➤ número de trabajadores que desempeñan el puesto</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• descripción genérica <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ explicación breve del conjunto de actividades del puesto</li> </ul> </li> <li>• descripción específica <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado, registrados de acuerdo a su nivel de importancia y el tiempo en el cual se realiza, se pueden clasificar en diarias, periódicas y eventuales</li> </ul> </li> </ul>
ETAPA III	<p style="text-align: center;">ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Se determinan las características respecto a las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo (Grados, 2003)</p>	Debido a la flexibilidad, eliminación, adición o movilidad de las tareas que puede haber en un puesto, consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones que exige el puesto

Fuente: Gama (1992)

Para la construcción del perfil psicológico se necesita saber cuáles son las funciones de cada puesto (perfil de puesto) y conocer a la institución, es decir, la cultura, idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales de cómo se interpreta lo que en la institución se hace, se dice y se propone.

En el caso de la Procuraduría General de Justicia, es importante saber que es:

- una Institución pública.
- brinda un servicio a la sociedad en general.
- su función principal es impartir justicia, brindar seguridad y protección física, moral y patrimonial.
- constantemente esta adaptándose a las demandas sociales.
- la solución de los problemas que se le presentan tienen que ser de forma rápida, eficiente y eficaz.
- predomina un ambiente cambiante y con presión de tiempo para obtener resultados.
- el trabajo se realiza en equipo y de manera multidisciplinaria.

El siguiente ejemplo muestra cómo podrían elaborarse los perfiles de puesto.

## PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL

Nombre del puesto: Asistente Administrativo "A"

Código: CF34200

Nivel: 92.0

Horario: 9:00 a 19:00

Reporta resultados directamente al jefe de área

### Requisitos

Contar con una escolaridad medio superior, carrera técnica o comercial completa  
Experiencia mínima de dos años en puestos similares  
Conocimientos básicos de computación

### Descripción General

Apoyar la organización, instrumentación y desarrollo de las funciones sustantivas, técnicas, administrativas y de servicios que le son asignadas al área según su especialidad.

### Descripción Específica

- recopilar y analizar información contable, de presupuesto, organización, recursos humanos, fiscal y de informática para el desarrollo de los estudios que sobre la materia le son encomendados al área según su especialidad.
- observar y apoyar la aplicación de las normas e instructivos vigentes y reporta al jefe inmediato las desviaciones correspondientes.
- recibe, registra, tramita y archiva la correspondencia oficial y particular del titular del área.
- auxiliar en la recepción y resguardo del equipo y material de oficina solicitado para el desarrollo de las funciones asignadas al área.
- capturar y procesar la información que recibe y se genera en el área.
- atender las llamadas telefónicas que se reciben, así como las que se generen en el área.
- llevar el control de la agenda diaria del titular del área.

- participar en la elaboración de manuales administrativos y de operación que se desarrollan en el área.
- apoyar los estudios de evaluación que se realicen a los programas y proyectos encomendados en el área.
- participar en la implantación de normas y lineamientos que regulan la operación del área.

## **Perfil psicológico del puesto**

### Habilidades

- capacidad intelectual promedio de acuerdo a su edad.
- capacidad de organización a través de la percepción, razonamiento lógico y asimilación de los estímulos o información proveniente de fuentes escritas u orales.
- capacidad de análisis y síntesis, consiste en asimilar, evaluar, comparar, deducir, generalizar y resumir lo esencial de información escrita, para aplicar normas y seguir procedimientos.
- mantener atención y concentración por periodos de tiempo prolongado, consiste en dirigir la percepción visual y auditiva en un estímulo específico para incorporar a la memoria a corto y largo plazo diferente información y poder responder congruentemente a lo encomendado.
- comprensión y fluidez verbal, contar con amplio vocabulario para utilizar información y conceptos a través del lenguaje oral o escrito en el contexto adecuado y expresarlos con claridad.
- seguir normas, consiste en dirigir la atención hacia el objeto de interés para asimilar el contenido de mensajes concretos y actuar de acuerdo a lo establecido.
- atención a los detalles, consiste en dirigir la atención y percepción en cada elemento constituyente de un objeto o evento para identificar errores, complementar o proponer alternativas de solución a los problemas que se presenten.

### Características de personalidad

- capacidad para trabajar en equipo: integrarse a un grupo e intercambiar conocimientos y experiencias que permitan cumplir objetivos comunes, con base en la aceptación de opiniones diferentes, mostrar compromiso e interés en lo que otros proponen y expresar ideas y puntos de vista sin imponerlas.
- capacidad de autocrítica: auto observación para identificar los errores y aciertos en la toma de decisiones y asumir la responsabilidad que esto implique, sin restar importancia a los logros o exagerar el pesimismo ante el fracaso.
- trabajo bajo presión de tiempo: realizar en tiempos establecidos actividades encomendadas, para ello organiza, planea y orienta la energía hacia el logro de la actividad asignada.
- tolerancia a la frustración: capacidad de soportar los obstáculos o las tensiones producidas por no lograr un fin, aceptando la realidad, conduciéndose con seguridad y congruencia entre lo que piensa y siente.
- adaptación al medio ambiente: acoplamiento de forma rápida, fácil y armoniosa a los eventos que se presenten, mostrando estabilidad en sus niveles de energía, estado de animo y desarrollo de tareas previa explicación, con probabilidad de proponer nuevas alternativas de ejecución.
- responsabilidad: asumir las consecuencias que traigan consigo las elecciones a realizar, cumpliendo acuerdos, horarios, obligaciones y priorizando estas ultimas por el grado de importancia.
- honestidad: actuar con apego a las reglas establecidas.
- actitud de servicio: mostrar amabilidad y empatía en el trato con quienes requieren apoyo e información.

Una vez contando con los perfiles, se decide cuales son las fuentes de reclutamiento a utilizar y el tipo de evaluación psicológica.

La prestación de servicios en la Procuraduría General de Justicia conlleva una gran responsabilidad y compromiso con la sociedad. De aquí que se considere y se proponga el estudio de los valores humanos en el proceso de selección de personal.

Según García (2008) el individuo se conduce hacia la satisfacción de sus necesidades, con el objetivo de obtener beneficios económicos, sociales, profesionales o personales y a partir de sus valores dirige sus esfuerzos hacia el cumplimiento de éstos. Pero, ¿qué son los valores? son considerados por este mismo autor como los principios rectores básicos que norman la conducta del ser humano y constituyen un fundamento en su personalidad y además comprenden una creencia que va más allá de lo que se pueda observar o palpar, es decir, permiten la reflexión y la elección sobre qué es lo que quiere, cómo puede lograrlo y hacia dónde se dirige.

Los valores tienen una base social, se construyen de la evolución y del acuerdo de los hombres en sociedad y como tal ejercen una influencia en la conducta de cada uno de sus integrantes.

Por eso si se quiere comprender de manera más profunda el comportamiento de los individuos, es preciso conocer la orientación de sus valores, la forma en que están asociados a los diversos comportamientos y la vinculación que reflejan en el ámbito laboral.

Es el desempeño laboral el elemento que podría dar cuenta del sistema de valores que posee una persona. De acuerdo a García, en la relación que existe entre estos dos, subyace una conexión entre los valores y las actitudes, donde el comportamiento está asociado con el esquema de principios del sujeto, en virtud de sus valores, pues poseen atributos cognitivos, afectivos y conductuales que influyen en el comportamiento al generar en el hombre una evaluación de las consecuencias de su proceder.

En el comportamiento laboral destaca la conformidad con el trabajo dado, al experimentar un determinado sentimiento frente a él y las consecuencias derivadas, que implica tanto la cobertura de las necesidades, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas y las obtenidas, donde la capacidad de hacer juicios o razonamientos para evaluar provienen precisamente de los valores. (Gil s.f)

De manera precisa el autor antes citado argumenta que los valores determinan las actitudes, juicios, elecciones, atribuciones y acciones que tienen consecuencias importantes en el ambiente laboral, por ejemplo la carencia de valores como la honestidad, respeto y solidaridad dentro de la Institución, crean un ambiente adverso, hostil y comportamientos mal intencionados, pues no hay que olvidar que tienen una carga afectiva y cognoscitiva.

Las aportaciones que brindaría el estudio de los valores en el proceso de selección de personal sería contribuir en la ejecución de las tareas asignadas a los trabajadores, conocer la incorporación e interacción del empleado al grupo social, saber cómo evalúa, maneja y resuelve los conflictos interpersonales y por otra parte mejorar la calidad de las decisiones en la administración de los recursos humanos.

Por otro lado, se considera como parte de esta propuesta, la inducción de personal, ya que capitaliza el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo motivado una vez que el trabajo empieza (Cadwell, 1991)

La parte más importante, es la explicación y enseñanza de las actividades que se le encomendarán a la que Grados (2003) llama inducción al puesto. Aquí, se hace del conocimiento del empleado cómo se realizan las tareas asignadas, si es

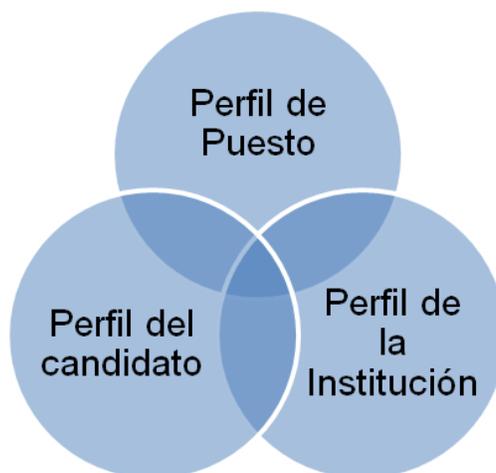
necesario hacer uso de equipo de oficina, seguir lineamientos, normas o formulas establecidas.

Son varias las ventajas de llevar a cabo una buena inducción de personal, se consideran como la principal: la identificación del empleado con la institución, creando una actitud de compromiso y servicio, para maximizar su rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.

Es importante tener claro que se trabaja mejor cuando se sabe que es lo que se está haciendo, cual es la utilidad, sentido, proyección y trascendencia a la labor diaria.

Existen autores que continúan aportando conocimientos en esta materia haciendo más entendible el proceso de selección de personal. Ejemplo de esto es el esquema que propone Mames (2005) enfocado a la interrelación de tres factores para seleccionar personal.

### **ESQUEMA DE INTERRELACIÓN DE LOS TRES FACTORES**



Cada círculo representa un conjunto de características específicas de cada factor y es la interconexión entre ellos lo que permite saber si las características del candidato empatan con las del puesto y las de la Institución, resultando su adecuación para ocupar un puesto.

En palabras de esta misma autora explica que el perfil del empleado es el objeto de análisis que se valorará en comparación con un perfil de puesto (lo que hará) y el perfil de la empresa (cómo lo hará).

Y por su parte la aportación de García y Melián (1998) es una propuesta metodológica integradora de las diferentes técnicas de selección. Exponen que en la actualidad han surgido modelos teóricos que sustentan la dirección de recursos humanos, no obstante, son las capacidades y/o características de los individuos que componen la Institución el punto de partida sobre el que se gesta un modelo para dirigir, administrar y llevar a cabo las estrategias globales planificadas de ésta.

Estos psicólogos y catedráticos basan su metodología de selección de personal en dos factores clave: los criterios representativos del comportamiento laboral (qué se espera del candidato) y los predictores del comportamiento (cómo y con qué se realizará un pronóstico)

Se espera que con la construcción del perfil de puesto y perfil psicológico el impacto sea sobre la institución y el empleado. En el primero, facilite el desarrollo de la evaluación psicológica, se reduzca el gasto que se genera seleccionar a un candidato no apto para ocupar un puesto, no haya duplicación de funciones y brinde oportunidad de desarrollo.

En el segundo, que el desarrollo de sus actividades sea con pleno conocimiento y compromiso, que conozca los resultados a los que se llega con su aportación, generar satisfacción por lo que realiza y este motivado para proponer, innovar, implementar y ejecutar nuevas formas de realizar las funciones del puesto asignado.

## CONCLUSIONES

*Hoy en día las organizaciones dicen:  
las personas son nuestro principal activo.  
Pero son pocas las que practican lo que predicán  
y menos aún las que lo creen de verdad.  
Peter Drucker*

El objetivo principal de esta tesina es plantear una propuesta que colabore a mejorar la selección de personal en la PGJ, y reflexionar sobre el valor del trabajo para el hombre, porque el hombre puede construir y reconstruir a la Institución, partiendo del principio del papel que desempeña en la misma. En particular interesó destacar el papel de un adecuado proceso de selección de personal.

La selección de personal es un proceso de gran impacto en la organización: aporta beneficios a la misma y posibilita que ésta cumpla los objetivos específicos del entorno social.

Este impacto repercute en diferentes niveles, por ejemplo en el empleado se valoran sus conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes, brindándole oportunidades de desarrollo profesional, personal y desempeñando sus funciones con ánimo. Puesto que al incorporarse al servicio de la institución se convierte en un elemento que hay que valorar, desarrollar y capacitar de manera continua.

Para la institución el impacto es el coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos, mostrar transparencia en la toma de decisiones y dar respuesta a las demandas de la sociedad en constante cambio, a través de resultados oportunos y eficaces.

De ahí el interés por contar con elementos como son los perfiles de puesto y perfiles psicológicos que permitan ubicar a la persona adecuada para ocupar un puesto.

El trabajo en la PGJ se caracteriza por tener reglas implícitas, usos y costumbres que repercuten en la administración de personal, tales como el amiguismo, compadrazgo y la defensa de intereses individuales, sin importar el compromiso institucional. Estos factores son determinantes y repercuten en la contratación del personal, en detrimento de los procesos y procedimientos recomendados por la psicología del trabajo.

Dado esta situación surge la interrogante: ¿es factible la propuesta que se plantea? Considero que si es factible pero se requiere del trabajo conjunto de funcionarios y servidores públicos; se necesita también de investigaciones que documenten estas prácticas de contratación que den cuenta de las consecuencias que se generan tanto a la institución como al empleado y para despertar la sensibilidad, urgencia y necesidad de hacer un alto en el camino que recorre el proceso de selección de personal en la PGJ, el beneficio es por y para la sociedad a la que sirve.

Un adecuado proceso de selección de personal también permitiría enfrentar los siguientes retos;

1. Incidir sobre la mentalidad de los directivos de valorar el recurso humano en la institución.
2. Impulsar los programas de formación laboral y desarrollo de personal que generen y fortalezcan los conocimientos, habilidades y valores de quienes se desempeñan en la institución.
3. Mejorar el clima organizacional que favorezca la coordinación, comunicación y el trabajo en equipo.

4. Cambiar la percepción de que invertir en tecnología y en otro tipo de recursos, en lugar del personal, es más útil para la institución.

Por otra parte está el revalorar la función del psicólogo en la Institución. Cabe mencionar que predominan concepciones de la Administración, que están íntimamente ligadas a la administración de los recursos humanos y que por sí mismas no son erróneas pero sin la aportación de la psicología quedan limitadas; si se agrega el hecho de que la mayoría de las decisiones se toman con base a cuestiones extra laborales, el resultado es un entorno conflictivo y desigual. Se subestiman las aportaciones de la psicología organizacional que no tienen espacio en este rubro, por lo que la labor que realiza el psicólogo en el proceso de selección de personal se disipa.

La Procuraduría General de Justicia del Gobierno del Distrito Federal brinda un servicio basado en las demandas y necesidades de la sociedad, como tal, debe responder con eficiencia y eficacia ante un entorno en constante movimiento. El personal que colabora en ella debe ser consciente de dicho compromiso y la responsabilidad social que conlleva.

En la medida que se realice un adecuado proceso de selección de personal, se contará con el individuo correcto en la función adecuada mejorándose así el funcionamiento de la institución lo que colabora para brindar un mejor servicio a la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, D. y Hernández, E. (2007). *Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal del Instituto Nacional de electricidad INDE y sus empresas*. Informe final de investigación para obtener el título de Licenciados en Psicología.
- Brown, J. A. C. (1977). *La psicología social en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cadwell, Ch. M. (1991). *Inducción del nuevo empleado*. México: Trillas.
- Dirección General de Recursos Humanos (Noviembre 2004). *Manual de Normas y Procedimientos para el ingreso y movimientos de personal MNP-711000-02-2004*.
- Domínguez, P. J., Álvarez, R. R., Hernández, P. A., Ruiz, V. N. y Cruz, M. J. C. (1994). *Administración y desarrollo de personal público*. México: INAP.
- Ernst y Young Consultores (2007). *Selección de personal*. Recuperado el 20 de julio de 2009, en [http://www.revistavirtualpro.com/.../gestion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_2007\\_09\\_01\\_13](http://www.revistavirtualpro.com/.../gestion_de_recursos_humanos_reclutamiento_y_seleccion_de_personal_2007_09_01_13).
- Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: Manual Moderno.
- García, T. G. (2008). Administración hoy. Importancia de los valores humanos en el desempeño laboral. *Pyme*, vol. 14, n. 166 Febrero pp. 43-45.
- García, F. J. M. y Melián, G. S. (1998). La selección de personal: una propuesta de metodológica integradora de diferentes técnicas de selección. *Alta dirección*, vol.34, n. 200 Julio-Agosto pp. 251-258.
- Gil, M. (s. f.) *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral*. Recuperado el 24 de septiembre de 2009, del sitio web del Área de Psicología Social de la Universidad de Zaragoza: <http://www.unizar.es/cuaderno/no4/no4.html>.
- Grados, A. J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno.
- Hoffman, E. (2002). *Tests psicológicos. Aprender a utilizar, interpretar y sacar el mejor partido de los tests de personalidad, las aptitudes y los estilos de aprendizaje*. Español: Paidós.

- Juárez, J. M.B. (2007) *Propuesta de reestructuración del área de reclutamiento y selección de personal en el fondo de vivienda del ISSSTE*. Reporte de actividad profesional para obtener el título de Licenciada en Psicología. Estado de México: UNAM FEZ Iztacala
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Leboyer, L. C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Días de santos.
- Mames, S. A. V. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Argentina: Paidós.
- Maddux R. (1991). *Entrevistas efectivas*. México: Trillas.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología industrial y organizacional*. España: Desclee de Brouwer.
- Olea, I. (1974). *La formación y selección de personal en la empresa*. España: Limusa.
- Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (2008). Recuperado el 27 de Junio 2009, de <http://www.pgj.gob.mx/>
- Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (2008)l. Recuperado el 16 de marzo 2009, de <http://www.pgjdf.gob.mx/organigrama/organigramaoficialia.asp/>
- Reyes, B. A. (2008). *La evaluación por competencias laborales y su importancia en la actualidad*. Tesina para obtener el título de Licenciado en Psicología. Estado de México: Universidad Latinoamericana.
- Richino, A. J. (2000). *Selección de personal*. 2da ed. Argentina: Paidós.
- Rodríguez, E. M. (1987). *Psicología de la organización. Manual de seminarios vivenciales*. México: Trillas.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schultz, D. P. (1985). *Psicología Industrial*. México: Interamericana.
- Salvador, M. y Aduna, A. (1999). *Antología de capacitación y desarrollo de personal. Un enfoque estratégico*. México: UAM-Iztapalapa Tomo I.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson Educación.

# ANEXOS

# ANEXO 1



OFICIALIA MAYOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
SUBDIRECCION DE CONTROL DE PERSONAL  
JUD DE VALIDACIÓN Y GESTIÓN DE MOVIMIENTOS

## FICHA DE PROGRAMACION DE EXAMEN DE SELECCIÓN

FOLIO:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

R. F. C. : \_\_\_\_\_ TIPO DE MOV.: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

PUESTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

FECHA DE REGISTRO: \_\_\_\_\_ RED O TEL.: \_\_\_\_\_

FECHA DE APLICACIÓN: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_:\_\_\_\_ HRS.

FECHA DE ENTREVISTA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_:\_\_\_\_ HRS.

PSICOLOGO RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: \_\_\_\_\_

PSICOLOGO RESPONSABLE DE LA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENLACE QUE PROGRAMA AL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

FAVOR DE PRESENTARSE EN AV. COYOACAN # 1635 EDIFICIO B PLANTÁ BAJA, EN EL AREA DE SELECCIÓN CON LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR EL TIEMPO Y FACILITAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN, SE SOLICITA SU **PUNTUAL ASISTENCIA** TODA VEZ QUE SE HAYA INICIADO LA APLICACIÓN DE EXÁMENES, **NO SE PERMITIRÁ EL ACCESO DE NINGÚN CANDIDATO. (TOLERANCIA DE 15 MINUTOS).**  
"CABE SEÑALAR QUE LA DURACION DEL EXAMEN SERA DE TRES HORAS Y MEDIA A CUATRO EN PROMEDIO".

### REQUISITOS PARA LOS ASPIRANTES Y/O CANDIDATOS A OCUPAR PLAZAS EN LA P.G.J.D.F. DE NUEVO INGRESO, REINGRESO Y PROMOCIONES.

- 1 2 FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL
- 2 UNA FOTOCOPIA DE LA PROPUESTA DE MOVIMIENTO DE PERSONAL
- 3 UNA FOTOCOPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO
- 4 UNA FOTOCOPIA DE COMPROBANTE DE ESTUDIOS
- 5 UNA COPIA DEL CURRICULUM VITAE
- 6 EXAMEN MÉDICO DEL SECTOR SALUD
- 7 DIEZ FUNCIONES QUE DESEMPEÑE EL CANDIDATO O VA A DESEMPEÑAR
- 8 SOLICITUD DE EMPLEO EN ORIGINAL

### NOTA: EL PARTICIPANTE DEBERÁ TRAER TANTO A LA EVALUACIÓN COMO A LA ENTREVISTA:

- 1 LAPIZ
- 2 GOMA
- 3 BOLÍGRAFO
- 4 SACAPUNTAS

ANEXO 2

ENTREVISTA

1. IMPRESIÓN INICIAL

ASISTENCIA

ANTES DE TIEMPO

A TIEMPO

RETRASO

APARIENCIA

ALIÑADO

BUENAS CONDICIONES DE HIGIENE

DESALIÑADO

MALAS CONDICIONES DE HIGIENE

INTEGRO

CONFORMADO

2. ACTITUD Y ESTADO AFECTIVO

COOPERADOR

INTERESADO

CONFIADO

APÁTICO

INDIFERENTE

DEFENSIVO

INCÓMODO

ACTIVO

PASIVO

MANIPULADOR

TENSO

ANSIOSO

TRANQUILO

ACCESIBLE

SOCIABLE

3. FUNCIONES MENTALES

ESTADO DE CONCIENCIA

LÚCIDA

OBNUBILATORIA

EMBOTAMIENTO

SOMNOLENCIA

		SI	NO
ORIENTACIÓN:	ESPACIO	( )	( )
	TIEMPO	( )	( )
	PERSONA	( )	( )

MANTIENE:	ATENCIÓN	( )	( )
	CONCENTRACIÓN	( )	( )

JUICIO AUTOCRÍTICO ( ) ( )

JUICIO HETEROCRÍTICO ( ) ( )

DISCURSO:	COHERENTE	( )	CONGRUENTE	( )	FLUIDO	( )
	FUGA DE IDEAS	( )	DISPERSO	( )	TARTAMUDO	( )
	ILÓGICO	( )	CALO	( )	TECNICO	( )
MEMORIA CONSERVADA	( )	MEMORIA DISMINUIDA	( )			

NIVEL DE PENSAMIENTO: CONCRETO ( ) FUNCIONAL ( ) ABSTRACTO ( )

## ANEXO 2

### 4. ÁREA ESCOLAR

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_

#### RENDIMIENTO ESCOLAR:

PRIMARIA	<input type="checkbox"/>	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	PREPARATORIA	<input type="checkbox"/>
LICENCIATURA	<input type="checkbox"/>	OTRO	_____		
CONTÍNUA	<input type="checkbox"/>	COMPLETA	<input type="checkbox"/>		
INTERRUMPIDA	<input type="checkbox"/>	INCOMPLETA	<input type="checkbox"/>		

EXPECTATIVAS AL CONCLUIR LA CARRERA: \_\_\_\_\_

METAS A CORTO Y LARGO PLAZO: \_\_\_\_\_

### 5. ÁREA LABORAL

INICIO DE TRAYECTORIA LABORAL A LA EDAD DE: \_\_\_\_\_

FUE: CONTÍNUA  INTERRUMPIDA  ESTABLE  INESTABLE

EXPERIENCIA EN EL ÁREA: \_\_\_\_\_

ESTÍMULOS Y ASCENSOS:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
PRESENCIA DE CONFLICTIVA LABORAL:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
RELACIONES CON JEFES INMEDIATOS:	BUENA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	CONFLICTIVA	<input type="checkbox"/>
RELACIONES CON COMPAÑEROS:	BUENA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	CONFLICTIVA	<input type="checkbox"/>

### 6. ÁREA SOCIAL

#### PASATIEMPOS:

MÚSICA  LECTURA  CINE  DEPORTES   
OTRO \_\_\_\_\_

ESTABLECE RELACIONES INTERPERSONALES:

CON FACILIDAD  CON DIFICULTAD  ES SELECTIVO

SON DE TIPO:

FAMILIAR	<input type="checkbox"/>	LABORAL	<input type="checkbox"/>	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>
VECINALES	<input type="checkbox"/>	RELIGIOSAS	<input type="checkbox"/>	POLÍTICAS	<input type="checkbox"/>

INGIERE BEBIDAS ALCOHÓLICAS: SI ( ) NO ( )

FRECUENCIA: REGULAR  ESPORÁDICO  SOCIAL  FRECUENTE

ANEXO 3



OFICIALÍA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE OPERACIÓN Y CONTROL DE PAGO  
SUBDIRECCION DE CONTROL DE PERSONAL  
JUD DE VALIDACION Y GESTIÓN DE MOVIMIENTOS



**1. IDENTIFICACIÓN**

FOLIO: \_\_\_\_\_

NOMBRE: _____	R. F. C.: _____
PUESTO: _____	EDAD: _____
REFERIDO POR: _____	
ADSCRIPCIÓN: _____	
FECHA DE APLICACIÓN: _____	FECHA DE ENTREVISTA: _____
FECHA DE ENTREGA: _____	TIPO DE MOVIMIENTO: _____

**2. GENERALES**

ESCOLARIDAD: _____	
NO. DE CÉDULA PROFESIONAL: _____	
ESTADO CIVIL: _____	
NACIONALIDAD: _____	
DOMICILIO: _____	
LUGAR DE ORIGEN: _____	
TELÉFONO PARTICULAR: _____	RED: _____
PSICÓLOGO RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: _____	

DICTAMEN FINAL:    ADECUADO                      ADECUADO C/RESERVA                      NO ADECUADO

Vo. Bo. JEFA DE DEPARTAMENTO

PSICOLOGO RESPONSABLE

Vo. Bo. COORDINADOR DEL ÁREA

Fto\_Identificacion\_Generales



ANEXO 4

	OFICIALÍA MAYOR DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DIRECCIÓN DE OPERACIÓN Y CONTROL DE PAGO SUBDIRECCIÓN DE CONTROL DE PERSONAL JUD DE VALIDACIÓN Y GESTIÓN DE MOVIMIENTOS
<b>INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA</b>	
NOMBRE:	R.F.C.:
PUESTO:	EDAD:
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	ESCOLARIDAD:
FECHA DE APLICACIÓN:	FECHA DE ENTREVISTA:
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:</b>	
HABILIDADES:	
INTELIGENCIA:	
PERSONALIDAD:	
EXAMEN MÉDICO:	
<b>OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS:</b>	
<b>DICTAMEN FINAL: ADECUADO</b>	
PSICÓLOGA RESPONSABLE	
LIC.	
AUTORIZÓ	REVISÓ
agv. 18-01-10	
	

ANEXO 5

	<b>CATALOGO DE PUESTOS</b>	
	<b>CEDULA DE IDENTIFICACIÓN</b>	
	Fecha de Elaboración	
20	Junio	2003
Hoja 44 de 178		

<b>CODIGO DE PUESTO:</b> CF21155
<b>GRUPO:</b> CONFIANZA
<b>RAMA:</b> PROFESIONISTAS
<b>PUESTO:</b> LIDER COORDINADOR DE PROYECTOS "A"
<b>NIVEL:</b> 85.5

**PROFESIOGRAMA**

**FUNCIONES:**

- Elabora y difunde directrices para la realización de las tareas asignadas;
- Atiende y da seguimiento a los asuntos que se le encomienden, asumiendo su responsabilidad, con el objeto de que haya una mayor productividad que se vea reflejada en la institución;
- Prevé los tiempos aproximados, de la duración de los trabajos encomendados e informa sobre el grado de avance de los resultados obtenidos;
- Somete a consideración de su jefe inmediato la implementación de proyectos y;
- Demás actividades inherentes al puesto.

**REQUISITOS:**

- Carta de pasante de una carrera a nivel licenciatura relacionada con las funciones del puesto.
- Manejo de computadora personal con dominio de paquetes computacionales.
- Experiencia mínima de dos años comprobables en puestos de la misma rama o afin dentro del Gobierno Federal.
- Aprobar examen psicométrico.
- Aprobar examen teórico-práctico.

**NIVEL INMEDIATO SUPERIOR**

Subdirector de área.

**NIVEL INMEDIATO INFERIOR**

Coordinador técnico de proyectos y/o administrativo técnico operacional de la PGJDF.  
Supervisor de sistemas administrativos "E" y/o asistentes administrativos.

Registro ante la Dirección de Administración de Personal del G.D.F. según oficio DAP/5019/2003 de fecha 3 de julio de 2003.