



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN PERFIL DE RASGOS PSICOLÓGICOS
PARA SELECCIONAR PERSONAL DE ALTO RIESGO**

T E S I N A

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

**P R E S E N T A:
OLGA BEATRIZ AQUINO MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE LA TESINA:
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**

SINODALES:

**MTRA. MA. DEL SOCORRO L. ESCANDÓN GALLEGOS
MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

Febrero, 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por haberme dado lo necesario para lograr mis proyectos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Madre:

Por su infinito apoyo y amor incondicional, con el que siempre me alienta a seguir adelante y conseguir cada una de mis metas; porque en ella encuentro una amiga que siempre tiene un consejo sabio y sincero. Gracias Mamá por todo lo que me has dado y por haber confiado en mí.

A mi padre †:

Por su ejemplo de vida y amor, así como, por haberme brindado sabiduría para poder lograr este objetivo.

A mis hijos:

Como ejemplo y con el especial deseo, que sigan sus estudios y nunca dejen de cultivar su intelecto, para que lleguen a ser profesionistas y profesionales de éxito, así como, personas de bien.

A mi Esposo:

Por su amor y comprensión, así como, por haber caminado a mi lado en este trayecto, para lograr mi objetivo profesional.

A mi Director y Sinodales:

Por su valioso apoyo y tiempo, así como, sus atinadas intervenciones para que este trabajo llegara a buen fin.

A La Facultad de Psicología y la UNAM:

Porque me acunaron y me fueron llevando de la mano hasta hacer de mí una profesionista, dándome mi pase de entrada al ámbito laboral como una Profesional y desempeñar mi vocación.

Al Dr. Lucio Cárdenas †:

Por haber sembrado en mí el deseo de realizar la presente investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
CAPÍTULO I. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	4
1.1. MÉTODO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL	4
1.1.1. Definición	5
1.1.2. Procedimiento:	6
1.1.3. La Vacante	7
1.1.4. La Requisición	7
1.1.5. Análisis y Valuación de Puestos	9
1.1.6. Inventario de Recursos Humanos	9
1.1.7. El Reclutamiento	9
1.1.8. Presolicitud	10
1.1.9. Solicitud	10
1.1.10. Entrevista Inicial o Preliminar	10
1.1.11. Entrevista de Selección	10
1.1.12. Tipos de Entrevista	12
1.1.13. Entrevista Técnica	17
1.1.14. Evaluación Psicológica	18
1.1.15. Examen Médico	18
1.1.16. Estudio Socioeconómico	18
1.1.17. Decisión Final	19
1.1.18. Contratación	19
1.1.19. Control del Proceso de Selección	19
1.1.20. Ventajas y Desventajas	20
1.2. SELECCIÓN POR OBJETIVOS	20
1.2.1. Definición	20
1.2.2. Procedimiento	21
1.2.3. Ventajas y desventajas	25
1.3. CENTROS DE EVALUACIÓN	26
1.3.1. Definición	26
1.3.2. Procedimiento	26
1.3.3. Ventajas y Desventajas	32
1.4. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES	33
1.4.1. Definición	35
1.4.2. Procedimiento	35
1.4.3. Ventajas y desventajas	38
CAPÍTULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL DE ALTO RIESGO	41
2.1. Tipos de Riesgo	43
2.2. Definición de Personal de Alto Riesgo	45
2.3. Criminología y Peligrosidad	46

2.4. Teoría de la Personalidad Criminal	49
2.5. Relación entre el Policía y el Criminal	55
2.6. El Simbolismo del Arma de Fuego	60
2.7. Aspectos Psicológicos del Poder	62
2.8. Motivaciones Psicológicas para la Elección Vocacional Riesgosa.	69
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PERFIL DE RASGOS PSICOLÓGICOS PARA SELECCIONAR PERSONAL DE ALTO RIESGO	73
3.1. Descripción de los Rasgos	74
3.1.1. Agresividad	74
3.1.2. La Intolerancia a la Frustración	78
3.1.3. Rechazo a la Autoridad	79
3.1.4. Falta de Control de los Impulsos	80
3.1.5. Incapacidad Afectiva	81
3.1.6. Labilidad Emocional	81
3.1.7. Homosexualidad	82
3.1.8. Peligrosidad	84
3.2. Evaluación Psicométrica	84
3.2.1. MMPI	85
3.2.2. Bender	86
3.2.3. Machover	88
3.2.4. H T P	90
3.2.5. Árbol de Koch	93
3.2.6. Rosenzweig	97
CONCLUSIONES	99
Alcances y limitaciones	101
REFERENCIAS	102

RESUMEN

Éste documento presenta como propuesta, un perfil de rasgos considerados como los más negativos de la personalidad y por lo tanto coadyuvantes de actos delictivos. Esto, con la finalidad de facilitar la selección de personal denominado de “Alto Riesgo”, específicamente el personal que para la realización de su trabajo tiene que portar armas de fuego. Así mismo, se sugieren algunos instrumentos que nos permitirán evaluar los aspectos que integran la personalidad del individuo.

Palabras Clave: Rasgos Psicológicos, Perfil, Selección.

INTRODUCCION

Posiblemente la selección de personal no sea un tema nuevo, más aún existe un largo camino por recorrer en lo que respecta a la "Selección de personal de alto riesgo", a la cual se le denomina de esta manera debido a que por la naturaleza de las actividades del puesto, el elegir a la persona inadecuada puede implicar riesgos importantes para la empresa y para el propio seleccionado.

La Selección de *personal de alto riesgo* es amplia, sin embargo, en este trabajo me abocaré únicamente al personal que para la realización de su trabajo tenga que portar o hacer uso de armas de fuego.

La presente investigación pretende concientizar al seleccionador en cuanto a la importancia de seleccionar óptimamente al personal de seguridad o que maneje armamento, a los cuales se les considera de alto riesgo (entre otros), ya que de una inadecuada selección se pueden derivar problemas de tipo Psicológico, social y familiar, tales como los que estamos viviendo en nuestro país, obteniendo como consecuencia, el armar a sujetos que pudieran resultar potencialmente criminales. Es interesante saber cuáles son los motivadores que llevan a un individuo a elegir una profesión riesgosa así como su gusto el poder y las formas de obtenerlo.

Debido que por lo general en las empresas no se lleva a cabo un proceso de selección diferenciado para este tipo de puestos, se realiza la presente investigación con la finalidad de proponer un Perfil de rasgos de personalidad que permitan seleccionar de manera óptima al personal considerado de alto riesgo.

No es probable que el primero que pase por nuestra puerta sea el mejor colaborador y el que encuentre en nuestra empresa su logro profesional.

Sherman

CAPITULO I

MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CAPÍTULO I. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En el presente capítulo se revisará, el concepto de selección así como los Modelos de selección que se enlistan a continuación:

- Método de Selección Tradicional
- Selección por Objetivos
- Centros de evaluación
- Selección por Competencias

1.1. MÉTODO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La Selección Personal tiene como tarea principal el proporcionar las capacidades humanas requeridas en una organización, “mediante una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona indicada para el puesto indicado” (Grados, 2003)

En la actualidad los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que el recurso humano es el elemento más valioso con que cuenta una organización y que es el punto de partida para crear calidad en las empresas. Por lo que la selección debe ser considerada seriamente y abordada con profesionalismo porque de ello depende en gran parte su éxito, pues si las personas seleccionadas no cumplen con los requisitos previamente definidos, no se obtendrán los resultados esperados. Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección podría despreciarse. Sin embargo hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estructura, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual, auditiva, resistencia, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), que hacen que las personas se comporten en forma diferente y se desempeñen de modo distinto con mayor o menor éxito en

las actividades propias del puesto. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender la tarea como el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución) es la misión de la selección. De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino un pronóstico respecto a esas dos variables. Por lo cual los individuos, son cuidadosamente evaluados por medio de técnicas objetivas que nos permitirán realizar este pronóstico. (Arias 2004; Grados 2003).

Lo anterior habla por sí solo de la importancia de realizar una cuidadosa selección ya que como resultado de ello se beneficia tanto el individuo como la organización, por lo que cabe mencionar que es indispensable que se encargue de la Selección un especialista en el campo de Reclutamiento y Selección de personal y no otro profesionalista sin afinidad, ni conocimientos en esta materia.

1.1.1. Definición

Según algunos autores citados por (García 1992):

➤ *Chruden, H. (1999)*

La Selección de Personal es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

➤ *Sherman (1986)*

La Selección de Personal, es el proceso de determinar cuál de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les deben ofrecer posiciones en la organización.

➤ *Schein, H. (2010)*

Una de las técnicas para ir ocupando los diversos puestos en una organización, consiste en emplear un conjunto de personas que posiblemente poseen las calificaciones requeridas. Dentro de este conjunto se selecciona a aquellas personas que van a desempeñar probablemente con éxito los puestos de trabajo que se les encomienda.

➤ *Arias, F. (2006)*

Define la Selección como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

➤ *Grados, J. (2003)*

La Selección de Personal es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Existen varias definiciones, sin embargo todos los autores coinciden en definir a la Selección de Personal como un proceso que nos permitirá encontrar a la persona adecuada que cubra el puesto adecuado al saber cuáles de los solicitantes cubren mejor los requisitos; para lo cual es necesario equiparar sus características individuales (habilidades, intereses, aptitudes y personalidad) con las especificaciones del puesto y necesidades de la organización, así como, considerar la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto. Así el objetivo principal de la selección es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización. (Grados, 2003)

1.1.2. Procedimiento:

Para cumplir con la gran responsabilidad de elegir a la persona adecuada al puesto adecuado es necesario, que las decisiones estén fundamentadas sobre

técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana. (Arias Galicia, Fernando, 2003).

La metodología de una buena Selección no consiste tan solo en colocar un anuncio en el periódico, en hacer que los candidatos llenen una solicitud en la oficina de personal ni en interrogarlos durante una entrevista de diez minutos. Un programa de Selección adecuado consta de varias etapas más que se realizan entre la compañía y el solicitante. (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con Grados, 2003 y Arias, 2004, se presentan las siguientes definiciones de las etapas del proceso.

1.1.3. La Vacante

El proceso de Selección se inicia cuando se presenta una vacante, como resultado de transferencias, promociones y separaciones o por el aumento autorizado del personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la misma organización (transferencias o promociones) o por nuevos solicitantes (personal externo).

1.1.4. La Requisición

Se elabora la requisición de personal de acuerdo a las necesidades del puesto, que permita seleccionar al candidato más apto en base al perfil que se está planteando, especificando el motivo por el cual se generó la vacante, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, turno, horario, sueldo y el tiempo por el cual se va a contratar a la persona.

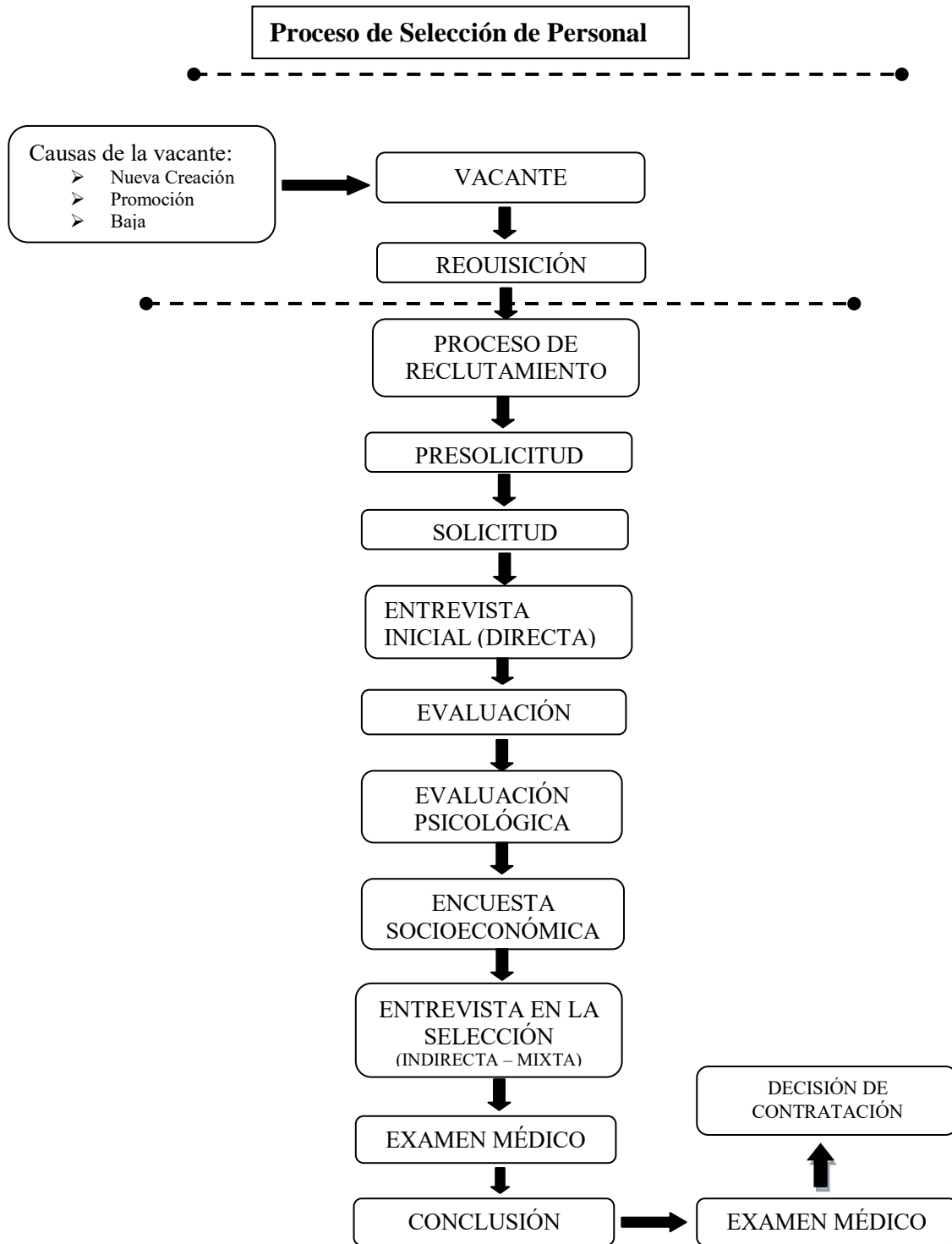


Figura 1. Modelo de selección de personal tradicional. Grados, 2003.

1.1.5. Análisis y Valuación de Puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puesto, con el objetivo de determinar los requisitos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación de puesto deberá elaborarse para poder precisar, qué se necesitará y cuánto se le pagará.

1.1.6. Inventario de Recursos Humanos

Consiste en localizar, en el inventario de recursos humanos, a las personas que están prestando actualmente sus servicios en la organización y reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios dentro de la empresa. Esto disminuirá el tiempo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a tener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

1.1.7. El Reclutamiento

Medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: ***Externas e Internas.***

- ***Externas:***

Agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, asociaciones profesionales, grupos de intercambio, boletines.

- ***Internas:***

Se refiere a las amistades, parientes o familiares del mismo personal, sindicatos, etc.

1.1.8. Presolicitud

Es una forma útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar si el candidato cuenta con los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando ya se ha cubierto la vacante a organizar una buena cartera.

1.1.9. Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes: Datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, puesto y sueldo deseado.

1.1.10. Entrevista Inicial o Preliminar

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud y detectar en el mínimo tiempo posible, los aspectos más importantes y su relación con los requisitos del puesto: por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnan los requerimientos del puesto que pretende cubrir, durante el desarrollo se le proporciona al candidato la información acerca de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc., a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

1.1.11. Entrevista de Selección

Es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas

partes. Así mismo, esta entrevista sirve para profundizar en información importante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puesto), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Y al mismo tiempo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte al puesto a cubrir. (Grados, 2007).

La entrevista lleva una secuencia dividida en etapas:

A) Apertura: Es la recepción formal del entrevistado, primera impresión.

B) Rapport: Es la corriente efectiva y comunicación que se da entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen los siguientes aspectos:

- **Approach:** *Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objeto de la misma. Entre otras formas de marcar esta distancia se encuentra el “tuteo” o, por el contrario, hablar de “usted”, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.*
- **Empatía:** Es la capacidad de sentir lo que los otros sienten, percibir lo que los otros perciben, es decir la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

C) Desarrollo: Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; como son, datos generales y escolaridad principalmente. En esta etapa, las preguntas que se utilizan son directas, por ejemplo: ¿Qué edad tiene?.

D) Cima: Aquí se obtiene básicamente información cualitativa y por lo tanto

más significativa. En este momento el entrevistador interviene menos que el entrevistado. Se investiga el área general, escolar, ocupacional, concepto de sí mismo, metas área familiar, pasatiempos y salud. Se utilizan preguntas de tipo abierto.

E) Cierre: Es el anuncio de que la entrevista está por finalizar. Se puede preguntar si no tiene algo más que agregar o bien si tiene alguna duda que desee aclarar. Se puede decir, por ejemplo: Ahora que estamos terminando ¿quisiera agregar alguna información? Es importante hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

1.1.12. Tipos de Entrevista

Se utilizan diferentes términos para llamar a los tipos de entrevista:

Dirigida, Semidirigida; Cerrada y Abierta; Estructurada y No estructurada.

Las definiciones de las cuales nos ocuparemos son las relacionadas con:

- Entrevista Directa
- Entrevista Indirecta
- Entrevista Mixta

- **Entrevista Directa:** Es aquélla en la que el entrevistador desempeña una mayor actividad. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado. Las cuales van encaminadas a obtener información sobre áreas específicas. Por lo tanto, las respuestas que se esperan son cortas y concretas. Por ejemplo: “¿Cuántos años tiene?”.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de

selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección.

- **Entrevista Indirecta:** Aquí, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquél la iniciativa de que hable de ella en forma en que quiera. Esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia.

El entrevistador no solo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones (gestos, cambios de tono de voz o silencios excesivos, etc.) que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulen, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y verbales.

En este tipo de entrevista se utilizan más, las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: "Platíqueme sobre su empleo anterior", ¿Qué podría comentar sobre su trabajo en la empresa X?, etc.

- **Entrevista Mixta:** Es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente al inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la Selección de Personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella.

Tipos de Pregunta

De acuerdo con Grados y Sánchez (2007), nos podemos valer de los diferentes tipos de preguntas , para obtener mayor información o ahondar en ella, siendo importante mencionar que se deben utilizar con flexibilidad, puntualizando que deberán estar de acuerdo al entrevistador y al entrevistado, así como a los objetivos de la entrevista.

- Pregunta Abierta:

No sigue ningún lineamiento

Utilizada en preguntas no estandarizadas

Facilita el rapport

Es más difícil de manejar ya que: permite la desviación del tema

No facilita un registro de las respuestas al ser éstas diferentes

- Pregunta Cerrada:

Sigue un esquema

Obtiene información comparable y factible de ser tabulada

Puede ser contestada en pocas palabras

No amplía el rapport

Proporciona datos técnicos y pocos de personalidad

- Pregunta Guía:

Formular una pregunta clave

Permite cambiar de área sin cambiar de tema

Ejemplo: "En cuanto a su experiencia con ese sistema, ¿podría decirme...?"

- **Pregunta Reformulada:**

Repite lo dicho

Ratifica algo que fue entendido

Permite corregir algún problema de la comunicación

Hace sentir al entrevistado que en verdad se le está escuchando

Ejemplo: “Cuánto se debe haber enojado cuando su jefe le dijo que...”

- **Pregunta de Eco:**

Repite el final de la última frase del entrevistado

Persigue más información al respecto

Ejemplo: -...así que pienso seguir estudiando.

-¿estudiando?

- **Pregunta de Confrontación:**

Pide al entrevistadas pruebas y datos

Se emplea cuando se sospechan exageraciones

Ejemplo: “Ya que usted domina el Inglés, le agradecería que continuara su plática en ese idioma”.

- **Pregunta Situacional:**

Permite colocar al entrevistado en una situación hipotética

Solicitar que exprese qué haría

Conocerlo ante situaciones específicas

Ejemplo: si usted hubiera estado en el lugar del jefe, ¿qué hubiera...?”

- **Pregunta Proyectiva:**

Pregunta indirecta que refleja opiniones del entrevistado

Permite mayor libertad de expresar lo que piensan “Los demás”

Ejemplo: ¿Qué opinaría su familia...?

¿Cómo reaccionarían sus compañeros ante...?

Tipos de error en la entrevista

Por último, es conveniente citar los errores más comunes en que incurren los entrevistadores novatos, y aún los experimentados que confían y descuidan algunos aspectos vitales para el éxito de la entrevista.

- **Efecto de halo:** Es la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista alguna justificación objetiva.
- **Entrevistas prolongadas:** Llevarse más tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se estuvo satisfaciendo en todo caso, la curiosidad del entrevistador.
- **No mostrar interés:** La falta de interés en algunos momentos de la entrevista da como resultado, un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido total de los cualitativos.
- **Influenciar en las respuestas:** Esto es sinónimo de engaño; ya que se debe a la necesidad que tiene el entrevistador de que le conteste lo que él

quiere escuchar.

- ***No aclarar la información:*** (En el momento en que se está recibiendo).
- ***Hacer más de una pregunta a la vez.***
- ***Interrumpir al entrevistado.***
- ***Exagerar la toma de notas durante la entrevista.***
- ***No verificar los datos de la entrevista.***
- ***Infravalorar nuestra organización y supra-valorar al candidato.***

Todos estos errores se deben tener presentes en el momento de la entrevista para evitar cometerlos. En este aspecto, es determinante la experiencia que vaya adquiriendo el entrevistador en la práctica.

En general la entrevista, proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son: Personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, etc., siempre y cuando se utilice en forma adecuada por el psicólogo entrevistador.

1.1.13. Entrevista Técnica

Esta entrevista se debe efectuar antes de la evaluación psicológica para que las empresas ahorren en tiempo y costos. Esta entrevista sirve para corroborar si el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

1.1.14. Evaluación Psicológica

En esta etapa se hará una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y sus posibilidades de futuro desarrollo.

Arias Galicia (2004) dice que “las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan y quién las utiliza, etc. Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc., ***si el responsable de la Selección de Personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría de un Psicólogo***”.

1.1.15. Examen Médico

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieran haber sido detectados en el examen médico.

1.1.16. Estudio Socioeconómico

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas

con las que ha tenido relación.

1.1.17. Decisión Final

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma la decisión final es el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito así como por la asesoría del departamento de Selección de Personal.

1.1.18. Contratación

Esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

1.1.19. Control del Proceso de Selección

Es muy común pensar que la contratación es el proceso final de la Selección. Sin embargo, no hay que olvidar que la Selección juega un papel predictivo en cuanto al futuro desempeño del candidato en su trabajo. Por lo cual es importante establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para en ese último caso, hacer los cambios correspondientes en el Proceso de Selección.

En este procedimiento nos podemos valer de las entrevistas de ajuste, realizadas en un plazo determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.

Posteriormente se compara los resultados de estas entrevistas con las

predicciones realizadas en la Selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios.

Se le ha dado un orden numérico a los pasos del Proceso de Selección, sin embargo, es necesario aclarar que este orden no es rígido sino lo suficiente flexible para que cada organización lo adapte a sus propias necesidades.

1.1.20. Ventajas y Desventajas

Como principales ventajas es importante mencionar que, nos permite identificar a la persona adecuada para un puesto determinado, favoreciendo su pronta adaptación tanto al puesto como a la empresa. Además permite una adecuada capacitación, lo que contribuye al incremento de la productividad; disminuyendo accidentes de trabajo.

Entre sus desventajas se encuentra como primer punto el tiempo que tarda el proceso y por otro lado, que algunas empresas no ven este proceso de manera seria, restándole importancia por lo que, lo ven como “un mero trámite”. Por tal motivo, muchas veces las personas encargadas de la selección: Son profesionistas sin afinidad al estudio de la conducta, razón por la que el proceso deja de ser predictivo para “contratar a la persona indicada para el puesto indicado”. Con ello también se fomenta el favoritismo por los recomendados generando con ello dudas sobre el proceso.

1.2. SELECCIÓN POR OBJETIVOS

1.2.1. Definición

Este modelo fue presentado por el Licenciado Alvaro Jiménez Osornio durante el Congreso de Administración Pública y Privada en año 1971, ante un grupo de 18 empresas de diferente giro. Está basado en los principios del análisis experimental de la conducta.

1.2.2. Procedimiento

Al igual que en el método tradicional su aplicación se lleva a cabo a partir de que exista una requisición de personal, en la cual se especifiquen las características requeridas para el candidato que pretende cubrir la vacante, siempre y cuando estén basadas en las técnicas mencionadas anteriormente.

1) Ficha de puesto: ésta se realiza con base en el **análisis de puesto**, plasmando en ella las conductas mínimas indispensables para el puesto, así como los conocimientos necesarios para la ejecución y los resultados esperados. De igual manera se obtienen las políticas de la empresa, la experiencia requerida y la maquinaria que el candidato debe manejar de manera adecuada para realizar su trabajo. Con ello se constituye dentro de esta ficha el objetivo general del puesto.

2) Solicitud ponderada: es el cuestionario que contiene los reactivos que van a evaluar si el candidato posee las características requeridas en la ficha de puesto elaborada previamente. Para ello, es importante determinar el grado de relación existente entre las respuestas del formulario y algún criterio que avale el éxito del trabajo para que de esta manera se vea reflejado el grado de tal relación. Dentro de estos reactivos pueden considerarse aspectos referentes a la experiencia laboral el grado escolar, el estado civil, cercanía o lejanía del domicilio con relación a la empresa, estableciendo una jerarquía para todos estos factores con relación a las necesidades del puesto.

Sistema de calificación de la solicitud ponderada; existen dos:

- A. **Cancelación:** Se utiliza cuando, una característica del sujeto está en total desacuerdo con lo que se ha especificado en la ficha de puesto, por lo que el candidato en cuestión, no puede continuar dentro del proceso ya que con una sola cancelación, es suficiente para descalificarlo. Debido a ello es de suma importancia determinar exactamente, a qué características se le

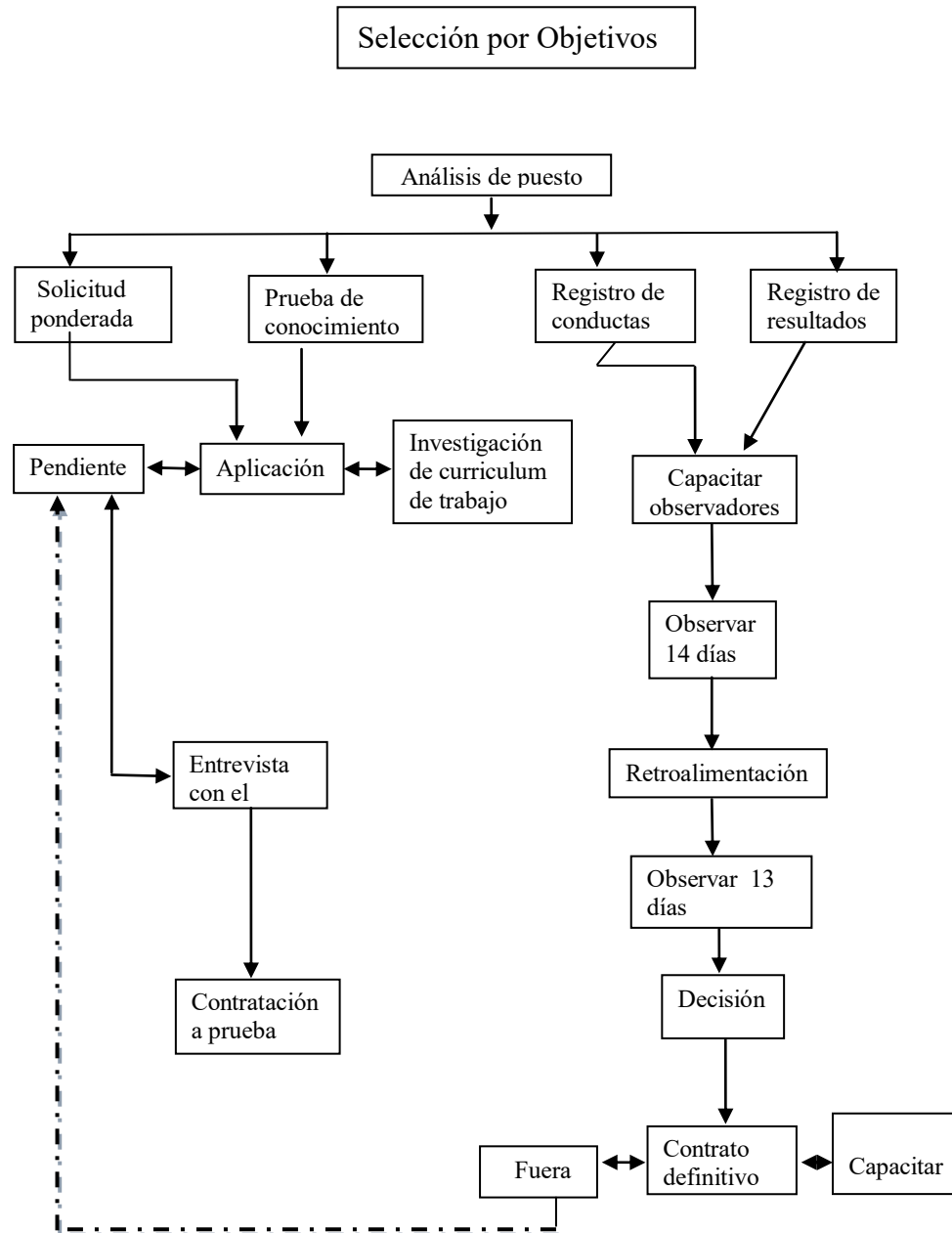


Figura 2. Modelo de Selección por objetivos. Grados, 2003, p.300.

debe asignar este valor.

B. Número progresivo: Se asignan los valores de 10, 9, 8, y 0 a cada reactivo en función del grado y de acuerdo al dato que presente cada candidato, con los requisitos establecidos para el puesto; tales valores son asignados en base al siguiente criterio:

10: Cuando el dato presentado por el candidato es exactamente ideal a la característica por el puesto.

9: Cuando no es el ideal pero es muy semejante.

8: Cuando difiere del ideal en mayor medida que el anterior pero es aceptable.

0: Cuando es diferente

C: Cancela es completamente opuesto a lo que se desea.

Para este proceso se elabora una tabla de calificaciones la cual contiene las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos, empleando el sistema de calificación arriba descrito. Se diseñan dos tipos de plantillas, una de cancelación en caso de que exista una respuesta de este tipo y una en la que se pueda proceder a la calificación. Los resultados de las puntuaciones más altas serán la base para elegir a los candidatos que continúen dentro del proceso.

3). Prueba de conocimientos: Ésta se elabora para estimar los requisitos o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. Así mismo esta prueba evaluará las actividades y tareas que hayan sido designadas con mayor importancia para el puesto, tales son tomadas de las fichas del puesto, de los registros de observación, de las entrevistas con los técnicos, de los manuales de operaciones entre otros. Como toda prueba requiere poseer confiabilidad y validez llevando a cabo el siguiente Método:

Para determinar *la confiabilidad*, se requiere de una sola aplicación ya que de ella se procederá a calificar por separado los reactivos pares e impares y se llevará a cabo una correlación que indique el grado en que las dos partes de la prueba proporcionen los mismos resultados.

Por otro lado *la validez* se obtendrá comparando los resultados obtenidos en ella, con los registros observacionales de 28 días, la prueba obtendrá validez si existe correlación entre ambos resultados.

4) Registro de observación: Son los formatos en los que se registran todas las conductas que se consideran indispensables y que se han obtenido mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de las actividades y características propias del puesto, las cuales deberán definirse de manera operacional. Éste se realiza con dos o más personas que en forma sistemática determinan la conducta o actividad registrar dentro de un período especificado con anterioridad y se refieren a las ejecuciones del sujeto que no son exhibidas de modo constante y éstos pueden ser de tres tipos:

- ✓ **Intervalo y frecuencia:** Se hacen en un período determinado en el cual se anotarán las conductas que ocurran.
- ✓ **Actividades planeadas:** Consiste en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas.
- ✓ **De flash:** Consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada.

5) Etapa final: Cuando se ha elegido al candidato, deberá presentarse a trabajar en la fecha indicada, por un período de 14 días en el que será observado por las personas que han sido entrenadas para la tarea de la medición de la conducta, a través de registros y resultados que mejor se ajusten a las características del puesto. De la misma forma se elaborará el manual del supervisor en el cual se le dan las instrucciones necesarias para que pueda realizar correctamente los registros de observación.

Una vez terminado este primer período de observación, los resultados de los registros son llevados al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación a cerca de su ejecución. Este enfoque se basa en el principio del análisis experimental, que expone que todo sujeto que sea informado del nivel de ejecución de su conducta es susceptible de variar dicha ejecución. Después de la retroalimentación se sigue llevando el registro de la ejecución del sujeto durante los siguientes 13 días. Al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo, capacitar al sujeto o bien darlo de baja.

Así es, como se ve concluido el proceso de selección por objetivos una vez que el candidato es integrado a la organización de manera formal mediante la contratación correspondiente.

1.2.3. Ventajas y desventajas

Una de las principales ventajas que brinda este modelo, es el carácter práctico de la evaluación que lleva a cabo, ya que mediante la solicitud ponderada se focaliza la atención de los evaluadores en aquellos aspectos relevantes del puesto, evitando de esta manera sesgar la información que se adquiere en otras evaluaciones.

Así mismo, la observación directa durante el pleno ejercicio de las funciones necesarias representa una fortaleza del modelo, ya que mediante este proceso se puede incrementar la posibilidad de predecir la conducta que el candidato muestre una vez que ya esté ejerciendo de manera formal en el puesto, pasando el período de prueba.

Las desventajas que presenta dicho período de prueba puede generar para algunas empresas, una inversión de tiempo y recursos exagerada, ya que se habla de 28 días que se invierten en la evaluación meramente práctica del candidato, hablando en referencia a la carencia de evaluación de diversos factores trascendentales que son tomados muy en cuenta en otros modelos, tales como la

personalidad y las aptitudes que éste posee y el contexto administrativo en el que se desarrolla, brindando así mayor prioridad en la tarea, tomando en cuenta que puede verse reflejado durante el desarrollo de las actividades, no figura dentro de éste la aplicación de un instrumento que mida o refleje directamente estos factores.

1.3. CENTROS DE EVALUACIÓN

Otro método de selección utilizado son los Centros de evaluación; de acuerdo a las necesidades existentes de las empresas contemporáneas, el avance de la tecnología y los métodos con los que hoy en día se trabaja, ha surgido la necesidad de conocer mejor las características de los candidatos que se postulan para cubrir una vacante que se oferta ante el mercado laboral.

1.3.1. Definición

Es un procedimiento en el que se agrupan diferentes técnicas que analizan de manera complementaria entre ellas, diferentes facetas de los candidatos con la finalidad de determinar su desempeño dentro de la organización, su principal función es simular de la manera más apegada posible las circunstancias del trabajo que deberán realizar, lo que permitirá observar *las conductas emergentes de ellos, para así poder predecir aquellas que puedan tener lugar en el futuro. Pues, éstos son una réplica en miniatura de la situación real de trabajo.* (Grados 2003).

1.3.2. Procedimiento

Esta técnica en primera instancia, exige conocimiento profundo del puesto y de los requerimientos del mismo, así como, conocimiento tanto de los jefes como de los subordinados que ocupan puestos intermedios y que además tengan relación directa con la vacante que se pretende cubrir, además de contar con la

información necesaria a cerca de la cultura de la organización así como de sus políticas. (Martínez, 2009).

Este modelo se conforma de tres elementos:

1. *Los participantes* que serán evaluados
2. *Los observadores* quienes han sido entrenados para esta tarea
3. *Los ejercicios*, estos pueden agruparse de la siguiente manera:
 - Reactivos Ejercicios
 - Acciones: Específicas para cada ejercicio
 - Conductas observables: Acciones que son consecuencia de la ejecución de la prueba.

Aplicación:

a. Fase de recreación:

- Formulación de objetivos: Se determina el uso que tendrá (Selección, desarrollo de directivos, evaluación, planes de formación, etcétera).
- Análisis de puesto: se requiere conocimiento del puesto en forma detallada, así como los rasgos de comportamiento que debe manifestar el candidato para desempeñar de manera exitosa el puesto

b. Fase de aplicación:

- 1) Selección de ejercicios y diseño el programa: la principal característica de los ejercicios en este modelo es la simulación, la cual deberá ser lo más apegada a la realidad y tener el mismo nivel de complejidad que en lo cotidiano. Con la finalidad de provocar en el candidato las conductas esperadas. Por lo que los ejercicios deberán

ser extraídos del contenido del puesto. Algunos ejemplos expuestos por Grados (2003) de estos ejercicios son:

A. Charola de entrada: Ejercicio individual y estructurado que toma aproximadamente 2 horas, en este se deben resolver una serie de situaciones a las que se enfrenta una persona que acaba de ingresar a la empresa, jugando el papel de un jefe de personal con una posición media. El juego está diseñado para promover la manifestación de los comportamientos relacionados con varias dimensiones como análisis y solución de problemas, programación administrativa, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones así como del trabajo bajo presión.

B. Eléctricos Romy: Es una juego gerencial grupal, corporativo y estructurado con una duración aproximada de dos horas. El juego está diseñado para utilizarse en todo nivel de participantes. Es apropiado para candidatos al primer nivel gerencial. Varios equipos pueden llevar a cabo juegos separados al mismo tiempo, para así formar competencias entre ellos. Se desarrolla de la siguiente manera: A 4 ó 6 participantes se les asignan los roles, ya que deberán tomar decisiones de negocios clave, con respecto a planeación, localización y utilización de recursos, compra manufactura y ventas; deberán decidir en cuál de los diferentes circuitos desean invertir, organizar la compra, manufactura y la entrega. Para lograr la tarea, se le proporciona 250,000 como capital inicial.

El comprador mayorista, vende las partes, los precios de las partes de los circuitos cambian cada 15 minutos para la compra-venta.

CENTROS DE EVALUACIÓN

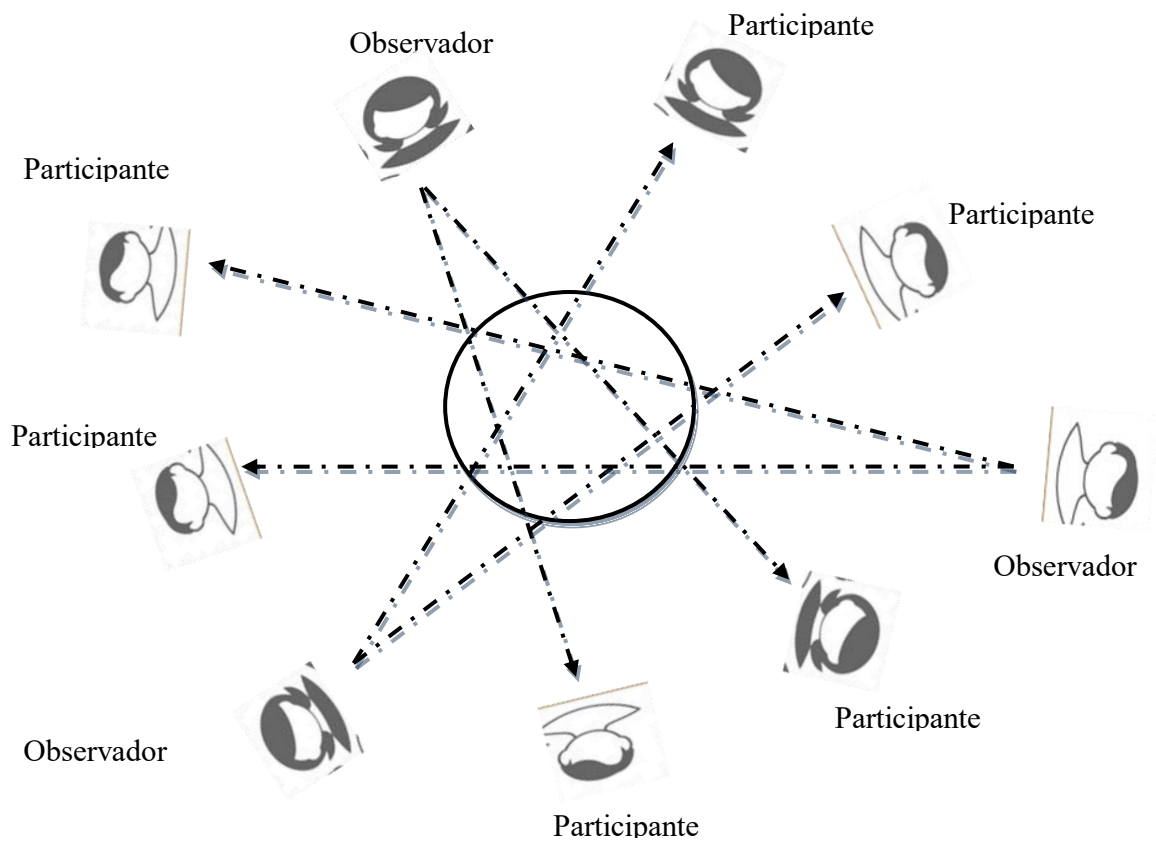


Figura 3. Centros de Evaluación Grados (2003).p. 240

El juego está diseñado para destacar comportamientos relacionados con varias dimensiones de efectividad gerencial por lo que es apropiado para candidatos al primer nivel gerencial. Éste ejercicio también utilizarse como vehículo para analizar cómo funciona un equipo como tal, así mismo, varios equipos pueden llevar a cabo juegos separados al mismo tiempo, para así formar competencias entre ellos.

C. Prioridades nacionales: es una discusión de grupo, no estructurada y sin liderazgo, se requiere de 3 a 6 participantes para recomendar al Presidente de la República por los siguientes cinco años. Se dice a los participantes que lleguen a una decisión de grupo sobre las prioridades dentro del tiempo permitido (de 45 minutos a 1 hora) y emitan recomendaciones por escrito. Puede utilizarse para analizar cómo funciona un grupo.

D. Problemas Gerenciales: es una discusión de grupo no estructurada y sin liderazgo. De 3 a 6 participantes actúan como consultores y se les pide hacer recomendaciones sobre los cuatro problemas presentados como breves historias de caso. El grupo debe llegar a una conclusión escrita en una hora.

E. In basket: Diseñado para sacar a la luz comportamientos relacionados con varias dimensiones, como: análisis y solución de problemas, organización administrativa, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones y trabajo bajo presión. Éste es un ejercicio individual y estructurado, tiene una duración aproximada de 2 horas, en las cuales debe resolverse una serie de situaciones a las que se enfrenta una persona que acaba de ingresar a la Cámara Internacional Bancaría, jugando el papel de Gerente de servicios administrativos.

F. Proyecto Salud: Juego estructurado para trabajo en equipo, toma aproximadamente dos horas y media. De 6 a 7 participantes, a cada uno se le asigna el rol de director y administrador general de uno de

los hospitales que integran el proyecto gran proyecto de salud, deben llegar a una decisión por consenso acerca de las cantidades que correspondan a cada uno de los hospitales siendo una cantidad inicial de 3 millones de dólares.

Está diseñado para poner de manifiesto, comportamientos relacionados con el análisis y solución de problemas, toma de decisiones, organización y planeación administrativa, trabajo bajo presión, impacto personal, comunicación verbal, persuasión, liderazgo, colaboración y manejo de conflictos.

D. Comité de compensaciones: Se lleva a cabo una discusión grupal con la participación de sus seis participantes, que actúan como representantes de diferentes departamentos de una sola empresa, deben distribuir 10,000 disponibles, como un aumento de sueldo entre 6 empleados de sus respectivos departamentos. Se les proporciona información referente a los antecedentes de los seis empleados, deberán tratar de obtener la mayor cantidad de dinero posible para su candidato. Así mismo deberán ayudar a ponerse de acuerdo y tomar una decisión de manera rápida y justa.

El objetivo es facilitar la observación de las habilidades gerenciales, como: habilidad en la comunicación oral, liderazgo, sensibilidad, iniciativa y análisis de problemas.

2. Selección de candidatos: Los cuales pueden ser internos o externos.
3. Selección de los evaluadores: Se elige a un evaluador por cada dos candidatos, existen empresas en las que los propios directivos son los que fungen este papel. De acuerdo a la jerarquía de la organización, ocupan dos niveles por encima de los puestos a evaluar. Pueden ser evaluadores externos ya sean consultores o psicólogos cuando el puesto sea de un alto nivel o cuando la misma organización no cuenta con el personal suficiente para cubrir este aspecto, quienes reciben previamente una formación adecuada para

desempeñar tal tarea.

4. Fijación de los criterios de evaluación: es necesario fijar de manera anticipada los criterios que van a regir las decisiones finales, éstos deben ir relacionados con la finalidad u objeto del sistema, el tipo de puesto y las perspectivas que se tiene de éste.
5. Aspectos del montaje: fijar el número de participantes, su alojamiento o lugar donde se llevará a cabo el proceso, el contenido de éste, así como la duración y los horarios detallados para cada ejercicio que se lleva a cabo.
6. Evaluación: Toda la información recogida por los evaluadores de la serie de ejercicios y pruebas, deben conducir a un juicio final unánime. La reunión para la evaluación final sigue las normas siguientes:
 - Se discute individualmente sobre el candidato
 - No se establecen comparaciones entre los candidatos
 - Se evalúa uno a uno cada criterio
 - Se analizan todos y cada uno de los ejercicios
 - No se establecen puntuaciones promedio, sino evaluación basada en la evidencia que se deriva de las conductas manifestadas.
 - Finalmente se redacta un informe en términos comprensibles para el candidato y se le brinda la retroalimentación pertinente en base a sus fortalezas y debilidades deducidas, tal retroalimentación, debe incluir sugerencias para el futuro desarrollo.

1.3.3. Ventajas y Desventajas

Una de las principales ventajas que ha revelado este modelo es su carácter predictivo de las conductas futuras que puede tener el candidato, así como su versatilidad que puede adecuarse no solo para la selección sino para otras funciones del área de Recursos Humanos.

Como principales desventajas, observamos que representa un alto costo por los medios utilizados y el tiempo que requiere, además de que se necesitan varios trabajadores que se involucren en el proceso a los cuales hay que brindarles la capacitación necesaria para desempeñar este tipo de función, lo cual implica tiempo, dinero y en ocasiones traer gente externa que pueda cubrir con este papel.

1.4. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

Las necesidades actuales de la organizaciones, han dado pie a una mayor detección de competencias extras a las que se encuentran de manera técnica en los perfiles de puesto, a las cuales se les ha denominado competencias de gestión, éstas deberán ser incorporadas a los perfiles de puesto que guiarán al profesional de la conducta dentro del proceso de selección de personal; siendo esta la principal causa por la que en tal proceso deberá realizarse una entrevista por competencias laborales.

Martínez (2009) menciona que el hecho de entrevistar por competencias no quiere decir que va a relegar la concepción de un proceso de selección, sino todo lo contrario, se utiliza dicha herramienta brindando, otro enfoque que forma parte del proceso. En tal entrevista primero se indaga sobre los aspectos de la especialidad que el puesto requiere y después se analizan las competencias extras. Que el candidato en cuestión debe poseer para la mejor adaptabilidad al puesto; como inicio se debe identificar a la persona que tenga mejor conocimiento sobre el puesto y el giro al que pertenece la empresa; es importante mencionar que en primer lugar se debe evaluar si el candidato posee los requisitos mínimos en cuanto a las competencias técnicas que el puesto demanda y una vez convencidos de ellos enfocarse en las competencias de gestión.

Toda competencia requerida va a ser diferente en cada nivel jerárquico y especialidad dentro del organigrama de cada empresa, puede ser que la competencia sea denominada de la misma manera, pero en la medida en que se

asciende dentro del organigrama de la empresa puede que la exigencia de la misma sea mayor.



Fig. 4. Modelo de Selección por competencias. (Alles, 1999)

1.4.1. Definición

Para definir lo que es una competencia, Martha Alles (2003) toma como referencia a Spencer y Spencer, quienes dicen que es “una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (p. 105). De aquí es como Alles define a la competencia como “una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales” (p. 105).

1.4.2. Procedimiento

Es importante definir los criterios previamente con los que se va a evaluar tal competencia, ya que de ellos dependerá el éxito que se logre dentro del proceso de selección de personal para que la empresa perciba como fructífero el esfuerzo que se ha puesto en tal determinación. Es evidente que tales criterios serán regidos y establecidos mediante la aplicación de la cultura organizacional con la que se dirige la empresa, para que de esta manera sea posible cuantificar y estandarizar las mediciones de tales competencias, tomando en cuenta la jerarquía y las funciones que el puesto requiera. Quienes deberán estar a cargo de dicha tarea será, la misma empresa con la participación de la máxima línea de conducción para ella. En caso de que se trabaje con una consultora, se deberá realizar un trabajo en equipo con los directivos de la empresa para definir las de la manera más apegada a los intereses de la misma.

Claude Levy-Leboyer citada por Alles (2003), comenta al respecto que:

“Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las comisiones profesionales reflejadas”. (p. 107).

Una vez definidas las competencias laborales que requiere la empresa, podrá aplicarse la técnica de entrevista por competencias dentro del proceso de selección de personal durante el período de la entrevista al candidato, en el mejor de los casos deberá ser aplicada por el profesional calificado en el área de recursos humanos o en su defecto por el jefe inmediato del puesto que se pretende cubrir.

Para que las empresas puedan aplicar un modelo de selección como éste, es de suma importancia que todo el contexto empresarial se encuentre organizado bajo un enfoque o un esquema de competencias y que cuente con descripciones y perfiles de puesto regidos por éstas.

El perfil se define según Alles (2003) como “un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto” (113), siendo así como las competencias están ligadas fuertemente con toda la estructura y cultura empresarial que la rige y por ello las características que presenten los candidatos estarán de igual manera relacionados directamente con los resultados que obtengan en los puestos. Por ello es importante entrevistar, evaluar y seleccionar en función de ellas para así obtener a los candidatos mejor calificados de acuerdo a las exigencias empresariales.

Como inicio de este procedimiento, es necesario conocer las competencias que rigen a la empresa y en este caso al área de Recursos Humanos. De acuerdo con Alles (2003) el primer paso consiste en detectar las competencias clave de la empresa tales como:

- La misión y visión
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección
- Las competencias requeridas

El segundo paso consiste en detectar en los candidatos, las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

El tercer paso consiste en utilizar las nuevas herramientas correspondientes a:

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal

El cuarto y último paso corresponde al seguimiento que deberá realizarse del comportamiento de las competencias laborales observadas durante el proceso de selección. Con estos cuatro pasos lo que se persigue es que la empresa se convierta en competitiva o en el caso de ya serlo, mejorar dicha competitividad.

Como se mencionó previamente es necesario elaborar los perfiles de puesto, los cuales deberán estar basados en las competencias detectadas durante los cuatro pasos antes mencionados y para poder conformar un perfil de puesto existen algunas herramientas que pueden ser de gran utilidad para conseguirlo:

- Definir claramente las competencias, buscando características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y en cada área.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con una información sobre otras organizaciones y puestos similares. (Alles, 2003, p113).

Una vez definido el perfil de puesto por competencias se procede a la selección por competencias en la que tiene lugar la renombrada Entrevista de incidentes críticos, que es una variante de la técnica tan usada en selección que es la entrevista. En este caso particular, la entrevista se caracteriza por utilizar una estrategia estructurada de exploración, mediante la que se logra obtener del candidato la percepción que tiene él mismo de sus propias experiencias, tal como él las percibe.

Dentro del proceso de selección por competencias van a ser de utilidad, dos puntos de vista (Alles, 2003):

1. Las competencias necesarias para el puesto, son las que regirán el desempeño del trabajador
2. Son aquellas competencias extras que servirán como guía para los candidatos a desarrollar nuevas con la intención de obtener un beneficio propio (lo que podría ser un ascenso de puesto) y también para la empresa (colaboradores más competitivos que se verá reflejado en su productividad).

1.4.3. Ventajas y desventajas

Es de suma importancia que las empresas que lo apliquen, como mínimo lo tengan definido de acuerdo a sus necesidades, cultura organizacional y contexto empresarial, aquellas competencias que las van a regir y con base a ello tomarlas como guía para desarrollar tal proceso de selección de personal.

Las ventajas que genera un modelo como este son de gran valor ya que como inicio se obtiene una evaluación de corte más objetivo que permitirá que los resultados obtenidos de tal proceso, tengan un mejor desempeño y se logre una mayor eficiencia en los empleados que han sido seleccionados mediante este modelo.

Otra ventaja es que se evalúa de la misma manera a todos los candidatos, con lo que se espera que los resultados obtenidos de ello se vean libres de interpretaciones personales por parte de los entrevistadores, prejuicios e incluso preferencias con tendencias subjetivas que boicotearían los esfuerzos realizados.

Su mayor fortaleza es que a través del tipo de entrevista que realiza se evalúa a los candidatos de acuerdo a situaciones reales que han acontecido en el pasado y las respuestas que van generando a las preguntas planteadas, pueden irse comparando con los comportamientos deseados de acuerdo a lo que previamente ha establecido la empresa.

Para que esto pueda lograrse se necesita ante todo un fuerte compromiso por parte de la alta dirección para definir o redefinir los conceptos y el enfoque que debe dársele a las competencias y con ello viene a relucir la primera desventaja, es un recurso costoso en cuanto a las horas laborales que se requiere por parte de los altos directivos, el personal de recursos humanos, en el caso de que exista la participación de una consultora o en su defecto la contratación de una para llevar a cabo toda una reestructuración de la empresa y sus especialistas y así poder realizar con éxito su aplicación. Otra desventaja es que este método requiere de uno o varios entrevistadores entrenados y calificados para realizar este tipo de entrevistas. Y finalmente, la cantidad de tiempo que debe invertir en la ejecución de una entrevista de este tipo.

*La Ley no ha eliminado el Crimen,
sólo ha logrado que se vuelva más
refinado y extravagante.*

Wilson Bryan Key

CAPÍTULO II

SELECCIÓN DE PERSONAL DE ALTO RIESGO

CAPÍTULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL DE ALTO RIESGO

A lo largo del tiempo y a través del trabajo que el hombre ha realizado para satisfacer sus necesidades, fue identificando sus múltiples habilidades, de sus limitaciones y las diferencias existentes entre los individuos, distinguiéndose tanto de otros de su misma especie como de otras especies. Así mismo, descubrió los riesgos que implicaba la realización de una tarea, y debido a su necesidad de supervivencia, gustos y preferencias los individuos empezaron a seleccionar y a especializarse en las tareas para las cuales sentían mayor apego y habilidad evitando las que les resultaban difíciles, riesgosas y/o poco productivas, lo cual les permitía ser más competitivos desarrollando mejor su trabajo con un grado menor de riesgo, dándose a sí un proceso simple de *auto selección* en función de las habilidades y características afines que permitían al individuo desempeñar correctamente una actividad específica.

Conforme el hombre se fue organizando laboralmente en grupos más grandes con tareas específicas y complejas, así como, con objetivos comunes más o menos definidos, nace la necesidad de incorporar a su grupo de trabajo solamente a los individuos que reunieran ciertos requisitos acordes con las funciones y responsabilidades del perfil que un puesto implica. De esta forma, se empieza a dar un fenómeno de selección muy característico para el nuevo integrante, esto significa que ya no solamente se da el fenómeno de *auto selección* sino que empieza a darse el fenómeno de la *heteroselección* laboralmente orientada. “Conforme fueron surgiendo los grandes grupos urbanos y se fue estableciendo la necesidad de que surgieran empresas e instituciones que proporcionaran satisfactores en el ámbito de bienes o servicios a esos grandes grupos humanos, surgió como consecuencia la necesidad de realizar y organizar el trabajo de forma altamente tecnificada en busca de una mayor eficiencia y productividad, en beneficio de la organización y del trabajo con los mínimos riesgos posibles tanto en lo económico como en lo humano o lo social-grupal e institucional”. (Cárdenas, 1998). A raíz de lo anterior se tuvieron que renovar los antiguos sistemas de

administración, producción, organización y los objetivos iniciales de las empresas e instituciones gubernamentales y paraestatales, así como las empresas privadas con la finalidad que al hacernos más congruentes con los nuevos retos y necesidades, pudiera mejorar y minimizar los riesgos. Para lo cual la Ley Federal del Trabajo también tuvo que integrar dentro del rubro del Derecho de la Seguridad Social un apartado para los riesgos y accidentes de trabajo. Así mismo, fue necesario que centros de enseñanza y las Universidades también modificaran planes y programas para adaptarlos a los nuevos requerimientos.

Como es sabido las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución del recurso humano con que cuentan por lo que la tarea más importante de la Administración de los Recursos Humanos es proporcionar empleados idóneos y desarrollar en ellos aptitudes que le permitan desempeñar su trabajo más satisfactoriamente para sí mismo y para los demás, con el menor riesgo posible, de esa forma con la capacitación de las empresas el aprendizaje adquirido en las escuelas y las universidades se vio ampliado bajo previos procesos de tecnificación del trabajo como programas de ambientes laborales, aspectos tecnológicos y aspectos humanos en cuanto a lo biológico y psicológico, valuaciones de los puestos y los perfiles correspondientes a fin de especificar con mayor claridad las funciones, tareas y responsabilidades que un puesto implica, ya que ese perfil del puesto con sus correspondientes funciones, tareas y responsabilidades cuando no se encuentra cubierto y ésta vacante independientemente de quien la ocupe debe servir como referencia para saber qué es lo que debe poseer el candidato en cuanto a habilidades, aptitudes y conocimientos, experiencia, materiales o equipos, etc., el nuevo trabajador (Cárdenas L. 1998).

Lo anterior nos sirve como marco de referencia para constituir y ajustar las escalas de sueldos y salarios para posteriormente realizar un eficiente proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que permitirá a la organización allegarse de candidatos viables para cubrir sus vacantes, eligiendo a la persona adecuada

para el puesto adecuado, ya que esto implica cierta función predictiva en cuanto a la eficiencia del trabajador seleccionado es por ello que el Reclutamiento y **Selección de Personal de Alto Riesgo** se debe realizar con mayor cuidado y tecnificación siguiendo minuciosamente una serie de pasos de evaluación técnica que garantice hasta donde sea posible, que el personal seleccionado cuente con los elementos tanto psicológicos como técnicos que requiere el puesto o actividades a desempeñar por ello se han incorporado al Proceso de Selección una gama de evaluación de tipo psicológico y técnico, como, pruebas psicológicas y habilidades, entrevistas, evaluación por objetivos, centros de evaluación, etc., por lo que es importante que se encargue de la Selección un especialista en el terreno de Selección de Personal y no otro profesionalista sin afinidad a esta materia, dejando al futuro jefe del trabajador la evaluación técnica dando su opinión, acerca de la factibilidad de su contratación a partir de que explore, si cuenta con ciertos mínimos formativos e informativos, de adaptación y madurez, para integrarse a las funciones y equipos de trabajo. Siendo importante mencionar que es necesario establecer períodos de prueba para los empleados, ya que sus conocimientos técnicos e informativos con los que cuenta no garantizan la posibilidad de hacer una aplicación práctica en la realidad.

Como se mencionó anteriormente el Proceso de Selección de Personal es predictivo, por lo que, se puede verificar solamente con el paso del tiempo lo que implica ciertos riesgos los cuales van a depender del puesto, organización y giro del que se trate y en ocasiones estos riesgos van a ser altamente peligrosos para la institución que los selecciona (para la cual van a trabajar), para el mismo trabajador y para la sociedad en general.

2.1. Tipos de Riesgo

En términos generales los riesgos más frecuentes que se pueden derivar del proceso de Selección de Personal pueden ser de tipo *técnico, económico, personal y social*

a) Técnico

Principalmente sería en cuanto a que el seleccionado nunca llegara a realizar correctamente sus funciones o las realizara solo de manera parcial lo cual implicaría pérdida de tiempo, desperdicio de materia prima y en ocasiones el deterioro de la maquinaria o útiles de trabajo por su falta de dominio sobre ellos.

b) Económico

Una inadecuada selección traerá como consecuencia pérdidas por un trabajo no realizado o mal realizado las cuales se cargarán a los costos de producción elevándolos innecesariamente, aquí está también implícito el riesgo de un accidente, que conlleva costos directos e indirectos en lo económico para la empresa, por otro lado, es importante considerar que el Proceso de Selección tiene un costo en sí mismo y de una selección mal realizada se desprenderán renuncias y despidos generando un proceso de rotación de personal no deseado, así como otros costos:

- El costo de volver a realizar el Proceso de Selección
- El costo que deriva la baja productividad institucional por plaza no cubierta durante cierto tiempo.
- El costo de baja productividad mientras el nuevo trabajador se adapta al puesto independientemente de que sea eficiente o no.

c) Personal

En primer lugar al rechazar a un candidato que pudo haber sido altamente productivo para la empresa traerá una lamentable pérdida para la misma y en lo personal para el individuo traerá una serie de situaciones no deseables como

frustración e inseguridad y en ocasiones agresividad que después se descargará en donde y con quien no es adecuado.

Así mismo, el hecho de seleccionar a una persona a quien no se debería haber seleccionado traerá frustración para el trabajador, el no poder desempeñar el puesto, convirtiéndose en receptor de burlas y agresiones por parte de los jefes y compañeros lo cual será motivo para que termine abandonando el trabajo con una sensación de inseguridad personal difícil de superar.

En el riesgo personal también se considera el hecho de que al realizar una inadecuada selección se podrían generar accidentes que afectan al mismo trabajador o a otras personas con los consiguientes perjuicios para su integridad personal, su economía y su estabilidad familiar y al mismo tiempo perjuicios para la empresa.

d) Social

En este aspecto una inadecuada selección implicará desde riesgos de accidente con repercusiones sociales a veces muy trascendentes por la falta de habilidad en el puesto, hasta riesgos de tipo institucional que se derivan de una mala imagen debido al inadecuado ejercicio laboral de los trabajadores. Así mismo implicará el riesgo de no haber tomado en cuenta ciertos indicadores importantes durante la selección y del elegir a la persona inadecuada se podría desprender la comisión de ilícitos, conductas antisociales o delitos, aprovechándose o abusando del puesto o cargo, esto es lo que se denomina delincuencia de cuello blanco.

2.2. Definición de Personal de Alto Riesgo

La selección de personal es muy importante, pues, existen diversas actividades laborales que implican cierto grado de peligro, como es el manejo de: Información confidencial, de armamento, de valores y el manejo de sustancias y/o materiales que pudieran afectar al organismo o cambiar el metabolismo del individuo, entre otros; estos puestos implican riesgos ya sea para el propio trabajador, para la

empresa o para un tercero, los cuales quedarían englobados en los tipos de riesgo que mencionamos en el rubro anterior. Sin embargo, de acuerdo con el objetivo del presente trabajo, sólo nos abocaremos al personal que maneje armamento, por lo que la definición de personal de alto riesgo en esta Tesina, quedaría como sigue: “Se considera Personal de Alto Riesgo, el personal que para la realización de sus actividades laborales tenga que portar y manejar armamento”, (Cárdenas, L. 1998) como es el caso de los policías y el personal de seguridad en general; lo que implica riesgos de tipo social , personal e institucional de acuerdo a nuestra anterior clasificación (quedando implícito el riesgo de tipo familiar ya que también en este núcleo se vería reflejado.).

Por lo anterior, es importante que esta selección sea minuciosa, cuidadosa y altamente sistemática, ya que de una inadecuada Selección, se podría desprender que estuviéramos armando a un delincuente en potencia como ha sucedido actualmente en los cuerpos policíacos. Así mismo, es de vital importancia dar seguimiento al Proceso de Selección a fin de verificar su eficiencia y realizar los cambios pertinentes, en caso de que fuera necesario.

2.3. Criminología y Peligrosidad

Al realizar la Selección de Personal de Alto Riesgo, debemos tomar en cuenta, entre otros aspectos, ciertos elementos criminológicos así como ciertas conductas que nos indicarán el grado de Peligrosidad de un individuo, ya que como veremos más adelante, no es aleatorio que se elija una carrera peligrosa y en donde además se utilice armamento, lo cual nos será de gran ayuda, para elegir al candidato idóneo a ocupar nuestra vacante y al mismo tiempo evitar que pudiéramos armar a un criminal en potencia. “Debemos considerar también que en momentos de crisis económica y social como las que estamos viviendo actualmente, existe todo un cambio en el comportamiento de los individuos, con manifestaciones de violencia, angustia, competencia, prisa y miedo que se asocian a problemas de salud, demográficos, económicos, ecológicos, de

inseguridad, desempleo, educación y de cambio o pérdida de valores lo que puede confluir finalmente en manifestaciones conductuales que podríamos clasificar como de tipo delincencial". (Cárdenas, 1994).

La conducta delictiva no es algo nuevo, desde siempre han existido conductas de algunos seres humanos que agreden a otros en su persona o en sus pertenencias. Sin embargo para que un acto pueda ser considerado por la Ley como delito, deberá estar plena y explícitamente contenido o definido en un código que además establezca con claridad la pena correspondiente. Una conducta no tipificada en códigos o leyes por grave que sea y por mucho que se atente contra el bien común no podrá ser considerada como delito, sino que será entendida como una conducta antisocial. (Cárdenas, 1994).

Debido a que a nivel de dominio de público, existe confusión entre lo que es una conducta; antisocial, asocial, social, y parasocial, tomamos las siguientes definiciones de acuerdo a Rodríguez Manzanera (2003):

a) *Conducta Antisocial*

Es la que ataca las normas o valores sociales y está en contra de un bien jurídico protegido o que agrede a un sujeto o grupo determinado. Esta conducta puede o no ser penalizada dependiendo de si se encuentra o no tipificada en un código penal como delito y por lo tanto, susceptible de castigo y en caso de no estar tipificada, se consideraría como tema de estudio para en lo futuro determinar su posible inclusión en Códigos o Leyes si fuera necesario.

b) *Conducta Parasocial*

Es aquella que se da en un contexto social determinado y es manifestada por sujetos o individuos que no aceptan los valores genéricos del grupo, pero que no los destruyen ni los violentan aunque tampoco los apoyan o los siguen.

c) Conducta Asocial

Es aquélla que carece de contenido social y no tiene relación alguna con las normas de convivencia ni con el bien común.

d) Conducta Social

Es la que cumple con las adecuadas normas de convivencia grupal no agrediendo en forma alguna a los demás y cumpliendo con los valores y necesidades comunitarias.

Los conceptos de Delito y Conducta Antisocial no son estáticos sino que varían de tiempo en tiempo ya que obedecen a la condición cultural. De esta forma, ciertos delitos que existieron en alguna época ahora ya no lo son, de acuerdo a algunos códigos penales, y así mismo los actos que antes no se consideraban como delictuosos hace algunos años o en otro tiempo ahora sí se encuentran tipificados como delitos.

El comportamiento antisocial; ha propiciado el desarrollo de innumerables sistemas creados por la misma sociedad, cuya finalidad es proporcionar protección a sus miembros y a los bienes que les pertenecen; es decir para preservar su equilibrio y la seguridad de sus miembros. (Cárdenas, 1998)

Estos sistemas convertidos en organismos y/o intuiciones, se encargan, tanto de la impartición como de procuración de justicia como de la tutela y/o vigilancia de las personas que han transgredido las normas impuestas; procurando proporcionar los elementos que permitan modificar esa conducta y posibiliten la reincorporación de esta persona a la sociedad. Así mismo estas instituciones se han dedicado a desarrollar estudios que permitan detectar y determinar las causas

que propician la comisión de una conducta antisocial que se puede tipificar como delito.

De este tipo de estudios surgió la Criminología, que es la ciencia que se dedica a explicar los motivos y las causas que propician la comisión de este tipo de conductas, procurando enfocar los lineamientos específicos de estos estudios hacia aspectos relacionados con las conductas antisociales, la criminalidad y el delito.

Así mismo, la Criminología ha tratado de determinar la Peligrosidad o la capacidad criminal que posee una determinada persona; es decir la capacidad que una persona tiene para cometer conductas antisociales. (Citado en: Cárdenas 1994 y Orellana, 1982).

Según Solís (1977), los criminales no pertenecen a un tipo psicológico especial ni pueden ser distinguidos biológicamente de los demás hombres.

Desde el punto de vista sociológico tampoco existe un tipo criminal, esto nos indica que de todas las calidades humanas pueden provenir delincuentes, aunque predominen ciertas clases; muchas veces los policías y los criminales comparten las mismas manifestaciones conductuales (como veremos en el siguiente apartado) y es la calificación la que varía, al igual que las apreciaciones sociales, científicas y filosóficas.

2.4. Teoría de la Personalidad Criminal

Estado peligroso o peligrosidad es aquella situación que propicia y/o permite a una persona que se encuentre en posibilidad de tomar la decisión de realizar una conducta antisocial (también conocido en psicoanálisis, como paso al acto). (Luna, 1992).

2.4.1. Definiciones de Peligrosidad

Las siguientes definiciones fueron citadas por Erik Chargoy (1994) y Lucio Cárdenas (1994).

- *Petrocelli. A. (1914):* La peligrosidad es un conjunto de condiciones subjetivas y objetivas, cuyo impulso es probable que un individuo cometa un hecho socialmente peligroso o dañoso.
- *Grispigni. F. (1914):* Peligrosidad es la capacidad evidente de una persona de cometer un delito, o bien la probabilidad de llegar a ser autor de un delito.
- *Ferri, E. (1933):* Menciona que no es que existan delincuentes peligrosos y delincuentes no peligrosos; todos los delincuentes, por el solo hecho de haber delinquido, se muestran socialmente peligrosos. También considera puede ser de dos formas:
 - *Peligrosidad social:* La mayor o menor probabilidad de que un sujeto cometa un delito.
 - *Peligrosidad Criminal:* La mayor o menor readaptación a la vida social, de un sujeto que ya delinquiró.
- *LÓPEZ REY, M. (1973):* La temibilidad o peligrosidad del delincuente se hace depender, por lo común de las condiciones personales y raramente en referencia al sistema socioeconómico y político imperante.
- *ROCCO, A. (1932):* La define como la potencia, la aptitud, la idoneidad, la capacidad de la persona para ser causa de acciones dañosas o peligrosas

y por lo tanto de daños y peligros.

- *Garófalo, R.* Fue el primero en introducir el concepto de Temibilidad en 1878 y la desdobla en dos:
- **Capacidad Criminal:** Es la perversidad constante y activa de un delincuente; la cantidad de daño que puede llegar a presentar con su conducta, a la sociedad o los bienes comunes.
 - **Adaptación Social:** Es la capacidad que tiene el delincuente para adaptarse al medio en el que vive y con ello pasar desapercibido.

Partiendo de esta diferencia Garófalo, reconoce cuatro formas clínicas de estado peligroso (citado en Rodríguez 2003):

- I. **Capacidad criminal muy fuerte y adaptabilidad muy elevada:** La forma más grave, aquí hablamos de delincuencia de cuello blanco político, financiero, industrial, etc. (esta forma de estado peligroso es la que nos interesa para los fines de la presente investigación, ya que aquí podríamos ubicar al personal que maneje armamento, es decir, que podría delinquir valiéndose del poder que le proporciona el portar armas de fuego.).
- II. **Capacidad criminal muy elevada y adaptabilidad incierta:** Menos grave, pues su inadaptación atrae la atención sobre ellos, criminales profesionales, delincuentes marginados, etc.
- III. **Capacidad criminal poco elevada y adaptabilidad débil:** Constituyen la clientela habitual de las prisiones, principalmente inadaptados psíquicos débiles y caracteriales, etc.
- IV. **Capacidad criminal débil y adaptabilidad elevada:** Forma ligeramente el estado peligroso, delincuentes pasionales y ocasionales.

➤ *Landecho, C. (1974) mencionado por cádenas en 1998*, señala dos tipos de peligrosidad:

- 1) ***Peligrosidad Criminal***: Se entiende por esta la posibilidad de que un individuo, cometa un delito o continúe con una vida delincencial después de haber cometido un delito; situación que nos enfrenta a un individuo antisocial.
- 2) ***Peligrosidad Social***: Se refiere a la posibilidad que tiene una persona de llegar a convertirse en un parásito o en un ser marginado y molesto para la sociedad; en este caso se detecta a una persona parasocial o social.

Estructura Básica de la Personalidad

De acuerdo con Chargoy (1994), la estructura de la personalidad criminal presenta los siguientes rasgos:

- Ψ ***Agresividad***: La disposición conductual que posee una persona para causar daño moral o físico a otra persona, grupo de personas, animales o cosas.
- Ψ ***Egocentrismo***: La disposición conductual-actitudinal que permite a un individuo valorar, desde una posición personal muy particular, los sucesos y/o acontecimientos que se desarrollan a su alrededor; sin permitir que los miembros de la sociedad modifiquen su esquema de valores, al no considerar ni temer el enjuiciamiento de la misma.

- Ψ **Indiferencia Afectiva:** La disposición conductual-actitudinal que permite a una persona no presentar ningún tipo de repercusión afectiva ante el sufrimiento, dolor o daño sufrido por los miembros de la sociedad como consecuencia de su conducta.

- Ψ **Tendencias Antisociales:** La disposición conductual-actitudinal que permite a una persona mantener una postura con la cual se manifiesta constantemente en contra de la sociedad.

- Ψ **Adaptabilidad Social:** La disposición conductual-actitudinal que permite a una persona adecuar su comportamiento conforme a algunos de los requerimientos impuestos por la sociedad y con ello permanecer, de manera aparente, dentro de los límites tolerados por la Ley y el grupo social.

- Ψ **Labilidad Afectiva:** La disposición conductual-actitudinal que impide que el sujeto vislumbre objetivamente los alcances y las consecuencias de su conducta y se comporte de manera acorde a las necesidades afectivas que requieren satisfacer sin temer al castigo que se le pueda imponer por su conducta.

- Ψ **Identificación Criminal:** La disposición conductual-actitudinal que permite a un sujeto sentirse atraído y/o dispuesto a informarse o imitar los aspectos relacionados con los actos antisociales o criminales.

De acuerdo con Chargoy (1994) todas las personas poseemos ciertos mecanismos preventivos que inhiben o impiden la presencia de un estímulo criminógeno o delincencial, permitiendo así continuar permaneciendo dentro del ámbito de la legalidad, acorde a las exigencias socialmente aceptadas o dentro de

los límites tolerados por la Ley, los mismos son denominados *Causas Crimino-Resistentes* y estas pueden presentarse de dos maneras:

- ***Intimidabilidad***: Temor a las consecuencias (personales-sociales), o la imposibilidad de tomar la decisión que permita realizar cierta conducta antisocial.
- ***Falta de Nocividad Criminal***: Carencia de cualidades, habilidades o medios que permitan realizar una conducta antisocial.

Sin embargo, estos mecanismos inhibidores o reductores conductuales no se encuentran o están severamente minimizados, se presentan las denominadas *Causas Crimino-impelentes*, que son el aspecto negativo de estos mecanismos, propiciando la aparición de la *inintimidabilidad* y la *nocividad criminal*:

- ***La Inintimidabilidad***: Se presenta como a falta de temor ante el reproche (moral o físico) y la consecuencia que se presentarán con la conducta (medidas de reclusión, tratamiento o castigo).
- ***Nocividad Criminal***: Se presenta cuando la persona se encuentra en posesión de las facultades físicas, psíquicas o ambientales para comportarse en contra de la sociedad y poder relacionarse con sujetos criminógenos.

Por lo tanto, cuando se presentan las causas Crimino-Impelentes, se posibilita el incremento del denominado Estímulo Criminógeno; es el requisito necesario para que cualquier persona pueda cometer una Conducta Antisocial.

Cuando el nivel de Estímulo Criminógeno (umbral delincencial) se haya saturado o sobrepasado; se podrá dar el llamado paso al acto, situación que propicia y/o permite que una persona tome la decisión de realizar una conducta delictiva, por lo cual es el factor fundamental que distingue a una persona no delincuente de una que sí es delincuente.

Como se mencionó anteriormente, es necesario que tomemos en consideración

este aspecto de Criminología y Peligrosidad para realizar adecuadamente nuestra Selección de Personal de Alto Riesgo, sin embargo aquí solo se presenta un bosquejo general del tema, por lo que se aconseja abundar en la bibliografía sobre este tópico. Para de esta manera poder obtener mayor información de los elementos que nos ayudarán a diagnosticar el estado peligroso o peligrosidad de un individuo oportunamente.

2.5. Relación entre el Policía y el Criminal

Se dice que existe una estrecha relación entre la mentalidad delictiva y la mentalidad policíaca por lo que muchos autores se han encargado de investigar al respecto. A continuación, se mencionan algunas observaciones importantes.

De acuerdo con Ezio Flavio Bazzo (en Luna, 1992), existen cuatro instituciones responsables de toda delincuencia: *La familia, la escuela, la religión y el estado*.

- **La Familia:** Con respecto a la familia dice que los niños aprenden a tolerar a un déspota paternal, a quien se les obliga a TEMER y OBEDECER, también a una madre castradora, fría y mediocre. Claro que convertidos en ciudadanos, toleran el mismo despotismo en el dictador o dirigente político, cuando estas características se exceden, todo el mundo puede anticipar la conducta delictiva, pero a pocos se les ocurre pensar en el futuro policía, capaz de temer y obedecer a su teniente, capitán o comandante, y fiel amante de una institución castrante y fría.

- **La Escuela:** Bazzo nos dice: “Siempre que visitamos una escuela, tenemos la sensación de estar en una prisión para niños, maestros neuróticos y represores, reglamentados obsesivos, colas, timbres, rejas, uniformes, marchas, oraciones, etc., todo eso con una única finalidad: Domesticar a los niños, tornarlos obedientes, serviles (disciplinados y leales) y aptos para el servicio militar que vendrá más tarde (el sacrificio). Todo esto con la finalidad de borrar la creatividad natural anárquica que está implícita en los

niños más saludables, para que ya no les den el más mínimo trabajo a los padres, a la sociedad y mucho menos al estado.”

“Si el asunto lo transportamos a una escuela o academia de policía y cambiamos a los niños por adultos, la descripción no podría ser mejor. Un cuarto elemento común no mencionado por el autor se refiere a la imagen del sujeto en relación con la sujeción a las normas; si el alumno cumple con todas las normas satisfactoriamente, entonces es incluido en el cuadro de honor. El comentario acerca de la semejanza entre la escuela y una cárcel es otro punto en común” (Luna, 1992).

- **La Religión:** En cuanto a la religión Bazzo nos dice que “fomenta la obediencia, la pasividad y la represión de los impulsos sexuales a través de mandamientos represivos y una representación dualista de maldad bondad, enseñan a los niños que sus pecados son suficientemente malos, como para que él tenga que pagar sus culpas”. Su alusión a los impulsos es correcta de acuerdo con los conceptos del Psicoanálisis, así como su relación con la culpa. La relación entre las presiones por pagar entre los policías y delincuentes continúan.

- **El Estado:** Bazzo nos dice rudamente: “En todos los tiempos y en todos los lugares, cualquiera que sea el nombre que tome el gobierno, cualquiera que sea su origen y su organización, su función esencial es siempre oprimir y explotar a la masa y defender a los opresores y explotadores; sus órganos indispensables son el policía y el recaudador de impuestos, el soldado y el carcelero”.

Aquí vemos una divergencia determinante entre el policía y el delincuente; mientras que el segundo se ha rebelado definitivamente contra la agresión de estos ámbitos, el policía se convierte en parte de ella. Posición menos apreciable para el “Yo” probablemente pero mucho más segura. Después de todo la

identificación con las normas será solo aparente, mientras que “gana” el puesto o expía la culpa.

De acuerdo con Recasens en Rodríguez (2005), podría decirse que desde el punto de vista criminológico, “No hay delincuentes sino hombres” en la sociedad que ponen en práctica comportamientos que no dependen de las voluntades individuales sino que responden a algo que está por encima o aparte de estos.

Tanto la escuela como la familia, generan patrones cuyos efectos retoman fuerza en las manifestaciones posteriores; durante la adolescencia ocurre una integración social a nivel económico, ya que se siente la urgente necesidad de ganar dinero y hacer cuanto fuere necesario para ello, como medio de autoafirmación (ante las figuras de autoridad o autoritarias) aunque todavía acepte el auxilio de los padres –o sus superiores– porque necesita obtener la aprobación de los de su edad, particularmente de los de su edad, particularmente de los del sexo opuesto. Aquí más que hablar de un lugar común, se estaba tocando un momento del desarrollo en común de vital importancia entre el policía y el delincuente. Dado que este preámbulo a la integración social precede también a la elección vocacional y esto a su vez determinado por la necesidad económica, este período es un momento de importante decisión en la historia del individuo en general. De hecho, aunque la delincuencia no es propiamente una profesión, son las mismas circunstancias las que obligan a un joven dedicarse a una actividad como la delincuencia o la policía, pues en el ámbito del dominio público, ambas opciones son supuestamente seguras y promisorias en la que a bienestar económico se refiere, o al menos eso se fantasea.

Benjamín Domínguez, en 1989, realizó una investigación muy interesante llamada la “Percepción y efectos de la inseguridad urbana en jóvenes universitarios”, por lo que en ese estudio se puso de manifiesto que “el problema de los delincuentes es que son policías...”.

Por otro lado, Omar Torre Blanca (1991) en su trabajo “El criminal, el policía y otros delincuentes”, nos habla de la estrecha relación que existe entre la mentalidad policíaca y la mentalidad delictiva. Y lo hace, analizando aspectos clínicos en la novela policíaca, partiendo de la premisa conocida por muchos psicólogos: que los artistas en general y los literatos en particular, saben muchísimo de Psicología sin necesidad de haber cursado esta carrera. Y nos proporciona varios ejemplos, los cuales mencionaré a continuación, sin embargo, debido a lo ilustrativo de los ejemplos considero que es necesario copiarlos textualmente.

De la obra de Erle Stanley Gardner (1981), **El caso de las piernas bonitas**, es el siguiente diálogo. En donde el abogado Perry Mason, le dice a un policía que se muestra sumamente suspicaz y receloso:

- “Al hablar así, demuestra cómo le traiciona a usted el ambiente en el que vive.
- ¿Qué tiene que ver el ambiente con todo esto?
- Pues que usted siempre ve las cosas por el lado peor. Se pasa usted el día hablando de sinvergüenzas y con personas que tienen sobrados motivos para no ser sinceras”.

En este diálogo se pone de manifiesto un rasgo característico de la policía: *la desconfianza*. Por eso Perry Mason, nuevamente, afirma en **El caso del socio silencioso**, que la policía:

- ¿Está acostumbrada a tratar con criminales sin escrúpulos, y en beneficio de las personas honradas no puede tener tampoco demasiados escrúpulos”?

Joseph Conrad, escritor inglés de origen polaco al que no se puede encasillar

como autor policíaco, escribió **El agente secreto** a principios de este siglo de ahí ha sido tomada la siguiente reflexión que aunque poco larga, vale la pena citarla completa ya que resume los puntos anteriores:

“El inspector en jefe Heat, no era insensible, naturalmente, a la gravedad de las diferencias morales. Pero tampoco lo eran los ladrones a los cuales habías perseguido. Estos se sometieron a las severas sanciones de una moral familiar al inspector en jefe Heat, con cierta resignación. Eran conciudadanos suyos, dados a la mala causa de una imperfecta educación, según al inspector Heat le parecía; admitiendo tal diferencia, podía comprender la mentalidad de un ladrón, ya que sin duda alguna, la mentalidad y los instintos de un ladrón, son de la misma especie que la mentalidad y los instintos de agente de la policía. Ambos reconocen las mismas convenciones y poseen un conocimiento práctico de los métodos del otro y la rutina de sus respectivas profesiones. Se comprenden el uno al otro, lo que es ventajoso para ambos y establece una especie de amenidad en sus relaciones. Productos ambos de la misma máquina, el uno clasificado como útil y como engorroso el otro, ambos toman a la máquina por cosa natural, de manera distinta, pero, en esencia, con la misma seriedad”.

Según Torreblanca (1991), lo que estos autores señalan de una manera amplia acerca de la equivalencia delincuente – policía, puede ser comprendido a través, de un hecho concreto innegable: ambos recurren, o tienen en cuenta la posibilidad de hacerlo, al acto violento. Específicamente, se eligió este ejemplo, con fines didácticos ya que se trata de una situación extrema, “matar a una persona”, esto ilustra claramente nuestro tema de investigación.

En la novela **Corre hombre**, Chester Himes 1960 (6ª edición), presenta un ejemplo que muestra claramente como los extremos se tocan al grado de que ya no sabemos dónde termina uno y comienza el otro.

El siguiente diálogo ocurre entre dos personajes de la novela que hablan refiriéndose al personaje central, Un policía:

- “El tipo es un esquizofrénico. ¿Sabes lo que es un esquizofrénico?”
- Un tipo con dos personalidades una buena y otra mala
- No. Un esquizofrénico no tiene ninguna personalidad. Está fuera de la realidad, fuera también de la ética. Puede matarte a sangre fría y sonreír mientras lo hace.
- Si ese hombre lo es tanto, ¿no tendrían que saberlo en el departamento de policía?, ¿no tiene que pasar pruebas psiquiátricas? No contrata a los chiflados para que sean policías.
- No tienen porqué saberlo. Esta es la cuestión. Puede pasar todo tipo de pruebas. A lo mejor estaba del todo bien cuando entró a la policía. Puede que ocurriera algo cuando ya era detective. Hay tipos que no pueden resistirlo. **Hay hombres que enloquecen a causa del poder que representa llevar un arma.** Y además, está en la brigada contra el vicio. Es imposible decir lo que puede ocurrir a la mente de un hombre que constantemente está en relación con delincuentes y prostitutas”.

En este diálogo el personaje se refiere erróneamente a la esquizofrenia para explicar el comportamiento del policía. Sin embargo se pone de manifiesto el tópico que nos ocupa es decir, la importancia de realizar una selección sistemática y minuciosa en nuestros cuerpos policíacos y en los puestos que para la realización su trabajo tengan que portar y manejar armas de fuego, así mismo dar un seguimiento a nuestra selección. Pues, después de haber ingresado y al tener un arma en sus manos, pueden suscitarse cambios interesantes en la personalidad del individuo y al mismo tiempo de mucho riesgo. Por lo que los psicólogos, tenemos que observar y predecir auxiliándonos de diferentes técnicas, cómo maneja el poder, cómo maneja sus impulsos etc. Ya que como mencioné anteriormente, podríamos estar armando a persona potencialmente criminal.

2.6. El Simbolismo del Arma de Fuego

Freud (citado en Luna 1992) descubrió todo un lenguaje a través de los símbolos, los cuales se desplazan a través de asociaciones libres aprovechando la semejanza entre los objetos. El tema de los símbolos es sumamente extenso por lo que tendremos que abreviar, apuntando que por razones más o menos fáciles de entender, la pistola es un símbolo fálico, ya que incluye nociones asociadas con la masculinidad, el poder, la descarga la penetración, etcétera, compartidas con el pene, facilitándonos la asociación entre ambos y su mutua correspondencia simbólica, aunque en el plano psicoanalítico, las pistolas simbolizan al pene, en ciertos círculos se habla de “la pistola” o “la mazacuata” para referirse al pene en lo que se conoce como “albur”.

Más interesante es aún todo el poder y la fascinación que producen las pistolas en la sociedad actual; a la mayoría de los hombres les gusta o les gustaría “tirar” (como en las películas) mientras que a las mujeres les espanta y les admira. Un hombre armado inspira temor, “respeto” o admiración y todo ello debido a la pistola que trae. La pistola es ese objeto que sin ser usado, con su sola presencia cambia la actitud de la gente; si bien en el sentido estricto de la palabra no puede hablarse de un fetiche, no deja de ser interesante la semejanza.

Entre los policías este hecho adquiere mayor significación todavía. El policía establece una relación objetal muy peculiar con su arma, a la cual conoce mejor que nadie porque es suya. Este vínculo de pertenencia da como resultado un “traerla al cinto como si fuera parte de uno” al grado de ya no sentirla, sino que se usa.

Si a lo anterior agregamos, que (según el Psicoanálisis) el fetiche es un sustituto de los genitales, y hay en la dinámica de estas personas elementos edípicos en la resolución, entonces no queda más que concluir que el “amor por las armas” no es sino el resultado conductual de una variante (entre otras) del miedo a la castración, más allá de su uso durante el enfrentamiento armado ante el delincuente, que el representante y por tanto el símbolo de la parte mala -

perseguidora del padre, refuerza este concepto, al ser interpretado como el comportamiento contra el rival, usando como “arma” la propia capacidad o poder sexual, con el consabido e inherente “Placer de la descarga”. Todo ello sin perder de vista que la misma pistola de un modo real pero no por eso potencialmente menos simbólico, puede ser un medio de “unión” con la muerte.

Una vez contemplada esta asociación, es más fácil hacer coincidir la semejanza entre el exhibicionismo (de los genitales) y la fascinación que provoca lucir o exhibir la pistola, ya que se interpreta como la necesidad de debilitar el miedo interno a la castración. El sadismo de algunos sociópatas asociado con el uso de armas de fuego se explica a través del mismo conflicto y siguiendo la misma lógica. Aquí es conveniente comentar que de acuerdo con estudios realizados en la policía, es sumamente raro encontrar a un elemento que afirme sentir placer al matar a alguien.

Sin embargo esta explicación psicoanalítica puede sonar sumamente descabellada, si con ella se pretende explicar a un policía, que ha defendido su vida ante el ataque de un enemigo, las razones por las cuales se enfrenta.

2.7. Aspectos Psicológicos del Poder

El poder como tema de estudio es sumamente complejo y difícil de entender, sin embargo es un aspecto ineludible de la realidad misma, ya que el hombre siempre ha estado fascinado por este. De tal forma, se ha pretendido entender y explicar al Poder a través de factores económicos, políticos y sociales, suponiendo que el interés económico es básico y afirmando que la lucha por el poder es una lucha de clases basada en el aspecto económico. De esta manera la posesión de bienes materiales así como la categoría de Líder, Jefe o Capitán, etc., se convierten en medios para lograr el poder, sin embargo los economistas, sociólogos y politólogos no toman en consideración otras motivaciones psicológicas tanto conscientes como inconscientes, dejando así un gran hueco en la investigación

pues no solo a través de la riqueza y las jerarquías es como se obtiene el poder sino que existen otros medios, como es la posesión de armamentos (entre otros), y es justamente este aspecto el que nos interesa para los fines de la presente investigación, ya que es de relevante importancia, saber cuáles son las motivaciones del individuo para buscar el poder, de esta forma y qué se hace con él, ya que esto puede ser muy ambiguo pudiéndosele dar uso constructivo o destructivo, es decir, puede tener manifestaciones sanas, creativas y aceptables para la sociedad o por lo contrario tener expresiones patológicas y negativas (HOFFS, 1984).

Por lo anterior, es importante definir qué se entiende por PODER de acuerdo a algunos autores citados por Luna (1992):

- *Herbert Rosinski*; lo define como “Nada menos que una cualidad objetiva de la realidad, una cualidad inherente a todo lo que existe por la mera virtud de su existencia”.
- Taicott Parrsons (1974), “Es la capacidad generalizada para asegurar la ejecución de obligaciones ligadas en unidades en un sistema de organización colectiva en que las obligaciones legitimadas con referencia a su importancia para las metas colectivas en ocasiones obstinada en posición, se presume que se obligará a su cumplimiento por medio de sanciones circunstanciales negativas, cualquiera que sea el agente verdadero que se imponga tal cumplimiento.

En Psicología el poder depende de las emociones, actitudes y motivaciones inconscientes por lo que en este campo significa la habilidad de cambiar a otras personas.

- *John, F.(1956)*, explica al Poder equiparándolo con la fuerza e influencia:

“El Poder de A sobre B es igual a la fuerza máxima que A puede inducir en B menos la máxima fuerza de la resistencia que B puede movilizar en sentido opuesto”.

Lo anterior podemos ejemplificarlo adaptándolo a nuestro objeto de estudio: Cuando observamos a un sujeto A con revólver, la mano puede mandar y someter a un sujeto B, sin embargo, dado que B se encuentra en dichas circunstancias no puede ofrecer mayor resistencia, por tanto A no requiere de más poder para influir en B que el que le confiere la propia arma.

- *Weber Y French (1974)*, clasifican el poder de dos maneras: Poder Relativo y Poder Absoluto, en donde el primero se caracteriza por ser circunstancial e inestable pues suele basarse en la fuerza bruta, temor o impotencia del otro, en donde al menor descuido intentará invertir el rol, en cambio el poder absoluto es sólido y estable, suele estar basado en el reconocimiento que se tiene a través de sus capacidades, habilidades y derechos de tal forma que difícilmente se resisten a su autoridad, pues lo posee genuinamente.

- *Rollo, May, (1972)*, propone una clasificación:
 - 1) Explotador: Es aquel en el que una persona somete a otra para su propio beneficio, así mismo, se identifica con la fuerza bruta y lo ejerce aquel que ha sido rechazado a lo largo de su vida, que no conoce otra forma de relacionarse con los demás

 - 2) Competitivo: Es cuando se compete por el Poder. Este se puede adoptar de forma negativa o positiva. La positiva estimula las relaciones humanas la negativa es cuando una persona adquiere poder a través de la caída del contrincante y no por sus propios méritos.

- 3) Manipulador: Es aquel que pudo ser originalmente inducido por el que se somete debido a su propia desesperación y angustia.
- 4) Nutriente: Es cuando el poder se ejerce para satisfacer las necesidades del otro y no las propias.
- 5) Integrativo: Es cuando el de uno apoya o favorece el poder del otro.

Estas cinco clases de poder existen en la misma persona en distintos momentos, la predominancia dependerá de la personalidad así como el aprendizaje a ejercerlos en una situación concreta. Así mismo, Rollo, afirma que la violencia es una expresión de la carencia (aunque también puede ser exceso) de poder. En nuestra sociedad, la violencia la realizan quienes intentan de ese modo preservar su imagen, reafirmar su autoestima y sentirse significativos, por lo tanto, se puede concluir que la violencia, surge tanto de la falta del poder como del exceso de éste. Así mismo, este autor afirma que existe una estrecha relación entre el poder y la capacidad de amar, dicho de otro modo, entre más esté desarrollada la capacidad de amar de un individuo menor será su interés por el poder; este conduce a la violencia y al dominio, mientras que el amor nos acerca a la igualdad y al bienestar humano, aspectos que se introyectan en el núcleo familiar.

Como ya se había mencionado anteriormente, el deseo de poder tiene su origen en motivaciones inconscientes por lo que será necesario citar algunos autores (citados por Hoffs, 1987) que han tratado de explicarlo bajo el enfoque psicoanalítico. Empecemos, por clasificar el poder según la fuente de la cual emana externa o interna, de acuerdo con Erikson (1976).

Dicho autor explica que la fuente interna es cuando la madre ayuda a internalizar al niño un autoconcepto positivo de autovalía de aquí que el niño posea un sentimiento de “Me fortalezco a mí mismo”, estos individuos serán regularmente independientes y seguros. En cambio, la fuente externa es cuando la madre no dio

un soporte adecuado al pequeño, por tal motivo, en la edad adulta requerirá de factores externos para sentirse valioso, poderoso, etc. Esta dependencia podría manifestarse de diversas maneras tales como el interés del individuo por estar siempre con personas fuertes o poderosas para adoptar las cualidades de ellos.

Otra situación de reconocimiento externo es a través de la competencia queriendo así medirse y compararse junto a otro(s) para demostrar a los demás y así mismo que es mejor que aquel con el cual compite. En situaciones externas en donde todo es visualizado en términos de ganar o perder, el deseo de ganar nos lleva a querer lograrlo a través del abuso o maltrato del otro, estaríamos ya hablando de situaciones bizarras o patológicas que sólo indican un profundo sentimiento de impotencia.

- *Fenichel, O. (1954)*, menciona al poder como un medio contra la dependencia interna; un medio de combatir la culpa ya que entre mayor sea el poder que la persona posea, menor será la necesidad de justificar sus actos. Un aumento de autoestima significa una disminución de sentimientos de culpa. De la misma manera que la identificación con el agresor es de gran ayuda en combatir la ansiedad, los sentimientos de culpa pueden ser refutados por identificación con el perseguidor acentuando el punto “Yo solo decido lo que es bueno y lo que es malo”. Este proceso puede fallar ya que el Súper Yo conducirá a que la culpa inconsciente sea expiada. Por tanto, la lucha por los sentimientos de culpa a través del poder puede formar un círculo vicioso, requiriendo cada vez más y más poder incluso la interpretación de más y más delitos como un intento de probarse así mismo que puede cometerlos sin ser castigado a combatir así la culpa.

- *Lamp de Groot (1965)*, (también citado por Hoffs 1987) señala que el análisis de pacientes con fuertes sentimientos de inferioridad, revela la existencia de fantasías de grandeza y omnipotencia. La omnipotencia traduce un estado de sentimiento o una condición cuya esencia misma

implica un tenerlo todo o poder conseguirlo si así se desea. Lo cual corresponde a una excesiva valoración de la propia personalidad denominada Megalomanía.

- *Nunberg, H. (1937)*, explica la megalomanía por el hecho de que la libido es retirada de los objetos y proyectada sobre el Yo, de modo que el sentimiento de omnipotencia es en realidad, el precursor de aquella y convierte la consciencia de sí mismo en una grande y apasionada estimación, que induce al sujeto a creerse capaz de dominar al mundo. Un derivado de la omnipotencia es la sobre evaluación del poder, cual está basado en el estar en una posición de control sobre los eventos y un hombre armado obtiene así el poder y por lo tanto el control de la situación.

La omnipotencia aparece ligada a la fase evolutiva de la personalidad, el niño desde que es bebé aprende a controlar a los demás, cuando se trata de alimentar basta con voltear la cabeza a un lado, escupir o vomitar, para con ello oponerse a la voluntad de la madre así mismo durante el control de esfínteres, el niño puede rehusarse a obedecer, incluso llegar a ser él quien a su vez controle y domine a la madre. El niño de pronto se percata de que se vuelve poderoso con solo decir “NO”.

- *Rollo, May (1972)*, propone cuatro niveles de poder presentes en el ser humano:
 - 1) *Poder Ser*: Este se puede ver en el recién nacido. Todo niño se convierte en adulto en formas que reflejan las vicisitudes del poder, cómo ha sido capaz de encontrar poder y usarlo.
 - 2) *Autoafirmación*: Todo ser tiene la necesidad no solo de ser, sino de afirmar su propio ser. El grito de reconocimiento se vuelve el grito central en esta necesidad de autoafirmación. Si la significancia y reconocimiento son

concedidos y dados por hecho en la familia, el niño simplemente los asume y dirige su atención a otras cosas; pero como ocurre usualmente, esta afirmación es bloqueada, se transforma en una necesidad compulsiva que determinará la conducta de la persona durante toda su vida.

3) *La agresión*: Se desarrolla cuando la autoafirmación es bloqueada durante un período de tiempo. Así mismo cuando las tendencias agresivas son impedidas, se determina en violencia, ya sea hacia el exterior o volcada en sí mismo. La energía agresiva instintiva puede encontrar cabida en la lucha por el poder, en proceso de conquistar el objeto, querer poseerlo, quedándosele o destruyéndolo. La necesidad, el deseo de ganar la posesión del objeto, no puede surgir hasta que el niño distingue el mundo externo de su propio ser.

- *Adler. A. (1931)*, enfatiza la importancia del anhelo de poder y del rol que juega en las manifestaciones neuróticas encubiertas en que parece. El análisis de pacientes indica que el neurótico deseará tener excesivo control sobre los demás y sobre sí mismo. Quiere que nada ocurra sin que él haya iniciado o probado.
- *Horney, K. (2007)* explica que así como la búsqueda de afecto es una forma de obtener apoyo contra la ansiedad, también la búsqueda neurótica de poder nace de la ansiedad, el odio y sentimientos de inferioridad. Dicho de otro modo, la búsqueda “normal” (según la autora) de poder nace de la fuerza, la neurótica de la debilidad. Así esta búsqueda neurótica de poder sirve no solo como una protección contra la ansiedad sino también como un canal a través del cual la hostilidad reprimida encuentra descarga. Así mismo, la posesión de poder sirve el primer lugar como una protección contra el estar indefenso. En segundo lugar como una protección contra el

temor de sentirse o ser considerado insignificante. La persona cree que debería ser capaz de manejar cualquier situación. Este ideal se une al orgullo y como consecuencia el neurótico, considera la debilidad no solo un peligro sino también una desgracia. Clasifica a la gente como fuertes o débiles admirando a los primeros y despreciando a los segundos.

En años recientes la investigación psicoanalítica se ha encontrado con un grupo de pacientes cuya característica principal es la gran vulnerabilidad en su autoestima (autoconcepto para otros autores), la cual es inusualmente lábil y son extremadamente sensitivos al fracaso, a las desilusiones y al rechazo.

2.8. Motivaciones Psicológicas para la Elección Vocacional Riesgosa.

¿Qué razón tiene un hombre para elegir un destino riesgoso donde tenga que jugarse la vida o posiblemente tenga que matar a alguien que previamente no le ha hecho nada, a quien ni siquiera conoce personalmente?, ¿Qué razón tiene para enfrentar este riesgo tantas veces como se requiera?.

Según Méndez (1985), al investigar acerca de su interés por ser policías inevitablemente contestan que por gustarles la acción, el peligro y “por traerlo en la sangre”, por su vocación.

Es cierto que la personalidad es en parte el producto del medio ambiente en el cual crece, esto no es absoluto, siendo lo más indicado analizar la elección de esta profesión como el resultado de una dinámica interna conjugada con las oportunidades exteriores y sociales, dando como resultado un estado de cosas tal que si bien es cierto que el comportamiento del policía “es así” por el medio en el que se trabaja también es cierto que elige esa labor por “su forma de ser”.

Dixon, citado en Luna (1992), en su trabajo “Psicología de la Incompetencia

Militar”, menciona un grupo de motivaciones inconscientes para ingresar a este tipo de corporaciones:

- 1 . Salidas legítimas de agresividad
- 2 . Gratificación de tendencias obsesivas
- 3 . Disminución de dudas a cerca de la virilidad
- 4 . Vía para tener éxito social y económico

Con relación al último punto, Dixon (1977), afirma que de ahí puede inferir un temor a la derrota.

El policía como todos los seres humanos, busca identidad, respeto y reconocimiento, lo que le peculiariza es el modo en que lo busca y los resultados finales de sus decisiones previas. El suponer que al pertenecer a un grupo cohesionado y portar un arma, así como un uniforme vistoso y reconocible, adquiere estos elementos de la sociedad (no necesariamente tiene que ser esto consciente), proporcionándole así un estatus dentro de su comunidad, su familia, amigos, vecinos, etc., siendo esta otra fuerte motivación para elegir esta carrera riesgosa. Sin embargo, el objetivo de esta elección no es del todo logrado, pues al ser sometido el policía a castigos injustificados y maltrato, así como a la indiferencia de sus superiores, su autoestima se ve disminuida. La misma relación fría y distante que impone el trato militarizado provoca el doble efecto: Disminuye la dignidad –autoestima- pero a cambio fomenta el orgullo o el honor; por orgullo el policía aprende a “soportar y demostrar que sí puede”. Convirtiéndose esto en uno de los principales motores del espíritu de superación que es uno de los conceptos básicos en toda carrera policial. Dixon (1977), va más allá, y explica la paradoja del Neurótico: “La necesidad que el individuo siente de ser amado, produce por un lado un deseo insaciable de admiración y ausencia de críticas por el otro, una sed de dominio. La paradoja consiste en que estas necesidades producen un comportamiento tan poco realista que acaban por conseguir que quien así actúa sea víctima de las críticas que tanto trabajo se tomaba en evitar”.

Otra manifestación es la obsesión por el control, lo que Dixon llama **La Infalibilidad** –la obsesión y el culto por ser infalible–, que es una forma de compensación ante la anti - intelectualidad provocada por los procesos de enajenación del pensamiento. No es raro encontrarse en estos ámbitos a policías en cualquier jerarquía que cree firmemente ser incapaz de equivocarse, de hecho y por principio evidente de mando, un superior jamás debe de reconocer y no reconoce sus errores ante sus subordinados. Esta Infalibilidad es retroalimentada por los subordinados, al menos al principio de sus carreras, dado que el creer en ella en un apoyo más en su búsqueda de seguridad.

La corporación policíaca ofrece la alternativa que reproduce un modelo familiar autoritario donde existe un sistema de liberación de energía agresiva, controlada y dirigida a los objetivos “socialmente válidos” y que protege al YO contra sus propios impulsos de un modo indirecto contra la agresión de la figura paterna– superior, ya que la hace más manejable, esto en términos de que si bien el superior puede ser más factible de odiar que la idealizada –grandiosa–agresiva– figura paterna inconsciente del padre.

En conclusión, observamos que todos estos puntos están ligados, ya que el poder, el incremento de autoestima, el manejo de la situación, el ser respetado (efecto del uniforme) y la portación de armas, juegan un papel preponderante en la elección de una profesión riesgosa.

*Nada tan extraño como el
hombre.*

Sófocles, siglo V a de J.C.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PERFIL DE RASGOS PSICOLOGICOS PARA SELECCIONAR PERSONAL DE ALTO RIESGO

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PERFIL DE RASGOS PSICOLÓGICOS PARA SELECCIONAR PERSONAL DE ALTO RIESGO

El presente capítulo tiene la intención de proponer un perfil psicológico para la **Selección de personal** que es considerado como **de alto riesgo** (específicamente personal que maneje armamento), proporcionando parámetros que nos permitan identificar los rasgos más significativos en la personalidad, ya que de una incorrecta selección se puede desprender el riesgo de armar a un sujeto potencialmente criminal.

Es importante mencionar que se realizará el proceso de selección que el especialista elija de acuerdo a lo expuesto en el capítulo I, dando un especial énfasis a la evaluación psicométrica en conjunto con la entrevista profunda, para identificar los aspectos más destacados como negativos en la personalidad y por lo tanto, propiciantes de actos delictivos de acuerdo con Chargoy (1994) y Marín (1995).

Estos rasgos son principalmente:

- **Agresividad**
- **Intolerancia a la frustración**
- **Rechazo a la autoridad**
- **Falta de control de impulsos**
- **Labilidad emocional**
- **Indiferencia afectiva**
- **Homosexualidad.**
- **Peligrosidad**

Sin embargo, no es posible pensar que todas las personas en las que encontremos esos rasgos o aspectos de la personalidad, considerados como significativos, sean o tengan que llegar a ser delincuentes; ni aquellos que no los presenten jamás lleguen a serlo, pues como es bien sabido, la personalidad es

una entidad dinámica sujeta a cambios, crisis y pérdidas que pueden hacerla variar en su expresión (conducta) en algunos casos en forma radical y permanente, en la mayoría de ellos conservando un mínimo de su contenido básico (temperamento). Como ya se mencionó arriba es importante complementar la evaluación psicométrica con una entrevista profunda.

3.1. Descripción de los Rasgos

A continuación se describen los rasgos arriba mencionados; iniciaremos definiendo el concepto de rasgo: según Catell (1980), es el elemento estructural básico de la personalidad, que implica tendencias reactivas generales y hace referencia a características relativamente permanentes.

3.1.1. Agresividad

De acuerdo con Marín (1995), este rasgo se encuentra presente con mayor frecuencia que los demás, en el conjunto general de los delitos.

Existen dos enfoques de abordaje para la agresividad: Uno es que desarrolla la Etología en cuanto a una actitud biológica natural y adaptativa que tiene fundamento en la de la evolución de Darwin “Solo sobreviven los más aptos”.

En esta postura no quedan incluidos los actos agresivos intencionales, humanos con propósitos diferentes a la sobrevivencia o autoconservación. De todas formas es necesario dejar asentado que la actitud agresiva en los seres vivos es natural y determina la capacidad de adaptación y por lo tanto la conservación de la especie.

Ya en el contexto puramente humano repetiremos que la agresividad es necesaria para sobrevivir en la sociedad actual, para adaptarse y sobresalir. Pero esta agresividad no está referida a la violencia de una persona hacia otra, sino a la

actitud de prestancia y uso de las oportunidades en forma activa, inmediata y expedita (adecuada) para lograr las metas antes dichas.

Queda pues el otro enfoque, el que sí se refiere a la agresividad como una actitud que en los seres finalmente dispara los actos de matar, herir, violar, arrebatar, engañar, obligar, amenazar, abandonar, insultar, pervertir y enfermar a otro u otros seres humanos. Aquí sí vamos a enfrentar la agresividad como conducta violenta que va dirigida de un ser humano a otro, o a sus pertenencias infringiendo las normas que están establecidas con detalle en los códigos penales.

Hasta aquí podemos concluir que:

- Existen dos clases de agresividad, una necesaria y adaptativa;
- Otra innecesaria y violenta que afecta y destituye las normas de convivencia humana.
- En las dos existe una diferencia de grado en la calidad de las acciones, y en las metas o móviles.
- Las dos clases de agresividad tienen un origen fisiológico común.

Todavía se tiene que abundar un poco más en esto, pues aún en la conducta humana calificada como homicidio, hay circunstancias en las que todos los seres humanos llegaríamos a cometerla (regresando a la conducta biológica adaptativa de autoconservación) cuando estuviera en peligro nuestra propia vida o la de seres muy cercanos como son los hijos. Y aquí también pueden distinguirse grados o categorías de agresividad: El acto defensivo puede llegar solo a evitar el daño grave, a regresar al agresor la misma calidad del daño que se iba a recibir, o a exterminar al sujeto agresor y aún a hacerlo con mayor saña que la que demostró el primer agresor.

No intentamos con esto incursionar en la criminología, sino más bien encontrar las bases de interpretación psicológica.

La agresividad pues, vamos a encontrarla manifestándose en las pruebas psicológicas y en la entrevista.

En las pruebas unas nos darán más datos que otras, unas nos permitirán detectar la calidad de la agresividad, pues ésta puede ser:

Manifiesta, Contenida, Oral, Pasiva, Autodirigida, indiscriminada

- a) *La agresividad manifiesta:* es aquella en la que los impulsos agresivos fluyen sin control ejercido por el sujeto.
- b) *La agresividad contenida:* En cambio, es cuando la agresión existe como impulso, pero éste es dominado por el sujeto.
- c) *La agresividad oral:* es cuando los impulsos agresivos sólo son permitidos (o más permitidos) a salir por la boca, profiriendo amenazas o insultos (también se consideran aquí los comentarios mordaces, críticas destructivas, chistes, etc., con el fin de afectar a otro u otras personas).
- d) *La agresividad pasiva:* ésta es la que afecta a los demás por falta de acción del agresor, por ejemplo, el empleado que no atiende en la ventanilla al público haciéndolo esperar; la madre que no alimenta al hijo; el que no dirige la palabra a sus compañeros; el esposo que olvida el aniversario, etc. Podemos decir que aquí los impulsos están dominados a cambio de la actitud.
- e) *Agresividad autodirigida:* es la que el sujeto ejerce contra sí mismo en forma consciente o inconsciente y generalmente está relacionada con sentimientos de culpa no resueltos o como manipulación para causar sentimientos de culpa a otros, como ocurre en algunos suicidios.

- f) Agresividad indiscriminada es un fenómeno que se puede observar en pacientes con daño cerebral que presentan paroxismos de agresividad sin motivo aparente y que va dirigida a todo lo que le rodea, ya sean personas u objetos. (Rodríguez, 2003).

La agresividad puede detectarse más fácilmente en las pruebas psicológicas de dibujos, más específicamente en el MMPI y en la entrevista entre otras.

Rodríguez (2005), es sabido que cada delincuente tiene una forma especial y única de realizar su o sus delitos, los hay que agreden brutal y directamente, otros que los hacen en formas sumamente elaboradas y tortuosas, como si esas conductas agresivas fueran a apagar hambres muy específicas; como si el sujeto agresivo necesitara satisfacciones especiales como rituales. O en el caso contrario encontramos que resulta notorio que el sujeto sólo puede escoger una respuesta: La agresión.

Todo esto lo podemos comprender si nos adentramos en la personalidad (factores internos) y en las condiciones que rodean el acto agresivo (factores externos).

Hemos pasado de la conducta agresiva natural, a la conducta delictiva, y para finalizar con el tema, citaremos a Roger N. Johnson, quien afirma que la definición de la respuesta agresiva tiene que ser multidimensional, pues la definición unitaria sería insatisfactoria e incompleta, es básico y necesario considerar la causa de la conducta agresiva, si es el miedo, el hambre o la conservación de la vida o su seguridad, puede decirse que la agresión es natural, y en algunos casos la Ley hace consideraciones al respecto, así cuando un padre de familia dispara contra un asaltante que se introduce en su casa durante la noche, en compañía y con ayuda de otros asaltantes, queda en completa libertad al ser comprobada la legítima defensa.

Hay lugares o capas sociales, en donde existe la creencia compartida por el grupo social que un insulto, ofensa o desaire debe ser contestado por el ofendido con violencia. Así el honor de la madre, la virtud de la mujer que es su pareja, el apellido, la raza, la edad o la virilidad deben ser defendidas con violencia inmediata para demostrar el valor y defender el *status*.

➤ *I.G. Sarason (1996)*; enumera además las siguientes características de la agresión :

- 1) La agresión es una reacción común, aunque no inevitable, a la frustración y la emoción reprimida.
- 2) La conducta agresiva puede adquirirse a través del aprendizaje por observación y por medio del reforzamiento.
- 3) La agresión es una manera de enfrentarse a conflictos y a condiciones intolerables.
- 4) Los medios de comunicación masiva, a través de sus descripciones y glorificación de los bienes materiales, hacen aumentar las necesidades que ya existen.
- 5) Los medios de comunicación masiva, que glorifican la violencia, ya que premeditadamente o sin intención, pueden estimular la agresión individual y de grupo.
- 6) La facilidad con la que cualquier persona puede conseguir armas de fuego, facilita el crimen y las agresiones con resultados mortales.

3.1.2. La Intolerancia a la Frustración

El sujeto desde su nacimiento, va enfrentándose a situaciones de fracaso, rechazo o limitación y espera, casi tan constantemente como a las experiencias de

éxito y aceptación, en condiciones normales. Así el individuo va creando en sí mismo, obligado por las experiencias, una capacidad adaptativa de tolerancia a la frustración que le permite mantenerse íntegro ante la adversidad y por lo tanto desarrollar capacidades de solución o enfrentamiento con problemas y situaciones de mayor dificultad a las ya enfrentadas. Estas capacidades serán en mucho la media de la adaptación del individuo a su medio.

Por lo tanto, un sujeto inadaptado o mal adaptado a la sociedad, nos dará en las pruebas psicológicas un índice de intolerancia a la frustración que puede ser la causa de la falta de control de impulsos y por lo tanto la desencadenante de conductas antisociales, o bien (según D. Rapaport, 1996) manifestarse en agresiones hacia adentro en formas de subestimación de sí mismo, desaliento, autodevaluación, etc.

En la conducta observamos en estos sujetos, la demanda inmediata a sus requerimientos, manifestada como berrinches en los niños, insistencia en la petición de sus satisfactores, la falta de capacidad de espera para obtener la recompensa de su esfuerzo, como pudiera ser el pago de su quincena, prefiriendo obtener el dinero de inmediato en el robo o el juego.

3.1.3. Rechazo a la Autoridad

Este es otro rasgo que se considera importante en la adaptación y estabilidad del sujeto. Está relacionado con la autoevaluación del mismo la realidad de esa valoración auto-perceptiva del sujeto con respecto a los demás (realidad circundante) para lo cual, el sujeto necesita un buen ajuste a la realidad y a su medio, para poder ser objetivo consigo mismo; pero también nos indica esa aceptación o rechazo a la autoridad, la constelación de ideas y metas del medio en el cual el sujeto desarrolló su adaptación. (Chargoy, 1993).

La autoridad es una función social limitante que se ejerce por necesidad organizativa del conjunto. Cuando una persona no resulta capaz de aceptar este hecho, va a reaccionar contra la autoridad, atacando cualquier manifestación, real o simbólica de la misma, si no tiene al alcance a un representante o autoridad real; en cualquiera de sus formas de agresión antes descrita, si el temor al castigo no es suficiente grande o cree que puede escapar a ese castigo, ya sea porque la autoridad agredida no se dé cuenta, o porque la suerte le ayudará.

En las pruebas psicológicas se hace patente cuando el sujeto no respeta las reglas establecidas de las mismas o cuando rechaza la consigna habiéndola comprendido.

3.1.4. Falta de Control de los Impulsos

Los impulsos aparecen desde las primeras etapas de la vida del niño, y se refieren a los deseos de satisfacción de las necesidades y se dirigen a los satisfactores de esas necesidades. Los objetos satisfactores de las necesidades no están al alcance del recién nacido, por lo que depende de sus familiares más próximos para obtenerlos. Y de la relación que se establezca entre niño-objeto-facilitador del objeto (madre), depende la forma en que el individuo se relacione posteriormente con los demás.

Si la madre no le enseña a esperar el satisfactor un tiempo razonable, el niño no podrá aprender a tolerar la demora de su satisfacción y por lo tanto sus impulsos hacia el objeto satisfactor no estarán bajo control (en principio es solo un condicionamiento primario, por ejemplo en cuanto a comer sólo en horas fijas). También si la demora es muy larga y para obtener el satisfactor, el control de los impulsos se ve afectado, pues llega a aprender que ni esperando razonablemente será satisfecha su necesidad y esto frecuentemente da origen a impulsos agresivos como única posibilidad de obtener algo. (Marín, 1995)

De todo esto podemos deducir que el control de los impulsos es un índice de adaptación al medio y que está determinado por la forma en que el individuo recién nacido aprendió a satisfacer sus demandas de atención a sus necesidades, siendo tan mala la falta de demora razonable, como la demora muy larga; pues en uno y otro caso pierde el sujeto la posibilidad de captar la realidad del medio circundante. Vemos aquí que el control de los impulsos y la capacidad de tolerar la demora (frustración) están relacionados entre sí y producen las bases del contacto con el medio real que rodea al individuo.

Tanto la tolerancia a la frustración como el control de los impulsos, son datos de importancia en la evaluación psicométrica en el Proceso de Selección.

3.1.5. Incapacidad Afectiva

Este es un rasgo que forma parte del cuadro nosológico de Psicopatía (como casi todos los que aquí se citan) consiste en una real incapacidad de crear afectos profundos y duraderos hacia ninguna persona; sus relaciones interpersonales solo las establece para manifestar sus deseos, sus impulsos y necesidades y obtener por medio de ellas la satisfacción a esos apetitos o deseos, que siempre estarán por encima de toda consideración a cualquiera otra persona. (Marín1995).

Muchas veces el sujeto convence a los demás de que no es así, pero al final termina usando para su provecho incluso a su propia madre, hermanos y sobre todo a su pareja.

3.1.6. Labilidad Emocional

Consiste en acentuadas e imprevisibles oscilaciones del carácter de una persona; entre la alegría, tristeza o cólera exageradas, como respuesta. La falta de estabilidad emocional hace fallar al sujeto, caer o romperse a la menor sacudida

emocional, pasa de un estado de ánimo a otro con mucha facilidad sin que para ello medie el estímulo lógico o adecuado. (Chargoy, 1994).

3.1.7. Homosexualidad

Conforme va pasando el tiempo, los actos homosexuales entre los adultos que dan su conocimiento para los mismos son cada vez más aceptados, especialmente por personas con una adecuación o cultura superior.

Parece ser que este cambio de actitud se debe a que es un asunto de valores sociales que cambian con el tiempo, y es innegable que siendo en la actualidad un problema mundial creciente, la sobrepoblación, la proliferación de personas homosexuales representa una posible solución parcial a ese problema, ya que en este grupo de personas es poco frecuente el interés en tener hijos; y cuando solo mantienen relación sexual con su pareja, el peligro de tenerlos desaparece.

En los grupos sociales de escasa cultura, también ha ocurrido un cambio de actitud, pues los homosexuales son más aceptados, como una forma de ridiculización o rebajamiento social no violento.

I.G. Sarason (1996), afirma que cuando hay personas que exhiben y ostentan descaradamente su homosexualidad, los controles sociales permanecen relativamente rígidos. Esto es que cuando se manifiestan o dejan de ser privadas las conductas homosexuales, son reprimidas por el control social que se expresa como ridículo y rechazo público apoyado por los medios de comunicación masiva, y por arrestos policíacos que no castigan directamente la homosexualidad, pues son encarcelados por alteración del orden, faltas a la moral, etc.

Con todo esto podemos afirmar que la homosexualidad no es un delito contra la sociedad, sino una desviación de la conducta humana, que limita al sujeto que la sufre, al rechazar éste su propia naturaleza.

La homosexualidad ha sido definida como forma de sexualidad en la que la atracción se dirige hacia una persona del mismo sexo.

Freud (1986) analiza la homosexualidad relacionándola con la angustia (temor) de castración y la consiguiente sobrevaloración del pene. Y afirma que se manifiesta de dos formas:

1. Cuando el homosexual se identifica con su madre y busca un sustituto de sí mismo cuando era objeto de todo el amor materno, llamándola forma narcisista.
2. Homosexualidad sadomasoquista, en la que el sujeto hace una regresión a su etapa anal, que supone una ambivalencia, pues el sujeto quiere ser penetrado por su pareja y apropiarse así de su virilidad (pene sobrevalorado) y asocia este deseo con el temor a perder su propio pene en contacto sexual con la mujer, que ha sido conceptualizada como una entidad .castrante.

Con respecto a la mujer homosexual se han encontrado aspectos comunes con el hombre homosexual, como es precisamente la sobrevaloración del pene que la lesbiana hace al afiliarse a la figura paterna, en cuanto a su rol psicosocial. (Freud, 1986)

Otro aspecto importante es que afiliándose al rol masculino, tiene que reprimir más sus preferencias sexuales, y elige pareja que acepta la represión.

La conducta de rechazo y devaluación de la mujer es aprendida, afirmada y aplaudida desde la infancia, evitando los niños jugar con las niñas, sintiéndose superiores cuando interactúan sólo con los hombres y sobre todo al ser aceptados por hombres mayores o un poco mayores, pero igualmente inmaduros.

Todo esto podemos verlo en las pruebas psicológicas, y también podemos corroborarlo al hacer entrevista o interrogatorio directo. Por ejemplo, cuando le pedimos a un homosexual que describa a su madre o a la mujer simplemente. Sin embargo, las pruebas sólo van a arrojar en los resultados una tendencia "homosexual" que debe corroborarse con otras pruebas y una cuidadosa observación en la entrevista.

3.1.8. Peligrosidad

Este es un concepto ya ha sido tratado y definido en el Capítulo III, por lo que solo mencionaremos que es la capacidad de un individuo para lesionar los intereses de la sociedad.

3.2. Evaluación Psicométrica

La presente Investigación no pretende ser una guía de aplicación de las pruebas psicométricas, sino trata de ser una selección de los aspectos más destacados como negativos en las pruebas de personalidad y que pueden ser propiciantes de los actos delictivos. No es posible pensar que todas las personas en las que se encuentren, necesariamente sean o tengan que ser delincuentes, ni que aquellos en que no se presente jamás lleguen a serlo, pues es necesario recordar que "la personalidad es una entidad dinámica sujeta a cambios, a crisis y pérdidas que la hacen variar en su expresión (la conducta) en algunos casos en forma radical y permanente, en la mayoría de ellos, claro, conservando un mínimo de su contenido básico (temperamento)." (Marín 1995).

Para finalizar este trabajo, se proponen algunas pruebas y sólo se puntualizarán los rasgos que cada una puede dar como significativos o que se pueden considerar como Índices de la conducta antisocial (Peligrosidad).

Según Marín (1995), “las pruebas de la personalidad están basadas en la interpretación que el psicólogo da a las respuestas que los sujetos de estudio presentan a las a los estímulos de las pruebas; esta respuestas dadas en forma consciente, tienen un contenido inconsciente altamente simbólico de las condiciones, conflictos o simplemente estados naturales (normales) que caracterizan a estos sujetos de prueba.”

Por lo anterior se hace hincapié en que esta evaluación no debe ser tomada a la ligera y sólo deberá realizarse e interpretarse por un psicólogo que tenga la capacitación profesional necesaria.

3.2.1. MMPI

Prueba de personalidad creada por S. R. Hathaway, se utiliza principalmente en el área clínica. Consta de 566 reactivos y 14 escalas, de las cuales; 4 son de validez (? , L, F, K) y las otras 10 evalúan los aspectos clínicos: 1. Hipocondría (Hs), 2. Depresión (D), 3. Histeria (Hy), 4. Desviación psicopática (Pd), 5. Masculino-Femenino (MF), 6. Paranoia (Pa), 7. Psicastenia (Pt), 8. Esquizofrenia (Se), 9. Manía (Ma), 0. Introversión social.

Puede ser aplicada de manera individual o colectiva.

De esta prueba se considera significativo para identificar la conducta antisocial:

Escala	4 alta, tanto en hombres como en mujeres.
Perfil	4-9 en hombre y mujeres, indica psicopatía
Escala	5 baja en hombres y mujeres, rudeza en mujeres además afiliación masculina
Perfil	4-6 ó 6-4 en hombres y mujeres (tendencias psicopáticas y paranoides).
Perfil	4-3 principalmente en hombres (agresividad pasiva y homosexualidad).
Perfil	2-9 o 9-2 en hombres y mujeres (estados de ánimo contradictorios y probable daño cerebral)

3.2.2. Bender

Test Gestaltico Visomotor de Laretta Bender, su objetivo principal es evaluar la Madurez de la percepción visomotora y posible lesión neurológica, aunque también tiene una interpretación proyectiva de la personalidad.

Carácter de los trazos: Tanto los movimientos bruscos como las líneas en diferentes direcciones, son indicio de impulsividad.

Las líneas dentadas: Indican irritación.

Las líneas con presión ancha: son indicativo de agresividad.

Presión fuerte y ancha en las líneas – Agresividad, líneas dentadas – irritación.

Amontonamiento y superposición de las figuras – Agresividad con el ambiente, falta de preocupación por respetar los límites y por las demás personas.

Líneas enérgicas, fuertes de trazo impulsivo – Agresión y hostilidad frente al ambiente

Líneas exageradas o minimizadas – Dificultad en el control de la emociones

Reproducción Macrográfica – Impulsividad

Contacto exagerado de las figuras – Inestabilidad

Angularidad exagerada – Agresividad

Dibujo muy tardado con borraduras – Inseguridad, obsesividad y hostilidad

Fig. A: Ángulo junto al círculo chato y los otros agudos – pasivo dependiente de impulsos agresivos (marca agresión reprimida).

Ángulo junto al círculo agudo y los otros chatos – Agresión y hostilidad manifiesta contra el medio

Líneas reforzadas cerca del ángulo – Defensividad frente a la agresión

Fig. 1: Repetición de puntos – Culpa masturbatoria o daño cerebral

Puntos suaves – Miedo a ser agredido (en la mujer sexualmente)

Fig. 2: Círculos incompletos – Ambiciosos, les aburre el trabajo y la rutina

Fig. 3: Figura relacionada con los impulsos agresivos

Figura achatada – Impulsos agresivos hacia dentro, puede ser agresivo darse cuenta

Con ángulos exagerados – Se identifica con impulsos agresivos

Aumentada con ángulos disminuidos – Necesidad reprimida de ser agresivo

Con brechas – Indican cómo reaccionará ante la agresión

Fig. 4: Endereza la curva externa – Sujetos psicopáticos, esquizoides o débiles mentales

Esta figura representa cualidades fálico – agresivas

Fig. 5: Arco cerrado – Necesidad de recompensa y afecto

Mitad del arco redonda y la otra mitad angulada Hombre pasivo ante la agresividad femenina. Mujer que no acepta su propia agresividad

Línea cortada – Hombres hijos de madres agresivas

Línea alargada – temor a la castración y la mujer conceptualizada como fálica

Línea distorsionada en la mujer – Niega su femineidad

Línea pequeña o más abajo – No acepta sus impulsos agresivos

Fig. 6: Parte inferior de la línea vertical – Representa lo que no puede o no quiere mostrar de su vida íntima o afectiva

La línea vertical cruza más a la derecha – Dificultades en el balance emocional

Fig. 7: Simboliza el sistema defensivo

Angularidad exagerada, distorsionada – Impulsos agresivos y hostiles

Fig. 8: Simboliza impulsos fálicos y agresivos (indica cómo los controla)

Parte externa con angularidad exagerada – Cómo actúan sus impulsos agresivos y su imagen

Parte interna (diamante) – Aspecto interno de los impulsos agresivos

Parte externa bien hecha y parte interna mal hecha – puede estallar inesperadamente, habiendo empezado bien

3.2.3. Machover

Figura Humana de Karen Machover, es un test Proyectivo de la personalidad del sujeto en relación a su autoconcepto y a su imagen corporal.

Dibujar primero la figura del sexo opuesto – Confusión de la identificación sexual o fijación al padre del sexo contrario, inversión sexual.

Figura muy pequeña – Inadaptado con sentimientos de inferioridad

Figura muy grande – Expansión y agresión ante estímulos del medio

Distorsión y omisión de partes – Conflictos que se relacionan con esa parte o lo que ella simboliza

Cabeza marcada y cuerpo apenas esbozado – Inferioridad y vergüenza por las partes y funciones del cuerpo.

Cabello con énfasis – Narcisismo y/o homosexualidad

Pelo en la cara – Compensación de virilidad, maduración del concepto de sí mismo (si corresponde) o duda de su sexualidad

Boca con dientes – Oral agresivo y sádico

Boca de una sola línea – Oral agresivo

Boca ovalada abierta o carnosa – Oral erótico y dependiente

Ojos con pestañas – En dibujo del hombre : Homosexualidad

Ojos grandes sin pupilas – Culpa vinculada a voyeurismo

Ojos grandes con fijeza – Rasgo paranoide

Nariz ganchuda ancha o abierta – rechazo y desprecio

Nariz muy larga – Impotencia sexual

Mentón grande o prominente – Tendencias agresivas

Cuello – Expresión del control intelectual sobre los impulsos

Cuello largo – Dificultad para controlar los impulsos

Cuello corto y ancho – Poco control o poco interés en el control de los impulsos

Cuello angosto – Sobrecontrol

Brazos y manos – Son la expresión de la actividad real del sujeto

Brazos largos y extendidos hacia afuera con la actitud de reto – Necesidades agresivas dirigidas al exterior

Manos ocultas – Sentimientos de culpa (Tal vez robo o masturbación)

Manos con puños cerrados – Agresión reprimida

Caderas y glúteos agrandados y redondeados en la figura masculina en el dibujo del hombre – Homosexualidad

Figura femenina con muchos detalles de su femineidad – Indica sentimientos sexuales prohibidos y/o reprimidos

Exageración de hombros y músculos de los brazos – Interés en la fuerza física

Figuras desnudas con las partes sexuales expuestas – Rebeldía contra las normas sociales o consciencia de conflictos sexuales

Figuras desnudas cuidadosamente representadas – Narcisismo corporal y egocentrismo

Figuras cuidadosamente vestidas – Narcisismo social

Trazos cortos – Ansiedad e inseguridad

Trazos constreñidos – Personas tensas, apartadas y coartadas

Sombreado – Ansiedad

Líneas muy rectas o rígidas – Conflicto emocional, rigidez

Edad aparente de la figura – Estado de maduración del sujeto

Figura de perfil – Evasión

Piernas juntas – Inhibición sexual

Cuellos de la ropa mal dibujados – Conflicto en el control de los impulsos

3.2.4. H T P

Test de la Casa-Árbol-Persona de John Buck , es un test Proyectivo de la personalidad. Proporciona información acerca de la manera en que un individuo experimenta su yo en relación con los demás y con su ambiente familiar.

3.2.4.1. Casa:

Casa vista desde arriba – Rechazo a la situación hogareña y sus valores

Casa vista desde abajo – Sentimientos de rechazo e inferioridad en el hogar

Chimenea – Conflicto y/o fijaciones fálicas

Chimenea con humo – Hogar como foco de turbulencia y conflictos

Chimenea con distorsiones – Frecuente en delincuentes sexuales

Techo – Fantasía

Techo con líneas reforzadas – Intento de frenar la fantasía por temor a perder el control

Paredes – Fortaleza del Yo

Paredes desmoronadas – Desintegración del Yo

Paredes reforzadas – Prepsicóticos

Paredes transparentes – Falta de contacto con la realidad

Paredes de línea débil – Débil control yoico

Puerta – Contacto con el medio ambiente

Puerta pequeña – Timidez y temor, rechazo a las relaciones sociales

Puerta grande – Depende de los demás

Puerta alta – Mantiene inaccesible su personalidad

Énfasis en cerraduras y bisagras – Actitud defensiva

Ventanas con postigos cerrados – Necesidad de aislamiento

Ventanas abiertas – Actitud controlada de interacción

Ventanas desnudas o cerradas – Sujetos sin tacto descorteces

Contorno de las ventanas reforzado – Sujetos con fijaciones orales

Altura incongruente de las ventanas – Dificultad organizativa formal

Humo desviado – Fuerte Presión ambiental

Casa alejada – Incapacidad para obtener comodidad y felicidad en el hogar

Accesorios – Falta de seguridad

Cerca – Actitud defensiva

3.2.4.2. Árbol

Árbol sin ramas – No se mezcla ni disfruta con los demás

Árbol roto – Efectos de las presiones sufridas por el sujeto

Tronco con periferia reforzada – Necesidad de mantener intacta la personalidad

Tronco con agujeros y animales que espían – Parte de la personalidad fuera de control

Raíces enfatizadas – Indebidamente asentado en la realidad

Raíces con garras – Temor a perder contacto con la realidad.

Ramas truncadas o rotas – Incapacidad para conseguir satisfacción.

Ramas unidimensionales e inadecuadamente unidas al tronco – Organicidad, impotencia, los recursos no sirven para conseguir satisfacción

Ramas con puntas muy agudas o con púas – Impulsos actuales e intensos de hostilidad y agresión

Ramas en dos dimensiones abiertas – Poco control de impulsos.

Ramas hacia el centro del árbol – Egocentrismo.

Árbol inclinado bajo el sol – Sujeto intimidado ante la autoridad

Ramas secundarias que se cruzan como espinas – Tendencia masoquista

Ramas envueltas en nubes – No descarga su agresión

Árbol con zopilote – Ruina

Árbol con perro orinando – Baja autoestima

Árbol muerto – Inadaptación significativa

3.2.4.3. Persona

Rechazo a dibujarla – Temor a estar expuesto

Títere – Falta de capacidad para manejar la vida

Únicamente cuando se necesitan más datos de los sujetos estudiados se sugiere usar colores, generalmente en una segunda sesión

Negro, café y azul – coartación de la personalidad

Colores chocantes – Inarmonía, disturbioso, estados prepsicóticos

Uso profuso del amarillo (niños) – Agresividad y hostilidad

Uso profuso del rojo – Violencia

Uso profuso del azul y gris – Depresión

Uso profuso del naranja – Aceleración, prisa

Uso profuso del morado – Madurez, sufrimiento

Uso profuso del negro – Depresión, ruina, luto o tendencia a lo macabro, pero es diferente en los jóvenes “Dark” que siempre andan de negro, y en los violentos machistas

3.2.5. Árbol de Koch

Test proyectivo de Karl Koch que se utiliza como auxiliar en el psicodiagnóstico, así como, para obtener un perfil de la personalidad.

Aunque parezca que se están repitiendo los parámetros, en realidad no es así porque los de Koch son más amplios y de diferente índole que los de Buck. Se le pide que dibuje un árbol frutal, lo mejor que pueda, el que más le guste.

Base del tronco recta – Inmadurez, horizonte, estrecho

Tronco en “T” – Falta de capacidad para objetivizar, inestabilidad, busca sostén

Línea de tronco y ramas interrumpidas – Irritables, veleidosos, excitables y explosivo.

Línea irregular de un solo lado – Dificultad de adaptación.

Excrecencias en el tronco – Dificultades vividas intensamente

Concavidades en el tronco – Sentimientos de inferioridad y culpa, carencias.

Líneas del tronco de trazo puntiagudo – Susceptibles, mordacidad y grosería, ser violento colérico y rudo.

Superficie manchada – Traumas, sufrió mucho

Ensanchamientos y estrechamientos – Represión, trabas, estado convulsivo.

Ramas que se ensanchan – Violentos, impetuosos, groseros e impulsivos.

Contorno de la copa – Nervioso, Irritable e inseguro

Puntas de ramas envueltas en nubes – Ocultamiento de las intenciones. No querer parecer agresivo

Ramas en forma de hojas de palmera – Retraimiento, desconfianza, reserva extrema

Árbol en forma de espaldera – Educada, no auténtica, artificiosa, con amaneramiento o falsedad

Copa centrípeta – Egocéntrico, encerrado en sí mismo

Copa centrífuga – Extroversión, agresión y confusión íntima de fuerzas

Ramas tubulares y tronco abierto – Inmadurez, indeterminación e impulsividad, violencia, ira

Ramas tubulares diseminadas en la copa – Carácter explosivo

Copa rizada – Todo a corto plazo, improvisación, rimbombante, falta de realismo, da valor a lo exterior, ligereza y superficialidad

Copa de líneas enmarañadas – Despreocupación, inestabilidad, falta de disciplina y de orientación, desgarramiento, violencia, intranquilidad y excitación, imprecisión en el modo de vivir, trabajar sin método y con inclinaciones desordenadas

Armonía en la coordinación de las ramas – (a veces) indiferencia, falta de tensiones Fructíferas

Incoordinación de las ramas – Nerviosismo, irreflexión y despreocupación

Tronco y ramas soldados – pensar aditivo y arbitrario, falta de lógica, ruptura íntima entre aspiración auténtica y obligada, falta de madurez, despreocupación entre deseo y realidad

Formas añadidas – Dificultades de adaptación

Curvaturas – Olvido de lo principal, falta de discernimiento, falta de autocontrol, placer por expresarse

Copa en forma de penacho de humo – Estafa y fabulación

Formas rectas y angulosas – disonancia íntima, dificultad para adaptarse y petulancia, intranquilidad, hosquedad y porfía

Copa sombreada – Gozo o tal vez depresión, labilidad inseguridad

Movimiento ascendente – Actividad falta de freno, fanatismo, excitabilidad afectiva y violencia, iracunda elevación.

Movimiento descendente – Trágico inseguro, resignado

Copa que cuelga por ambos lados del tronco – Falta de voluntad, de agresividad y de decisión

Ramas bajas aisladas – Conducta fuera de lugar regresiones

Paréntesis desplazados uno contra otro – Psicópatas, inestables, inconsecuentes y muy influenciables

Ramas en direcciones opuestas – Obstinación, oposición, contradicción e inadaptación, volubilidad y no-confiabilidad; falta de sinceridad y labilidad

Cruce de ramas – Ambivalencia, juicio ponderante y contradicción, problemático hasta la complejidad, falta de discernimiento

Acentuación del dibujo hacia el lado derecho – Altierez presunción y soberbia, extroversión y negligencia

Acentuación del dibujo hacia el lado izquierdo – Introversión, egocentricidad y rechazo

Azotado por el viento hacia la derecha – Sentirse azuzado, debilidad íntima

Doblamiento a la izquierda – Introversión y egocentrismo, narcisismo e instinto de autoconservación

Sostén en el tronco o ramas apuntaladas – Inseguridad, necesidad de ser guiado y falta de independencia

Rama cortada – Tendencia Inhibida y obstinación, a veces es indicio de algún defecto, falta de dignidad personal o sentimientos de inferioridad, humillación; Impedimento, a veces significa dejar de expresar algo

Tercera dimensión por ramas frontales – Puede significar adaptación difícil, falta de diplomacia y obstinación, arrogancia desprecio

Copa achatada – Sentimientos de opresión, falta de libertad y sentimientos de impedimento, humillación e impotencia

Extremos de ramas puntiagudas – Crítico, susceptible, agresivo y punzante

Extremos de las ramas en forma de escoba – Niños difíciles de educar

Formas degeneradas – identificación con psicópatas, no saber como actuar, máscara, no sincero o embustero e hipócrita

Características cambiantes – Labilidad y oportunismo, falta de decisión e identificación con formas de vida ajenas

Dibujo que se sobrepone al margen de la hoja – Sentirse amenazado por el mundo exterior

Línea del suelo por debajo del tronco – Estado violento de excitación afectiva o dibujo muy rápido

Línea del suelo oblicua – Aversión y despecho, negarse a la adaptación

Tronco sobre colina o isla – Aislamiento y soledad, egocentrismo o angustia, exhibición y vanidad

Accesorios – Burlón, gracioso, bromista y travieso

Flores – Costumbres de niño mimado, vivir en el presente, limitado más apariencia que rendimiento

Hojas – Juicio determinado por nimiedades, irrealidad

Frutas – avidez de éxito, corto aliento, no saber esperar, acciones determinadas por el éxito inmediato; Avidez de ganancias y oportunismo, estimar erróneamente la realidad, comodidad y sibaritismo, superficialidad e inestabilidad y atracción por el fruto prohibido (este es el rasgo más significativo y frecuente, describe al delincuente común)

Frutas aisladas en el espacio – Falta de maduración

Frutas o ramas cayéndose o caídas – Pérdida (puede ser de la libertad), lo sacrificado, de fácil desprendimiento.

3.2.6. Rosenzweig

Test de frustración de Saul Rosenzweig (PFT), utilizado para evaluar la tolerancia o intolerancia frente a una situación frustrante. Consta de 24 láminas con diferentes escenas, hoja de respuestas y hoja de calificación.

Se consideran significativos los puntajes de:

E- Respuestas Extrapunitivas

I - Respuestas intrapunitivas

M- Respuestas conciliatorias

OD- Obstáculo dominante

ED- Defensa del ego

NP- Persistencia de la necesidad

Cuando estos puntajes difieren en un punto o más de la media, las décimas no son muy significativas más que en los casos comparativos entre hombres y mujeres.

El grado de conformidad con respecto al grupo (CGR) se considera significativo también cuando la diferencia de la media sea de un entero o más.

Dirección de la agresión:

Predominancia de E - cólera, irritación, Paranoia.

Predominancia de I- culpa, remordimiento, Psiconeurosis.

Predominancia de M- represión (manejo de la frustración).

Predominancia de OD - Resta importancia al obstáculo e intenta ignorar la frustración.

Predominancia de ED - Defiende el Yo, proyecta la falta otro, acepta la responsabilidad o dice que ésta no es de nadie.

Predominancia de NP- Persiste la necesidad, busca solución.

CONCLUSIONES

Se han revisado algunos modelos de Selección de Personal con la finalidad de esbozar las diferencias en cuanto los procedimientos así como sus ventajas y desventajas de los mismos; para poder elegir de manera objetiva el que más se ajuste a nuestras necesidades de evaluar habilidades, intereses, inteligencia, motivación, etc., pues en la actualidad se le está dando cada vez más atención al Proceso de Selección debido al reconocimiento de que el factor humano es el elemento más valioso con que cuenta una organización. Por lo que la Selección de personal debe ser considerada seriamente y abordada con profesionalismo, ya que de ello depende en gran parte su éxito.

Hay una enorme gama de diferencias individuales tanto físicas como psicológicas que hacen que las personas se comporten de manera diferente y se desempeñen de forma distinta. Sin dejar de lado el fenómeno sumamente interesante que ocurre al armar a una persona y con mayor razón cuando porta un uniforme, así como la inusitada preferencia por una profesión riesgosa y el poder que ello le confiere. Tanto el uniforme como el arma están cargados de un gran simbolismo asociado con la masculinidad y el poder. También siendo ésta una forma de inspirar admiración, respeto y atracción ante las mujeres.

En cuanto al poder se refiere, es un tema de estudio sumamente complejo, sin embargo, es innegable que el hombre siempre ha estado fascinado por obtener éste. Paradójicamente el deseo de poder está socialmente desaprobado por lo que aquel que lo anhela, no es bien visto y siente la necesidad de justificarse ante los demás y ante sí mismo buscando formas más aceptables de obtenerlo como es a través de una profesión riesgosa que más que hablar de poder o de agresividad habla de su valor de enfrentar el peligro, proporcionándole así un estatus dentro de la sociedad. Dándole al mismo tiempo, la posibilidad de liberar agresividad controlada y dirigida a los objetivos “socialmente válidos”.

Se han proporcionado las teorías que nos permitirán determinar y diagnosticar, el estado peligroso y de criminalidad de un individuo como un mecanismo preventivo en la selección de personal de alto riesgo por lo que es aconsejable abundar en este tópico y obtener mayor información que facilite este diagnóstico de manera objetiva.

De acuerdo con Torreblanca (1991) entre otros, existe una estrecha relación entre la mentalidad delictiva y la mentalidad policíaca partiendo de la premisa de que existen cuatro instituciones responsables de toda la delincuencia:

- a) La familia
- b) La escuela
- c) La religión
- d) El estado

A lo largo de la presente investigación se ha intentado destacar y concientizar la importancia que tiene el Seleccionar al Personal de Alto Riesgo de manera óptima, como es el personal de seguridad o que maneje armamento, proporcionando las herramientas que le permitirán hacerlo a través de un perfil psicológico, ya que como ha sido mencionado anteriormente, una inadecuada selección puede traer implicaciones, psicológicas, familiares, sociales y evidentemente personales. Por lo que para cumplir con esta gran responsabilidad es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre procesos lógicamente estructurados, siguiendo un procedimiento científico y diferenciado para este tipo de puestos.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que debido a que la personalidad es dinámica, el hecho de que se haga una selección óptima no es garantía para evitar que se llegue a equivocar la persona que utilizará una arma, con ello sólo se trata que no represente un peligro, tampoco el hecho de que no tenga antecedentes penales garantiza nada.

Alcances y limitaciones

Con ésta propuesta de Perfil de rasgos considerados como los más destacados de la personalidad peligrosa en la Selección de Personal de Alto Riesgo, nos permitirá minimizar los riesgos en la contratación, específicamente del personal que maneje armamento y podrá ser aplicada tanto en empresas del sector público como privado.

Finalmente, Debido a que ésta ha sido únicamente una investigación documental tiene la limitante de no haber sido probada en campo, quedando así un camino largo por recorrer en el ámbito de la Selección de Personal de Alto Riesgo. Lo que sugiere que puede ser el punto de partida para futuras investigaciones directamente en el campo laboral, abarcando otros aspectos de éste tipo de selección, pues aunque la presente investigación se abocó solamente al manejo de armamento; cuando hablamos de este tipo de Selección de Alto Riesgo también estamos hablando de manejo de valores e información confidencial. Otra limitante que se encuentra, es que en la actualidad; tanto las evaluaciones psicométricas como las entrevistas, en muchas empresas ya se están realizando de manera sistematizada e incluso en Línea, perdiendo ese contacto personal con el candidato que nos proporciona amplia información a cerca de la persona evaluada.

REFERENCIAS

- Abrahamson, D. (1976). *La Mente Asesina*. México: Fondo de cultura económica.
- Alles, M. (2003). *Elija al Mejor. Como entrevistar por competencias (2ª. ed)* Buenos Garnica
- Alvarado, J. (1976). *Armamento y dependencia, armas bélicas prohibidas*. México. Tesis Licenciatura
- Anastasi, A. (1999). *Tests Psicológicos*. Madrid. Aguilar.
- Arias, F. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México. Ed. Trillas.
- Arias, G. Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto Desempeño*. (6ª. ed.) México: Trillas.
- Bedolla, E. (2001). *Selección y Evaluación de Personal a través de entrevistas por competencias*. Tesis de licenciatura Inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bender, L. (2003) *Test Gestáltico Visomotor (17ª. Reimpresión)* . Buenos Aires. Paidós,
- Benítez, R. (1988). *Estabilidad emocional en el manejo de conflictos de la Policía*. México. Tesis Licenciatura, U.N.A.M.
- Buck, J.& Warren, W. (1947). *H.T.P. Manual y guía de interpretación de la técnica de dibujo Proyectivo*. Casa – Árbol – Persona. México: El Manual Moderno..
- Cárdenas L. (1998) *Selección de personal de alto riesgo*. México, Manuscrito inédito.
- Cárdenas, L. (1994). *Psicología y Criminología*. México. *Revista mexicana de psicología criminológica*. Junio-Julio, pags. 1-15

- Catell, R; Eber, H. & Tatsuoka, M. (1980). Cuestionario de 16 factores de personalidad. México: Manual Moderno.
- Chargoy, J. (1985). Enfermedad mental y delito. Tesis recepcional. Facultad de psicología. UNAM. México.
- Chargoy, J. (1993). Desarrollo de un inventario para medir objetivamente la peligrosidad. Tesis Maestría, U.N.A.M. México.
- Chargoy, J. (1994). Teoría de la personalidad criminal, estado actual y perspectivas. Revista mexicana de psicología criminológica. Junio-Julio, pags.16-25.
- Chargoy, J. (1999). Escala de respuesta individual criminológica: Um instrumento psicocriminológico para determinar la peligrosidad objetivamente. Revista Ciencias Sociales: Vol. 83, 97-117.
- Chester, A. (2012). ¡Corre, hombre, corre! España. Akal.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (8ª. ed) México McGraw Hill.
- Chruden, H. (1999) Administración de personal. México. Compañía editorial continental.
- Dixon, N. (1977). Sobre La psicología de La incompetencia militar. España: Anagrama.
- Domínguez, B. (1994). Violencia social y convivencia humana. Revista mexicana de psicología criminológica. Junio-Julio, pags. 26-42.
- Erle, G. (1981). El caso de las piernas bonitos. Barcelona. Molino.
- Freud, A.(1986). El Yo y los mecanismos de defensa. México. Paidós.
- Freud, S. (1984). Sexualidad infantil y neurosis. Madrid, Alianza editorial.
- García M. (1992). Estudio comparativo del proceso de selección de personal en cuatro empresas. Tesis Licenciatura, México: U.N.A.M.
- Grados, J (2002). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. (5ª. Ed.)
- Grados, J. (2000). Centros de Evaluación (Assessment Center). (3ª. ed.). México Manual Moderno
- Grados, J. (2003). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno.
- Grados, J. y Sánchez, E. (2007). Entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno

- Hoffs, A. (1984). Psicodinámica del poder. Tesis Maestría, México: U.N.A.M.
- Hoffs, A. (1987). El poder del poder. México: Ed. Diana.
- Honey, K. (2007). La Personalidad neurótica de nuestro tiempo. Paidós: México.
- Jiménez, S. (1992) Rasgos de la personalidad entre aspirantes a la policía judicial y pasantes de la Licenciatura en Derecho. Tesis Licenciatura, México: U.N.A.M.
- Koch, K. (1962). El test Del Árbol. Kapeluz: Buenos Aires.
- Lanyon, R. y Col. (2010). Evaluación de la personalidad. El Manual Moderno: México.
- Luna, R. (1992). Subjetividad del policía uniformado. Tesis Licenciatura, México: U.N.A.M.
- Machover, K. (1968). El Test de la figura humana. Paidós: México.
- Marín, G. (1997). Manual de aplicación criminológica de las pruebas psicológicas de La personalidad. Coranto: México.
- Martínez, C. (2009). Propuesta de un modelo de selección de personal con fundamento en el enfoque socio-técnico para las organizaciones. Tesis Licenciatura Universidad Autónoma de México: México.
- Méndez, R. (1985). Influencia del Trabajo policiaco sobre la agresión. Tesis Licenciatura, México: U.N.A.M.
- Núñez, R. (2008). Aplicación del Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI) a la psicopatología. México: El manual moderno.
- Orellana, O. (1982) Manual de criminología. Porrúa: México.
- Portuondo, A. (1992). El Test proyectivo de la Figura Humana de Karen Machover. Madrid: Biblioteca nueva.
- Rodríguez, L (2003) . Criminología. México: Ed. Porrúa.
- Rodríguez, L. (2005). Victimología (estudios de la víctima). México: Ed. Porrúa.
- Rosenweing, S. (1978). Test de Frustración. Paidós. Buenos Aires.
- Sarason, I. (1996). Psicología anormal: El problema de la conducta inadaptada. México. Prentice Hall PP. 31 – 52.
- Shein, E. (2004). Psicología de La Organización. 3ª. ed. México: Prentice Hall.

Torreblanca Navarro Omar. (1991) El criminal, el policía y otros delincuentes. Ciclo de mesas redondas "Literatura policíaca y Psicología". México: U.N.A.M.

Tuchman, P. (1981) Algunos Aspectos Sobre la toma de Riesgo. Tesis Maestría. México: U.N.A.M.