



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA COMO
ESTRATEGIA PARA SELECCIONAR POLICÍAS
PREVENTIVOS EN LA PAZ BCS**

REPORTE LABORAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA
RODRÍGUEZ REYES BEATRIZ**

DIRECTOR: RODOLFO ESPARZA MÁRQUEZ



**Facultad
de Psicología**

La Paz, B.C. Sur

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNAM. 194

2010

ej. 2
↓

M.

Trs.

AGRADECIMIENTOS:

Al Licenciado Rodolfo Esparza Márquez, por su disponibilidad, conocimiento y motivación.

Al Maestro José Luis Villagómez García, al Licenciado Jorge Álvarez Martínez, a la Doctora Gilda Teresa Rojas Fernández y a la Doctora Alejandra Valencia Cruz integrantes del Jurado, por su dedicación, consejos, enseñanza y profesionalismo en la revisión de este Reporte Laboral.

Con especial gratitud al Lic. Juan Manuel Gálvez Noguez por su apoyo y las facilidades brindadas para este proyecto.

A la Dirección de Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal (DGSPPP y TM) por la disponibilidad otorgada y oportunidad brindada en la realización de este trabajo.

A todos y cada uno de los candidatos para el puesto de policías preventivos que formaron parte esencial de este trabajo.

A la UNAM por el conocimiento y experiencia que ayudaron a mi crecimiento profesional y personal.

A mis padres Francisca y Faustino quienes me dieron la vida, preocupados por brindarme una buena educación, por ofrecerme su apoyo y cariño que desde siempre he recibido.

A mis hermanos Adrián, Adriana, Verónica, Teresa y Efraín por ser mis compañeros de infancia con quienes compartí momentos de gran alegría y que día a día han creído en mí como un ejemplo a seguir.

A mi esposo Azor un gran compañero de vida por su fortaleza, paciencia y comprensión, así como su apoyo y amor que desde que lo conocí han mantenido nuestra unión.

A mis hijos Azor Joab y Bety Nahomi quienes son la luz de mi vida y motivo para enfrentar cualquier adversidad, por su compañía, cariño y maravillosos ratos juntos.

A mis suegros María P. y Enrique por el gran apoyo y ayuda que desde hace algunos años he recibido.

A mi cuñada Flor A. por su confianza y comprensión que me ha brindado.

A mis abuelitas Juana y Martha por su constancia, perseverancia, y ganas de vivir.

A mis tíos Martha, Carmelo, María M., Víctor M., Víctor, Abel, Gudelia, Martha, Clemente, Ufemia, María, Gilberta, Raúl y Nicolás porque de cada uno de ustedes he recibido su apoyo, cariño y gratos momentos.

A mis primos Leticia, Enrique, Martha, Ana L., Roberto, Alberto, Oscar, Gabriela, Benita, Damián, Clemente, Guadalupe, Maricela, Gabriel, Luis, Claudia, Abigail, Israel, Javier, Carolina, Arely, por su cariño, comprensión, apoyo y vivencias compartidas.

A Irma, Celina, Laura, Margarita, Juan C., Pascual, María E., José Manuel, Raúl, Rocío, Humberto, Mónica y Enrique por compartir conmigo momentos llenos de alegría durante mi crecimiento y hoy en día su confianza y respeto que en mi han depositado.

A mi jefe Joel Martínez Rosas por darme la oportunidad de trabajar en la DGSPPP y TM y creer en mí para trabajar con policías preventivos.

A Ana P., Leslie, Lizeth, Lorena, Mireya, Ma. Teresa, Irenne, Ana A., Ana E., y Virginia por compartir la misma meta de ser grandes psicólogas, por su gran apoyo y ayuda recibida cuando lo necesite durante nuestra formación profesional, y de brindarme su amistad que hasta ahora seguimos conservando.

A los Psicólogos María Adriana López García y Sigfredo A. Varela Partida por su gran apoyo y confianza brindada en éste mismo camino permitiéndome crecer aun más tanto en lo profesional como en lo personal.

Finalmente, a ustedes y a cada una de las personas que me han ayudado a seguir fortaleciéndome en mi formación como persona y en lo profesional.

ÍNDICE

Página

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CONTEXTO LABORAL.....	6
CAPÍTULO 1 LA DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA, POLICÍA PREVENTIVA Y TRÁNSITO MUNICIPAL COMO SISTEMA.....	13
1.1 Seguridad pública, funciones y fines.....	13
1.2 Estructura por rangos del cuerpo de seguridad pública.....	16
1.3 Estudio del puesto, policía preventivo.....	18
1.4 Características de personalidad y aptitudes requeridas para el puesto de policía preventivo.....	22
CAPÍTULO 2 LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO.....	23
2.1 Definición de selección de personal.....	23
2.2 Principios en la selección de personal.....	24
2.3 Métodos para seleccionar personal.....	25
2.3.1 Centros de evaluación.....	26
2.3.2 Selección por objetivos.....	28
2.3.3 Selección por competencias.....	33
2.3.4 Selección tradicional.....	37
2.4 La intervención del psicólogo en la selección de personal.....	42

CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA: LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	43
3.1 Test rápido de Barranquilla (Barsit).....	43
3.2 Cuestionario de 16 Factores de Personalidad.....	46
3.3 Dibujo de la Figura Humana de Machover.....	49
CAPÍTULO 4 PROCEDIMIENTO.....	53
4.1 Población.....	53
4.2 Instrumentos.....	54
CAPÍTULO 5 RESULTADOS.....	57
5.1 Análisis y evaluación de los resultados.....	57
5.2 Programa de seguimiento y control	65
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS	
1. Formato Perfil psicológico.....	77
2. Formato Examen de Conocimientos Policiales....	78

RESUMEN

En este reporte se presentan los resultados del establecimiento y aplicación de la Evaluación Psicológica como estrategia en la DGSPPP y TM, con el objetivo de seleccionar adecuadamente policías preventivos con el fin de obtener mejores policías, más eficientes y eficaces al realizar su trabajo. La estrategia se consideró en un periodo de tres años y cinco meses, y las edades de los candidatos, varían entre los 19 y los 35 años de edad. Se propusieron y utilizaron las pruebas de Medición rápida de habilidad intelectual de Barsit, el Cuestionario de 16 Factores de Personalidad y la Figura Humana para evaluar el perfil psicológico del candidato. Por medio de datos estadísticos se determinó que los cambios obtenidos en la forma de seleccionar policías fueron producto de la estrategia aplicada. Finalmente se examinan los resultados alcanzados en base a la efectividad de la intervención y la importancia de llevarla a cabo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las organizaciones de trabajo proceden a un proceso de selección de personal al surgir la necesidad de encontrar a la persona adecuada para el puesto solicitado en el momento requerido, el cual implica todo un procedimiento, inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se decide contratar a uno de los solicitantes.

Es la Dirección General de Seguridad Pública Policía Preventiva y Tránsito Municipal (DGSPPP y TM), una de las 14 dependencias del H. XIII Ayuntamiento de la Presidencia Municipal de La Paz Baja California Sur, donde en un principio se creía que con solo entregar documentación en regla y tener un aspecto físico considerable se podía cubrir el puesto de policía preventivo por lo que no existía de forma interna un control completo y seguimiento de información del personal de seguridad de nuevo ingreso que cubriera los siguientes procesos: requerimientos generales, evaluación psicológica, situación jurídica, antecedentes laborales, estudio familiar, examen físico-médico y curso de inducción de personal. Esto evidencia un inadecuado proceso de selección de personal donde se corre el riesgo de contratar a quien no sea apto para cumplir adecuadamente lo requerido por la institución. Y para solucionar esta situación se tomo en consideración entre otros procesos la intervención de crear un proceso de evaluación psicológica como estrategia que junto con los adelantos en el campo de la Psicología donde han surgido diferentes procedimientos para seleccionar personal, y para este reporte la utilización de la selección tradicional la cual permite encontrar al candidato idóneo que cubra el perfil ideal del puesto de "policía preventivo" con base en los requerimientos que conforman la estructura policial.

A partir de lo anterior, durante el 2006 personal y directivos de la Institución detectan y ponen especial atención en cómo se pudiera cubrir un adecuado proceso de selección de personal de forma interna por lo que la DGSPPP y TM convoca a personal por áreas que podrían participar de forma integral en cada uno

de los filtros considerados para este proceso de selección las cuales son: Recursos Humanos, Prevención del delito (Sección Psicología), Sitio AFIS, Trabajo Social, Comandancia General, Dirección de Seguridad Pública y Médicos legistas.

Primeramente, se solicitó a cada responsable de área una propuesta de lo que podría conformar su trabajo en este proceso de selección. Cada propuesta fue revisada, analizada, reestructurada y aceptada para su integración. Esto permite tener información más detallada del candidato que ingresará o no al puesto. De tal forma que en cada filtro se analizan e integran las observaciones, detecciones, registros, evaluaciones, calificaciones, reportes y retroalimentación de manera objetiva. Así como, comprobar mediante documentos oficiales de forma inmediata y precisa quien lo solicite.

Una vez cubierto lo antes descrito, se inició el proceso de Selección de Personal propia de la DGSPPP y TM. Para la selección de los candidatos al puesto de policía preventivo actualmente este proceso se encuentra integrado por los siguientes filtros: reclutamiento, evaluación psicológica, revisión de huella, visita domiciliaria, entrevistas con el comandante general y director de seguridad pública, documentación y exámenes médicos y se finaliza con la contratación.

Cabe mencionar que si el candidato en algún filtro de este proceso de selección que establece esta corporación no cubriera satisfactoriamente con lo que se le requiere, se suspende su continuidad con el fin de que la dependencia ahorre tiempo y costo.

Una vez cubiertos los procesos de reclutamiento, selección de personal y la contratación del personal. Se continúa con un curso de inducción policial el cual cubre una introducción a la seguridad pública, presentación del organigrama, flujo de mando de la dirección y conocimiento sobre ética policial.

Posteriormente el personal de seguridad considerado de primer ingreso se le ubica a un área de trabajo para realizar sus funciones correspondientes.

El presente reporte laboral tiene como objetivo manifestar que para una adecuada selección de personal la creación interna de un filtro como la evaluación psicológica puede ayudar a identificar al candidato idóneo a ocupar el puesto de policía preventivo, con el fin de contar con una mejor calidad de los servicios policiales para la formación y mejoramiento del rendimiento del personal de seguridad.

También en este reporte se presentan los fundamentos teóricos que se consideraron para establecer y aplicar adecuadamente la estrategia, no sin antes resaltar que la experiencia laboral, la trayectoria académica, los aspectos sociales y psicológicos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral. También se presentan los resultados y conclusiones que se obtuvieron al aplicar la evaluación psicológica como estrategia. Esta información se encuentra ordenada como a continuación se presenta:

En el capítulo uno se detalla el ramo laboral de la DGSPPP y TM, así como una descripción breve de los rangos del cuerpo de seguridad pública y de la misma forma del estudio y características del puesto de policía preventivo.

En el capítulo dos se explica ¿Qué es la Selección de Personal?, también se describen los diferentes procedimientos para seleccionar personal, dentro de los cuales se encuentran los Centros de Evaluación, la selección por objetivos, la selección por competencias y la selección tradicional en el que se fundamenta este reporte laboral. Estos procedimientos nos explican en qué momento es conveniente llevarlas a cabo y cuáles son sus beneficios de acuerdo a los niveles jerárquicos para los que fueron creados., así mismo se analiza la intervención del psicólogo en este campo de trabajo.

El capítulo tres presenta información acerca de los fundamentos teóricos y descripción de las pruebas psicológicas utilizadas en la evaluación psicológica, dentro de las cuales están el Test rápido de Barranquilla (Barsit), el Cuestionario de 16 Factores de Personalidad y el Dibujo de la Figura Humana de Machover. Estos fundamentos y descripciones nos explican qué características se deben tomar en cuenta para encontrar el perfil psicológico adecuado del candidato para determinado puesto.

En el capítulo cuatro se detalla el procedimiento a seguir para la aplicación de la evaluación psicológica como estrategia de selección.

En el capítulo cinco se muestran en términos estadísticos los resultados obtenidos de dos años y cuatro meses en la aplicación de la evaluación psicológica, realizando un análisis descriptivo y comparando estos resultados antes y después de la intervención para determinar si los cambios obtenidos son producto de la estrategia.

Finalmente, en este reporte se discuten los resultados y se concluye con la efectividad de la intervención psicológica y la importancia de aplicarla, y por último se mencionan limitaciones y sugerencias a considerarse en el establecimiento y aplicación de próximas estrategias.

CONTEXTO LABORAL

La Presidencia Municipal de la Paz es una institución gubernamental fundada en 1972, que se encarga de los Servicios de Administración Pública de este municipio. Años atrás, desde 1929 a 1971, la división política de esta entidad consistía en Delegaciones de Gobierno y por ello la responsabilidad de informar a la población de las acciones realizadas correspondía al gobernador en turno. Después de este período, los sucesivos gobernadores sólo fueron testigos de la rendición de cuentas presentadas por los presidentes municipales a la fecha. Todos se refirieron a los logros alcanzados en la atención de los servicios públicos, seguridad, obras de infraestructura y atención a la ciudadanía a fin de resolver sus más ingentes necesidades de la población municipal que ha ido en aumento.

A continuación en la figura 1 se muestra la Presidencia Municipal que actualmente cuenta con diferentes dependencias del H. XIII Ayuntamiento como son Secretaría General, Tesorería, Oficialía Mayor, Contraloría Municipal, Dirección General de Obras Públicas y Asentamientos Humanos, Dirección General de Servicios Públicos Municipales, Dirección General de Desarrollo Social y Económico, Dirección General de Seguridad Pública Policía Preventiva y Tránsito Municipal, Dirección General de Desarrollo Urbano y Ecología, Dirección General de Registro Civil, Dirección General de Registro Público y del Comercio y Dirección General de Catastro. Cada dependencia actúa de manera autónoma, ya que tiene sus propios sistemas de trabajo tanto administrativo como operativo.

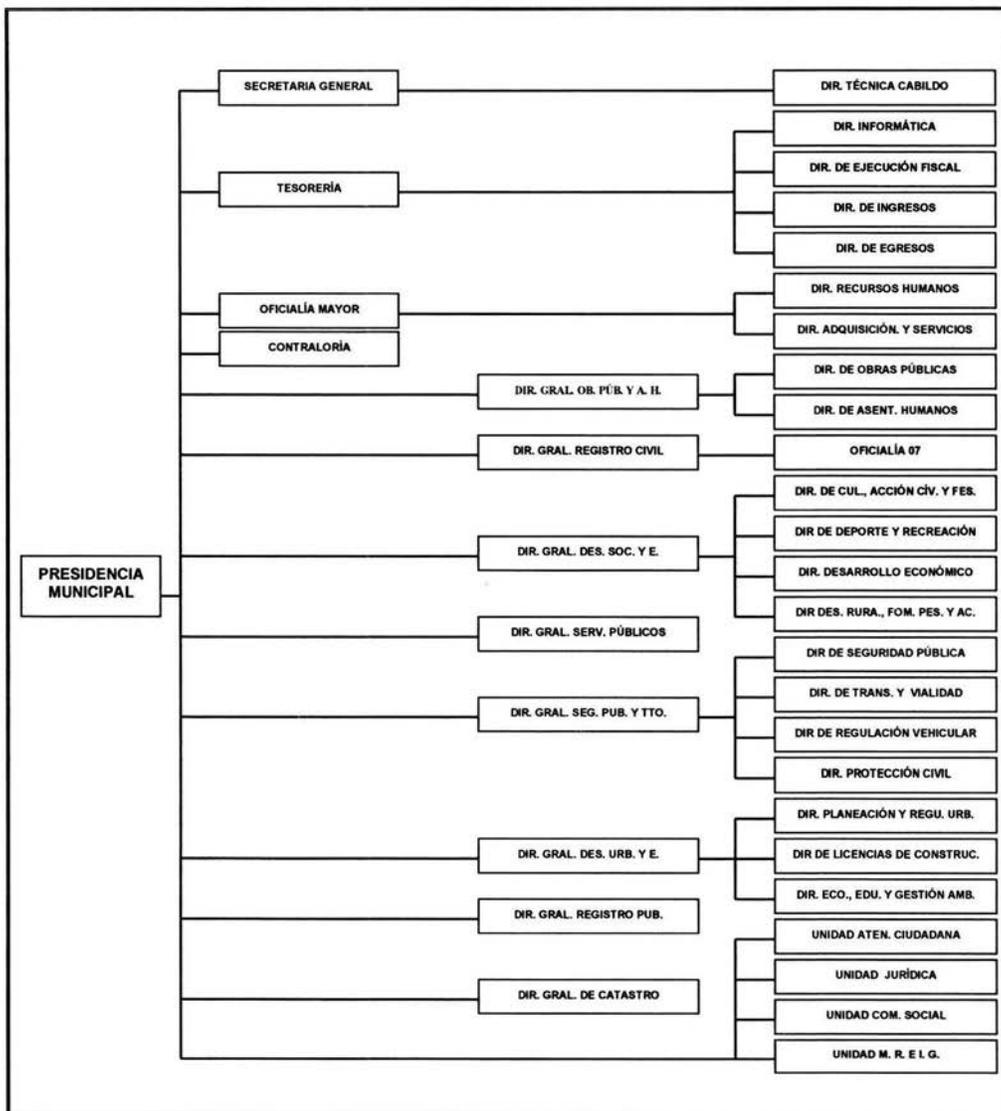


Figura 1. Dependencias del H. XIII Ayuntamiento de La Paz y cada una de las áreas de servicio en que se distribuyen éstas.

En el caso que nos atañe en el presente reporte, es la Dirección General de Seguridad Pública Policía Preventiva y Tránsito Municipal, la cual queda instalada en 1976 donde actualmente brinda sus servicios. Esta dependencia se conforma por una Dirección General, la Dirección de Seguridad Pública, de Regulación

Vehicular, de Transporte, de Tránsito y vialidad, Subdirección Administrativa, Jueces Cívicos y Calificadores, Coordinación de Médicos legistas y Coordinación Jurídica, como se muestra en la figura 2.

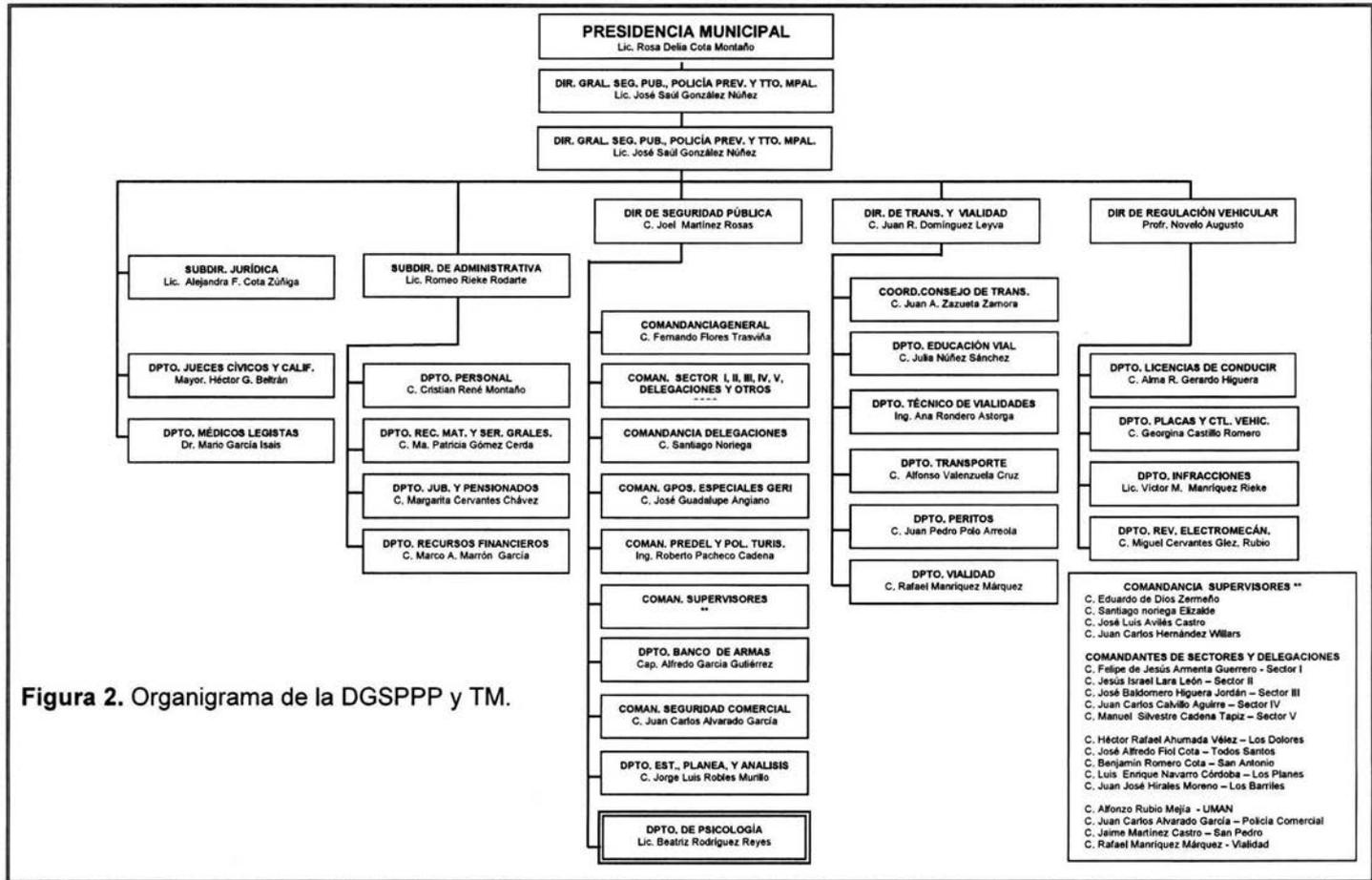


Figura 2. Organigrama de la DGSPPP y TM.

Dentro de la DGSPPP y TM se establecen políticas de prevención del delito sirviendo a la sociedad a través de una Dirección sensible e incluyente apoyado por un equipo humanista y eficiente, que genere confianza y garantice la seguridad e integridad física, familiar y patrimonial de los habitantes del Municipio de La Paz y sus visitantes en un ámbito de libertad. La Dirección cuenta con un total de 1000 servidores públicos de los cuales 866 son policías preventivos quienes tienen a su cargo mantener la paz, la legalidad y la seguridad pública. Y 134 son personal administrativo quienes se encargan de brindar un servicio a la comunidad de acuerdo al área de trabajo.

Cabe mencionar que la autora del presente trabajo anteriormente dependía de la Comandancia de Prevención del Delito, y actualmente se ubica en el Departamento de Psicología que depende directamente de la Dirección de Seguridad Pública lo que permite mayores oportunidades de trabajo en este campo de la psicología. Es importante mencionar que este departamento se ubica de manera física dentro de las instalaciones de esta corporación. Estando en proceso la actualización del organigrama por las autoridades correspondientes donde se ubicará el mismo.

De tal manera que en esta dependencia el Departamento de Psicología fomenta la conservación del equilibrio biopsicosocial del policía preventivo logrando realizar sus metas con una vida saludable, creativa y con los medios adecuados para actuar en su medio social para elevar su nivel de vida así como la calidad del servicio. Buscamos un personal de seguridad con verdadera vocación por lo que mejoramos nuestras técnicas de trabajo para que los elementos tengan un mejor desempeño y rendimiento óptimo.

Siendo así, el Departamento de psicología tiene como función garantizar que en esta dependencia se tenga al personal adecuado, capacitado, motivado y que pueda tener un desarrollo y formación plena para un buen funcionamiento de forma personal y laboral.

Las funciones de la psicóloga del Departamento de Psicología del presente reporte antes de que se aceptara y diera comienzo el proceso de selección de personal eran el de elaborar manuales y programas de capacitación seleccionando temas de cursos de importancia para la impartición de los mismos a policías preventivos y a estudiantes de este municipio. Así mismo elaborar publicaciones como trípticos, folletos y carteles relacionados con temas de prevención. Y brindar apoyo en la realización de evaluaciones psicológicas al personal de seguridad que se solicitara. Una vez aceptado este proceso de selección se incluyeron también las siguientes funciones la de estar presente y participar en las actividades que involucran al personal de seguridad de primer ingreso y en activo. Garantizar la adecuada selección del personal al puesto de policía preventivo, apegándose al perfil del puesto, evaluando y entrevistando psicológicamente a candidatos de primer ingreso así como a personal de seguridad en activo. Realizar otras evaluaciones psicológicas al personal de seguridad que así lo soliciten como: en apoyo a la tramitación o actualización de la licencia oficial colectiva para la portación de arma de fuego, para valoración a otro nivel de puesto, para definir si su perfil corresponde al tipo de trabajo que se espera pueda desempeñar. Detectar y desarrollar acciones que permitan la valoración de las capacidades y habilidades del personal de seguridad para así mantener una mejor calidad de vida. Apoyo en la realización de terapias psicológicas al personal de seguridad que se solicite y que así lo requieran. Orientación psicológica, a familiares del personal de seguridad, administrativos, y estudiantes del municipio, este último como un servicio a la comunidad. Es así como la función del psicólogo se amplía en este ámbito laboral ya que sus contribuciones potenciales son importantes para el buen mejoramiento de las relaciones laborales.

Dentro de la DGSPPP y TM, en la Comandancia de Prevención del Delito, se detectó durante el 2006 que la forma en que se seleccionaba y contrataba personal para el puesto de policía preventivo no era el más adecuado. De forma particular, áreas de gran importancia en la valoración de un candidato como el

área psicológica no era analizada con profundidad en el proceso de selección del personal. Se creía que con sólo entregar documentación en regla y tener un aspecto físico considerable se podía cubrir el puesto, por lo que esto no era lo mejor. Por muchos años atrás se llevó esta forma de seleccionar y contratar personal, por lo que esta institución se encontraba en un constante riesgo de no saber con exactitud las características de personalidad, situación familiar de la que procedía y en la que se encontraba actualmente, el historial laboral, todo ello del personal de seguridad que laboraba en la Dirección.

Y para darle solución ante estos problemas mencionados la Comandancia de Prevención del delito realizó una propuesta general de selección de personal para el ingreso al puesto de policía preventivo de forma interna, incluyendo la propuesta descrita de la "evaluación psicológica" que se reporta por la autora del presente trabajo. Haciendo de esta manera uso de los recursos humanos propios de la institución para tener una mejor supervisión, control y seguimiento de su personal de seguridad.

CAPÍTULO 1

LA DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA, POLICÍA PREVENTIVA Y TRÁNSITO MUNICIPAL COMO SISTEMA.

1.1 SEGURIDAD PÚBLICA, FUNCIONES Y FINES

Una de las complicaciones de estudiar la seguridad pública es que no hay una definición única y precisa de lo que es. Cada autor, cada dependencia gubernamental o cada organización social tienen una versión distinta, dependiendo de sus funciones, objetivos, intereses e inclinación política.

Si uno se remite a nuestra legislación mexicana encontrará que se le concibe como un servicio y una función que aquél debe ejercer, desde que en 1994 la reforma constitucional la convirtió en su responsabilidad, una responsabilidad compartida por los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, es decir, del Estado en su conjunto. Su fin último es el de mantener o establecer el orden y la paz pública (*Instituto para la Seguridad y la Democracia ISD, 2004*).

Fue a partir de las reformas en 1994 a los artículos 21 y 73 fracción XXIII de nuestra Constitución, que la seguridad pública adquiere una nueva dimensión en su conceptualización. El resultado de las mismas fue la Ley General que Establece las bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública (aprobada en 1994 y reformada en el 2000). Mediante esta Ley General podemos llegar al siguiente concepto de seguridad pública: es la función a cargo del Estado para salvaguardar la integridad y los derechos de las personas, así como para preservar las libertades, el orden y la paz pública, mediante la prevención, la persecución y la sanción de las infracciones y delitos, así como la reinserción social del delincuente y del menor infractor (*Diario Oficial de la Federación de México DOF, 2009*).

La realización de las funciones y fines de la seguridad pública que se deben alcanzar son las siguientes (*Secretaría de Seguridad Pública SSP, 2004*):

Las funciones de la seguridad pública son:

- Actividades ejecutivas de prevención del delito, comúnmente identificadas con la policía preventiva.
- Acciones sustantivas de investigación y persecución para que los delincuentes sean enjuiciados, sancionados y readaptados conforme a las leyes.

Los fines de la seguridad pública son:

- Prevenir y disminuir las infracciones y delitos.
- Realizar acciones a través de Ministerio Público para la procuración de justicia.
- Realizar acciones a través de las autoridades administrativas responsables de la readaptación social del delincuente y del menor infractor.
- Llevar a cabo la labor de instituciones encargadas de la protección de instalaciones y servicios estratégicos del país.
- Realizar todas las acciones que llevan a cabo directa o indirectamente las dependencias y entidades que deban contribuir a los fines de la seguridad pública en México.

De tal manera que uno de los objetivos fundamentales en materia de seguridad pública plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (instrumento para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral del país, y debe obedecer a los fines y objetivos establecidos por la Constitución) se refiere a potenciar las capacidades y habilidades técnicas y operativas de las más de 1,600 corporaciones policiales que se desempeñan en los tres niveles de gobierno, a través del desarrollo de sistemas efectivos de formación y entrenamiento del personal policial (*Secretaría de Seguridad Pública SSP, 2007*).

Por lo anterior, llegamos al término de seguridad nacional que se entiende como la acción del Estado destinada a garantizar la consecución y salvaguarda de los objetivos nacionales, a pesar de los antagonismos internos o externos que existan o puedan existir.

Como se ve, los conceptos de la seguridad pública y de la seguridad nacional son muy distintos, ya que en el primero, el objeto de protección es el ciudadano, mientras que en el segundo lo es la integridad y unión nacional, el sistema político que prevalece.

Siendo así que a partir de 1983 se responsabilizó de la seguridad pública al municipio, tal como lo establecen las reformas al artículo 115 constitucional por lo que en ella se menciona que “la policía preventiva estará al mando del presidente municipal en los términos de la Ley de Seguridad Pública del Estado. Aquella acatará las órdenes que el Gobernador del Estado le trasmita en aquellos casos que éste juzgue como de fuerza mayor o alteración grave del orden público”. (DOF, 2008)

Por lo que en materia de seguridad pública en base al Reglamento interior de la Dirección General de Seguridad Pública Policía Preventiva y Tránsito del Municipio de La Paz en su artículo 2 nos señala que “el cuerpo de la Dirección de Seguridad y Tránsito esta destinada a mantener la seguridad y el orden público dentro de sus límites, cuidando de los intereses de la Sociedad; en consecuencia sus funciones son de vigilancia y de defensa social, para prevenir los delitos por medio de medidas adecuadas y concretas que protejan eficazmente la vida, su propia vida y la seguridad del Estado, evitando todo acto que perturbe o ponga en peligro esos bienes jurídicos y esas condiciones de existencia” (Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur BO, 2001).

1.2 ESTRUCTURA POR RANGOS DEL CUERPO DE SEGURIDAD PÚBLICA

De acuerdo con la Ley Orgánica del Gobierno Municipal en su artículo 201 nos señala que “el cuerpo de la Dirección General de Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal, depende del Presidente Municipal quien delega la responsabilidad a través de un Director General”. (BO, 2009).

Y con base en el BO (2001) del Reglamento Interior de la DGSPPP y TM, en sus artículos 9 y 10 el personal de seguridad pública se estructura de la siguiente manera siendo responsable de las siguientes obligaciones y atribuciones de acuerdo a la función y rango en:

A) Director General: Es la persona que tiene la titularidad de la Dirección General, organiza, administra y dirige las fuerzas de la policía, conserva la paz pública, evita los delitos, coopera en la investigación de los que se cometan, proteger los derechos de las personas físicas y morales, y vela por la libertad y el respeto a las garantías individuales que la constitución otorga. Previene y controla las faltas por infracciones al bando de policía y buen gobierno y demás reglamentos de observancia general. Convoca a los miembros superiores del comando normalmente una vez por semana para escuchar sus opiniones respecto a los diversos problemas del servicio.

B) Director de Seguridad Pública: Es el segundo en jerarquía, quien sustituye al director general en sus ausencias, asumiendo sus responsabilidades. Obedece al director general sus ordenes del servicio y transmitiéndolas a sus subordinados en el área que corresponda. Funciona como órgano de comando y de inspección, en el primer caso, deberán dictar, previo acuerdo con el director general todas las medidas oportunas para la buena administración y organización de las fuerzas de la policía; en el segundo, tendrán las más amplias facultades para la inspección de los cuerpos y servicios haciendo cumplir las obligaciones de este Reglamento y demás leyes.

C) Comandante General: es dentro del cuadro de clases, el elemento de mayor jerarquía y los más inmediatos a los jefes de la corporación. Conoce las obligaciones de los superiores y de los inferiores. Vigila con eficacia a Comandantes y Sub comandante, así como a los policías preventivos, haciéndolos cumplir todas las órdenes del servicio. Vigila en todas las circunstancias que se mantenga el orden y la disciplina. Es un ejemplo para así exigir a sus inferiores. Apoya a sus subordinados en determinaciones justas así como remediar sus quejas y transmitir las que no pudiere a su superior.

D) Comandantes de Grupo: es quien conoce las obligaciones del comandante general para sustituirlo en sus ausencias. Está subordinado directamente al comandante general para cualquier asunto del servicio. Es ejemplo para el personal bajo su mando en cuanto a su aseo, puntualidad, inculcando el amor a la carrera, y espíritu de servicio, llevando consigo un estado de fuerza para estar en condiciones de informar al superior si se requiriera. Nombra al personal que cubrirá los servicios en las diferentes áreas, atendiendo oportunamente las necesidades que se le presenten y canalizando a la superioridad las que no pudiese resolver. Programa vacaciones de su personal en coordinación con el comandante general de acuerdo con las necesidades del servicio.

E) Sub comandantes de grupo: Esta en subordinación directa de los comandantes de grupo en todo lo relacionado con el servicio, exigiendo en el personal disciplina y orientación al elemento de nuevo ingreso en el desempeño de su comisión. Debe conocer todas las disposiciones contenidas en las leyes y reglamentos vigentes, y estar al tanto de todas las disposiciones que se den en relación con el servicio, con el fin de vigilar su cumplimiento. Atiende las quejas que exponen sus subordinados, poniendo del conocimiento del superior lo que pueda resolver.

F) Policías preventivos: es el colaborador directo del estado democrático de derecho, tiene como fin fundamental cumplir con la seguridad y justicia con apego al orden jurídico y respeto. Como encargado de la vía pública y en relación directa con la comunidad, atiende numerosos problemas de la vida cotidiana para

mantener el orden y la paz y así alcanzar las metas de una vida social. El policía preventivo es considerado como la primera línea de batalla en contra del desorden; es quien reprime desmanes y abusos; regula el tránsito vehicular cuando sea necesario; es el que realiza detenciones en flagrancia; evita los escándalos y los daños sociales; el que impide accidentes de los niños; vigila; interviene; cuida el arreglo de la ciudad; el funcionamiento de los servicios públicos, etc.

Además de todo lo anterior, el policía preventivo previene y combate desde los delitos menores hasta los más graves, tales como: homicidio, lesiones, daño en propiedad ajena, delitos contra la salud, violación, secuestro, maltrato, abuso de confianza, etc.

1.3 ESTUDIO DEL PUESTO, POLICÍA PREVENTIVO

Para realizar un cuidadoso estudio del puesto del policía preventivo es importante mencionar además de las atribuciones ya mencionadas correspondientes al rango del policía cuales son sus responsabilidades, así como sus deberes que debe cumplir. Y para ello, el Reglamento interior de la DGSPPP y TM en su artículo 10 establece las siguientes responsabilidades (BO, 2001):

- Ser disciplinado y respetuoso con sus superiores, atento y cortés con sus compañeros y conducente con los ciudadanos;
- Asistir puntualmente al desempeño del servicio o comisión durante las horas fijadas por la superioridad;
- Obedecer las órdenes de los superiores jerárquicos y cumplir con todas sus obligaciones, en la forma y términos que les sean comunicadas, siempre y cuando sean conforme a derecho;
- Conocer la organización de las diferentes oficinas de la Dirección General y el funcionamiento de cada una de ellas, así como conocer a sus jefes y superiores;
- Avisar por escrito a la comandancia de su grupo el cambio de domicilio;

- Dar aviso a la superioridad cuando se encuentre enfermo o cuando exista cualquier impedimento para que pueda asistir a su servicio de inmediato, presentando la justificación correspondiente;
- Asistir puntualmente a la instrucción militar que se imparta y a los entrenamientos que se ordenen;
- Evitar la evasión de los presos y detenidos que se encuentren bajo su custodia;
- Mostrar o decir su nombre y número de placa a la persona que lo solicite por motivos del servicio;
- Llevar siempre una libreta de servicios, en la que anotará todas las novedades de importancia que observe y juzgue prudente;
- Dar aviso al superior inmediato de los actos públicos donde se denigre a la institución, al gobierno, a las leyes o se ataque a la moral pública;
- Presentarse debidamente aseado y uniformado en todos los actos del servicios;
- Observar cuidadosamente los lugares que a su juicio deban vigilarse en todo lo que pueda ver y oír, sin conversar con persona alguna, excepto cuando le pidan y reciba informes relacionados con su servicio;
- Desempeñar las comisiones dadas por sus superiores y que tengan relación con el servicio;
- Respetar la inmunidad que la ley les confiere a los Gobernadores, senadores y diputados, así como, respetar y reconocer la autoridad que representan los miembros del Ayuntamiento;
- Entregar en su comandancia los objetos de valor que se encuentren abandonados en la vía pública, recabando el recibo correspondiente;
- Dar aviso en su comandancia de los muebles y objetos expuestos en la vía pública, cuando no hubiere interesados en recogerlos, en los casos de lanzamientos;
- Tomar las medidas necesarias para dar paso franco a los vehículos de bomberos, equipo motorizado y de emergencia;

- Proceder, aun cuando se encuentre franco, a la detención de los delitos cuando se les sorprenda en la comisión de algún delito;
- Pasar lista necesarias del día, para que se compruebe su presencia en el servicio;
- Rendir diariamente partes escritos o verbales a los superiores, expresando las novedades ocurridas en el personal, material, armamento y equipo; y
- Cumplir con lo que marca el Artículo 14 del Bando de policía y buen gobierno vigente. Son obligaciones y atribuciones de los elementos del cuerpo de policía: Conocer las disposiciones de la constitución general de la república, de la constitución política del estado, la ley orgánica municipal, el presente bando, así como los demás ordenamientos que tengan relación con la administración pública municipal (BO,2001).

De igual manera la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública que reglamenta los lineamientos sobre la actuación y formación policial. A este respecto, el artículo 22 señala que para que la actuación de los integrantes de las instituciones policiales se apegue a los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez, las instancias de coordinación del Sistema Nacional promoverán que en las normas aplicables se prevean los deberes siguientes (DOF, 2009):

- Conducirse siempre con apego al orden jurídico y respeto a los derechos humanos;
- Prestar auxilio a las personas amenazadas por algún peligro o que hayan sido víctimas de algún delito, así como brindar protección a sus bienes y derechos. Su actuación será congruente, oportuna y proporcional al hecho;
- Cumplir sus funciones con absoluta imparcialidad, sin discriminar a persona alguna, por su raza, religión, sexo, condición económica o social, preferencia sexual, ideología política o por algún otro motivo;
- Abstenerse en todo momento y bajo cualquier circunstancia de infligir, tolerar o permitir actos de tortura u otros tratos o sanciones crueles, inhumanos o degradantes, aun cuando se trate de una orden superior o se

argumenten circunstancias especiales circunstancias especiales, tales como amenaza a la seguridad pública, urgencia de las investigaciones o cualquier otra; al conocimiento de ello, lo denunciará inmediatamente ante la autoridad competente;

- Observar un trato respetuoso con todas las personas, debiendo abstenerse de todo acto arbitrario y de limitar indebidamente las acciones o manifestaciones que, en ejercicio de sus derechos constitucionales y con carácter pacífico realice la población;
- Desempeñar su misión sin solicitar ni aceptar compensaciones, pagos o gratificaciones distintas a las previstas legalmente. En particular se opondrán a cualquier acto de corrupción;
- Abstenerse de realizar la detención de persona alguna sin cumplir con los requisitos previstos en los ordenamientos constitucionales y legales aplicables;
- Velar por la vida e integridad física de las personas detenidas en tanto se ponen a disposición del Ministerio Público o de la autoridad competente;
- Participar en operativos de coordinación con otras corporaciones policiales, así como brindarles, en su caso, el apoyo que conforme a derecho proceda.
- Obedecer las ordenes de los superiores jerárquicos y cumplir con todas sus obligaciones, siempre y cuando sea conforme a derecho; y
- Preservar el secreto de los asuntos que por razón del desempeño de su función conozcan, con las excepciones que determinen las leyes.

En las leyes respectivas, se establecerán sanciones por el incumplimiento de los deberes que establece este artículo. No serán sancionados los policías que se nieguen a cumplir órdenes ilegales.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y APTITUDES REQUERIDAS PARA EL PUESTO DE POLICÍA PREVENTIVO.

Por lo anterior el policía preventivo como un elemento de seguridad pública y que de acuerdo a las normas establecidas que se rigen en esta DGSPPP y TM, debe realizar múltiples funciones que la misma seguridad pública requiere por lo que debe ser un elemento dotado de facultades para conducirse en las actividades que se le asignen adecuadamente:

Dentro de las características de personalidad que se deben considerar para elegir al candidato idóneo en este proceso de selección se encuentran el de tener una capacidad para trabajar bajo presión, ser tolerante ante situaciones frustrantes, ser capaz de manejar la ansiedad, tener capacidad para hacer frente al estrés, con un adecuado control de impulsos, tener una estabilidad emocional, así como confianza y seguridad de sí mismo, tener un sentido de responsabilidad, ser audaz, objetivo, y con capacidad para establecer relaciones interpersonales sanas.

Y dentro de las aptitudes que se requieren para determinado puesto es tener un nivel intelectual adecuado, su labor debe de estar inspirada en una mística de servicio, con una vocación al mismo, motivado hacia su trabajo, adaptado a las presiones del sistema, ser leal a la institución, respetar las normas establecidas, saber tomar decisiones adecuadas para resolver situaciones prácticas, tener habilidad verbal, además tener tolerancia para no agredir, y poseer virtudes tales como la honradez para evitar corromperse por el ambiente.

CAPÍTULO 2

LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO

2.1 DEFINICIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En relación con el capítulo anterior, es importante tener presente que toda organización depende para su funcionamiento y buen desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Para ello, el área de recursos humanos se encarga entre otras actividades, de proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización para lo que el proceso de selección de personal es parte importante de esta área.

Y para poder seleccionar adecuadamente a los policías, es necesario comprender qué es la selección de personal. Por lo que a continuación se presenta una definición de lo que se entiende por selección de personal.

Rodríguez (1998) define “La selección de personal es un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio, a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de su personal”.

Al analizar la definición anterior, se puede decir que la selección de personal es un proceso que se utiliza en el campo de la psicología del trabajo para la contratación de personal en base a los requerimientos de los puestos y las características personales y sociales del personal en descripciones de las habilidades que se desearía que tuvieran las nuevas personas a contratar.

2.2 PRINCIPIOS EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Es de gran importancia, antes de describir los diferentes métodos que existen para seleccionar personal, enfatizar tres principios fundamentales en este proceso: (Rodríguez, 1998):

A) Colocación: Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, es decir, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, se vuelve entonces necesario descubrir esas otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

B) Orientación: Anteriormente, era considerado que si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba. En la actualidad, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo: es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo. Sin embargo, en la práctica en la mayoría de las organizaciones sucede lo contrario. Es muy común que sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará del resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

C) Ética profesional: Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, como más adelante se mostrará en la descripción de los diferentes métodos de selección. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto

para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que pueden afectar su salud mental y la de su familia. Por lo que el seleccionador debe tener plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. En esta una gravísima responsabilidad.

Cabe resaltar también, dado que la función central de los seleccionadores es la de elegir al candidato idóneo, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ético se revertirá en su contra y como de alto riesgo para la institución al introducir a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas que se establecen dentro de ella sino que también quedan el seleccionador y quien contrata expuestos a ser juzgados por la proliferación de oficinas de selección y contratación de personal que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función.

Y para cumplir una adecuada selección de personal es necesario, entonces, 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.

2.3 MÉTODOS PARA SELECCIONAR PERSONAL

De acuerdo a lo anterior es importante conocer y considerar los diferentes métodos o modelos de selección de personal que hoy en día utilizan la mayoría de las organizaciones de trabajo que de acuerdo con Martínez (2009) son los Centros de Evaluación, la selección por objetivos, la selección por competencias, y la selección tradicional la cual es utilizada en la elaboración del presente reporte.

2.3.1 CENTROS DE EVALUACIÓN

Martínez en 1996 (citado en Santamaría, 2002) refiere “Actualmente, los centros de evaluación se han convertido en uno de los instrumentos de selección y desarrollo administrativo, que con mayor rapidez, han crecido dentro de las organizaciones”.

Grados (1998) señala “Un centro de evaluación (C.E.) es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada”.

Por su parte, Santamaría (2002) llega a la siguiente definición “Un centro de evaluación es una herramienta formal en donde los sujetos son sometidos a ejercicios que simulan su estilo de trabajo habitual con el fin de observar sus conductas y habilidades, para así tomar decisiones que afectan a su plan de carrera dentro de la organización”.

De tal manera que los Centros de evaluación sus usos pueden ser ilimitados dentro de las decisiones a tomar sobre una persona en algún puesto determinado, como el que se utilice en procesos de selección de personal, promoción interna, evaluación de desempeño, identificación de necesidades de formación, plan de vida y carrera, así como desarrollo.

Para aplicar este método se requiere del siguiente procedimiento:

- a) Determinar los objetivos del programa.
- b) Contar con el perfil del puesto actualizado.
- c) Definir las dimensiones que se han de evaluar.
- d) Seleccionar los ejercicios o simulaciones que midan las dimensiones a evaluar.

- e) Contar con un administrador.
- f) Se recomienda contar con un observador por cada candidato para realizar la observación.
- g) Formar grupos de cuatro candidatos como mínimo y seis como máximo.
- h) Diseñar un programa para el Centro de Evaluación y anunciarlo a los observadores, administradores y participantes.
- i) Emitir un reporte con base en lo requerido por el puesto.
- j) Dar retroalimentación a los participantes, un resumen de su participación y las acciones que se deben realizar para su desarrollo.

La extensión y complejidad de los ejercicios dependen de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y del nivel del puesto que se evalúa.

El método del Centro de Evaluación involucra múltiples técnicas de evaluación incluyendo varios tipos de simulaciones relacionadas al trabajo, y algunas veces entrevistas y pruebas psicológicas.

Santamaría (2002) menciona en su investigación las siguientes técnicas más comunes que se aplican en los Centros de evaluación:

- Charola de entrada
- Ejercicios de grupo
- Presentación escrita
- Problemas de fabricación
- Juegos de negocios
- Discusión de grupo sin liderazgo asignado
- Discusión de grupo con liderazgo asignado
- Scholl and college ability (SCAT)
- Pruebas de habilidad (Q-SORT)

Estas técnicas nos permiten identificar las conductas, motivaciones, y tipos de conocimiento que son críticos para el éxito en la posición meta. Durante las evaluaciones, las simulaciones de trabajo muestran las conductas para evaluar o conocer en las dimensiones objetivo.

Este método tiene ventajas muy importantes, ya que tiene una sencilla aplicación, tiene una alta fiabilidad y validez, ya que se logran mejores predicciones sobre el comportamiento futuro de los candidatos. Con la práctica de los ejercicios se potencia el entrenamiento al enfrentarse a nuevas situaciones y resolver problemas complejos y con ello la apreciación de las habilidades existentes o carentes del candidato, es decir se pueden evaluar de manera práctica y tangible el desempeño de la persona ante determinadas situaciones que demanda el ejercicio de la vacante que se pretende cubrir.

La mayor desventaja de este método es el tiempo pues implica la permanencia de los candidatos, un administrador y los observadores durante periodos relativamente largos lo que también implica gastos.

2.3.2 SELECCIÓN POR OBJETIVOS

Grados en 2003 (citado en Martínez, 2009) refiere que este método se basa en la técnicas que fueron presentadas por el licenciado Álvaro Jiménez Osornio durante el Congreso de Administración Pública y Privada en el año de 1971 ante un grupo de 18 empresas de diferente giro.

Este método de selección se basa en el Análisis Experimental de la Conducta y su aplicación se lleva a cabo necesariamente con una requisición de personal como se presenta en el método de selección tradicional, donde se especifican las características requeridas para el candidato que pretende cubrir la vacante.

El procedimiento a seguir de este método se describe a continuación en cada una de sus fases de acuerdo con Grados, 2003 (citado en Martínez 2009):

1. **Ficha de puesto:** esta se realiza en base al análisis de puesto, plasmando en ella las conductas mínimas indispensables, así como los conocimientos necesarios para su ejecución y los resultados esperados. Obteniendo también las políticas de la empresa, la experiencia requerida, y la maquinaria que el candidato debe manejar de manera adecuada para realizar su trabajo. Con lo que se elabora dentro de esta ficha el objetivo del puesto.
2. **Solicitud ponderada:** es un cuestionario que evalúa si el candidato posee las características requeridas en la ficha de puesto. 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 los reactivos pueden considerarse aspectos referentes a la experiencia laboral, grado escolar, estado civil, ubicación del domicilio con relación a la empresa, estableciendo una jerarquía para todos estos factores con relación a las necesidades del puesto.
3. **Sistema de calificación de la solicitud ponderada:** existen dos sistemas para la calificación de dicha solicitud:
 - *Cancelación:* tiene lugar 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 cancelación es suficiente para descalificarlo. Debido a ello es de suma importancia determinar exactamente el criterio para decidir a que características se le debe asignar este valor.
 - *Numérico progresivo:* se asignan los valores de 10, 9, 8 y 0 a cada reactivo en función del grado 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 requerida 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 indiferente.
- **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 ya 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.

4. Prueba de Conocimientos: las cuales se elaboran para estimar los requisitos o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. 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.

5. Registro de observación: son 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. Este se realiza por dos o más personas que en forma sistemática determinan la conducta o actividad a registrar dentro de un periodo especificado con anterioridad y se refieren a las ejecuciones del sujeto que no son exhibidas de modo constante y estos pueden ser de tres tipos:

- Intervalo y frecuencia: se hacen en un periodo determinado en el cual se anotaran todas 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.

6. Etapa final: una vez elegido el candidato, deberá presentarse a trabajar en la fecha indicada, por un periodo de 14 días en el que será observado por personas que han sido entrenadas para la tarea de la medición de la conducta, a través de registros y de resultados que mejor se ajusten a las características del puesto. De igual manera, será elaborado el manual del supervisor en el cual se le dan a este las instrucciones necesarias para que pueda realizar correctamente los registros de observación.

Una vez que ha terminado este primer periodo de observación, los resultados de los registros son llevados al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca 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.

En este método, la principal característica de evaluación es que es muy práctico ya que a través de la observación directa se detecta la capacidad que tiene el candidato a cubrir la vacante del puesto requerido para que mediante el ejercicio de las tareas muestre verdaderamente sus habilidades y manejo de aquellos requisitos que son indispensables poseer para el buen desempeño del trabajo.

Lo anterior es posible mediante la solicitud ponderada donde 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.

La observación directa representa una fortaleza del método, ya que se puede incrementar la posibilidad de predecir la conducta que el candidato muestre una vez que ya este ejerciendo de manera formal el puesto pasando el período de prueba.

Este periodo de prueba puede generar para algunas empresas una inversión de tiempo y recursos exagerada ya que son 28 días los que se utilizan en la evaluación práctica del candidato siendo que factores como la personalidad y aptitudes que este posee y el contexto administrativo en el que se desarrolla donde se brinda mayor prioridad a la tarea, tomando en cuenta que puede verse reflejado durante el desarrollo de las actividades.

Otra ventaja de este método es la retroalimentación que se le da al candidato lo que origina en él, el fortalecer las actividades que este fallando y poder corregirlas para un mejor desempeño de las mismas y así obtener un mejor resultado.

Para la constante interrelación que tienen las diversas áreas que conforman una organización, dicho método trae consigo un involucramiento de distintos

participantes en el proceso como lo son los evaluadores quienes califican las necesidades del puesto en cuanto a la relación que este tiene con ellos de acuerdo al enfoque y exigencias que su área les demande.

De igual forma el departamento de Recursos humanos exige la participación constante de aquel departamento en que exista la vacante, teniendo una importante participación en la decisión final que se le de al candidato.

2.3.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Este método se empezó a utilizar en México a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno federal, a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral. (Moguel, 2008).

Se define una competencia laboral como un conjunto de conductas, conocimientos, capacidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto determinado.

Alles en 2003 (citado en Martínez, 2009) 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.

Actualmente, la necesidad de detectar otras competencias extras las cuales deberán ser incorporadas a los perfiles de puesto que guiarán al profesional de la conducta dentro del proceso de selección de personal por lo que en tal proceso deberá realizarse una entrevista por competencias laborales. Dicha herramienta

se utiliza brindando otro enfoque. En tal entrevista, se indaga primero sobre los aspectos de la especialidad que el puesto en cuestión requiere y después se analizan las competencias extras que el candidato debe poseer para una mejor adaptabilidad al puesto.

Para que las empresas puedan aplicar un modelo de selección de personal como este, es de suma importancia que todo el contexto empresarial se encuentre organizado bajo un esquema de competencias y que cuente con descripciones y perfiles de puesto regidos por estas (Martínez, 2009).

Por ello es necesario entrevistar, evaluar y seleccionar en función de las competencias para así, obtener a los candidatos mejor calificados de acuerdo a las exigencias empresariales.

Como inicio dentro del procedimiento a seguir con dicho método es importante conocer las competencias que rigen a la empresa. Por ejemplo, Alles (2003) (citado en Martínez, 2009) señala que el primer paso consiste en detectar las competencias clave de la empresa tales como:

- La visión y misión
- Los objetivos del negocio y el plan de acción.
- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- Las competencias requeridas

Un 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 consistirá en utilizar las nuevas herramientas correspondientes a:

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias

- Dinámica grupal

Por último el cuarto 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 porque no mejorar dicha competitividad.

Para ello se necesita la elaboración previa de los perfiles de puesto por competencias y una vez que ya se tiene procede a la selección por competencias en la que tiene lugar la Entrevista por incidentes críticos, la cual se caracteriza por utilizar una estrategia estructurada de exploración donde se logra obtener del candidato la percepción del mismo de sus experiencias tal y como él las percibe. Se enfoca a detectar del candidato que es lo que en realidad está capacitado a hacer, de esta forma puede asegurar el éxito que el candidato tenga en el puesto. Uno de los beneficios que genera esta entrevista es que la selección de personal se vuelve más objetiva.

También es importante mencionar que la evaluación de este método se constituye un tanto más objetiva debido a que se enfoca a los hechos que han tenido lugar en el pasado de cada candidato, la manera en que enfrentan los acontecimientos ocurridos durante su desempeño, su toma de decisiones ejecutada de manera práctica (Martínez, 2009).

Es por ello que dentro de este método de selección se le brinda especial atención a la entrevista por competencias, la cual tiene como propósito mejorar los resultados de los procesos de selección y con ello optimizar los índices de rotación dentro de la empresa, además de corregir el proceso de selección utilizado previamente que puede haber brindado resultados no deseados debido a su ejecución; brindando una perspectiva más objetiva acerca del proceso debido a que se centra en el análisis sobre hechos concretos.

Es importante mencionar que las competencias laborales pueden ser evaluadas desde diferentes métodos como son: los ejercicios de simulación utilizados en los centros de evaluación, la entrevista por competencias, las evaluaciones de desempeño, las referencias (a través de las cuales se puede obtener información sobre los comportamientos anteriores de los candidatos dentro del contexto laboral), y por medio de la entrevista por incidentes críticos.

Asimismo, Martínez (2009) menciona en su investigación las ventajas y desventajas que trae consigo este método de selección:

Para llevarse a cabo el método de selección por competencias se requiere de un gran compromiso por parte de la alta dirección para definir o redefinir los conceptos y el enfoque que debe dárseles a las competencias lo que viene a relucir la desventaja de que es un recurso costoso en cuanto a las horas laborales que se requiere por parte de los directivos, personal de recursos humanos, si existiera la participación de una consultora o la contratación de una para la reestructuración de la empresa y sus especialistas, y así llevar con éxito su aplicación.

Otra desventaja de este método es que se requiere de uno o varios entrevistadores lo suficientemente calificados para realizar este tipo de entrevistas, es decir un entrevistador con escasa experiencia en la materia de la entrevista es difícil que lo lleve con éxito.

Otra de las desventajas es el tiempo que debe invertirse al aplicar una entrevista como esta en el caso de las promociones de puesto de las empresas ya que al candidato se le retira de sus actividades cotidianas y desatiende estas por cubrir la entrevista.

No obstante, existen también ventajas al utilizar este método como el de obtener una evaluación más objetiva permitiendo que los resultados obtenidos de tal

proceso tengan un mejor desempeño y se logre una mayor eficiencia en los empleados que han sido seleccionados.

Otra ventaja, es que estandariza la tarea que realiza el o los entrevistadores involucrados en el proceso, ya que mediante el formulario de preguntas, la definición de las competencias a nivel empresarial y el entrenamiento de los mismos se esta manejando un lenguaje común.

Además la evaluación es la misma para todos los candidatos, con lo que se espera que los resultados obtenidos de ellos se vean libres de interpretaciones personales por parte de los entrevistadores.

Cabe mencionar que la ventaja más importante es que por medio del tipo de entrevista se evalúa a los candidatos de acuerdo a situaciones reales que ya han sucedido y las respuestas que se van generando pueden compararse con los comportamientos deseados en base a lo previamente establecido por la empresa.

2.3.4 SELECCIÓN TRADICIONAL

Por último, en este apartado hacemos mención más ampliamente descrito sobre el método de selección tradicional en el que se fundamenta este reporte.

Como bien menciona Martínez (2009), este modelo de selección es de los primeros en surgir y es el que más se ha utilizado desde que el ámbito de la selección tuvo lugar dentro de las empresas del cual se ha ido evolucionando para generar algunos otros hoy en día.

Podemos definir a la selección tradicional como el conjunto de actividades que se llevan a cabo mediante las cuales una organización va a elegir entre un determinado número de candidatos a aquel que resulte el más idóneo para ocupar un puesto determinado dentro de dicha organización.

Grados en 2003 (citado en Martínez, 2009) menciona que el procedimiento que se lleva a cabo en este método consiste en la integración de las siguientes etapas:

1. Creación de una vacante cuyas razones pueden responder a las siguientes causas: nueva creación, promoción, bajas (renuncia, fallecimiento, rescisión, jubilación) en este último caso de jubilación es importante mencionar que dependerá del contexto organizacional en el que tenga lugar la vacante ya que en las asociaciones gubernamentales, actualmente las plazas o puestos que se abandonan por jubilación ya no se ofertan en el mercado, sino que por el contrario son congeladas y ya no pueden ser ocupadas nuevamente. Todavía en la mayoría de las empresas privadas son menos los casos que repiten tal situación, pero no están exentos de hacerlo.
2. Requisición de personal: que es entregada al área de selección de personal por parte de los jefes inmediatos del puesto a reclutar.
3. Reclutamiento el cual puede ser interno o externo, dependiendo de la cultura, intereses y las preferencias que tenga la organización.
4. Recepción de Curriculum y/o solicitudes, según sea el caso del nivel que se va a reclutar.
5. Entrevista inicial: que consta en una interacción breve para corroborar los datos otorgados en los currículos o solicitudes, detectar si es apto o no y decidir si el candidato debe seguir adelante con el proceso.
6. Evaluación técnica: que se refiere a los aspectos relevantes de la ejecución de las tareas y actividades a realizar por el puesto, conjugando los conocimientos y experiencia referente a las exigencias del mismo.
7. Evaluación psicológica: mediante la cual a través de un empleo de batería psicométrica se pretende medir el nivel intelectual, la personalidad, las habilidades y aptitudes que posee el candidato y es indiscutiblemente para este procedimiento o modelo la etapa más importante.
8. Encuesta socioeconómica: a través de ella se pretende verificar las condiciones en las que el candidato se desenvuelve cotidianamente. La

principal intención es conocer a profundidad la situación económica a la que pertenece, las condiciones de vida, sus relaciones familiares y personales así como laborales para que con la información recabada en ello se pueda tener un enfoque social que permita predecir la conducta que pueda mostrar el candidato una vez incorporado a la organización, sin embargo todo esto se fundamenta únicamente a través de la observación durante una visita domiciliaria realizada por personal de la organización o empresas que se contratan por estar especializadas en ello.

9. Entrevista en la selección: durante esta fase del proceso es cuando se obtiene el mayor número de información referente al candidato y con la cual se puede complementar todos los datos recabados en la evaluación psicológica previamente realizada. Dentro de dicha entrevista existen áreas a investigar que son de gran importancia para el selector y pone énfasis en ellas, tales como: general, escolar, ocupacional, familiar, autoconcepto, metas, salud y pasatiempos. Todas estas áreas brindaran información valiosa del candidato para evaluar que tan adecuado puede ser para el puesto que se requiere.
10. Examen médico: es aquel que se enfoca primordialmente a la salud del candidato, especialmente refiriéndose a las capacidades físicas que posee el candidato para ejercer las actividades que requiere el puesto que se pretende cubrir.
11. Decisión de contratación: aquí se presenta el informe del candidato que resulto más apto para desempeñar el puesto en relación con el análisis previo del puesto y la requisición de personal enviada, así como el empate existente entre ello y la información recabada a lo largo del proceso con el fin de que sean los jefes y ejecutivos de la empresa quienes tomaran la decisión final de aceptar o rechazar al candidato en cuestión.

Para la selección tradicional se consideran las siguientes características de evaluación (Martínez, 2009):

Este método o modelo supone que el mejor predictor del comportamiento futuro es la personalidad del candidato que se postula para ocupar el puesto, y es así como pone un mayor énfasis en la evaluación de determinados rasgos de personalidad del candidato, y como metodología el uso preferente de tests psicológicos.

También, este método está centrado principalmente en la persona y su desempeño laboral previo sin dar tanto énfasis en la tarea y al contexto organizacional. En este sentido, el análisis realizado al curriculum vitae del candidato o solicitud enfatiza la adecuación al puesto de trabajo, en tanto que en la entrevista se indaga fundamentalmente el nivel de ajuste del perfil del candidato respecto del conjunto de tareas, actividades y responsabilidades asociadas al cargo a desempeñar, como también algunos rasgos de personalidad, dando prioridad a las necesidades del puesto y no a las características del candidato que en si posee y a lo que la empresa demanda.

Por lo tanto se torna en una evaluación demasiado rígida, resumiendo la decisión final de cubrir o no un perfil de puesto establecido previamente sin intención alguna de modificación, es decir el candidato no debe poseer ni mas ni menos que lo que el análisis de puesto refiere; si posee menos de lo que se solicita no es apto para él y por el contrario si posee más de ello es una amenaza en primera instancia para los jefes e incluso para la misma empresa.

Dentro de las ventajas y desventajas que se encuentran en este método están:

Los criterios que guían los procesos de selección de personal más tradicional se sustentan en las descripciones de cargo realizadas por las empresas.

Estas suelen constituir detalladas enumeraciones de un conjunto de tareas y actividades a realizar relativas al puesto de trabajo en cuestión; determinadas características de personalidad, conocimientos y habilidades; y responsabilidades asociadas a un puesto de trabajo.

De tal modo que, las descripciones del puesto al operar desde un paradigma centrado en la empresa no siempre son lo suficientemente flexibles como para permitir que los miembros de la organización puedan responder eficazmente a un entorno en constante cambio y no existe una planeación de carrera y desarrollo para su personal. Al estar centradas en la organización misma, en ocasiones están ajenas a las necesidades y demandas reales del entorno y no siempre reflejan las habilidades y destrezas que los miembros de la organización deberían tener para enfrentar exitosamente los desafíos de su entorno.

No obstante, muchas empresas que mantienen altos estándares en cuanto a orden y comunicación se refieren, ya que los miembros de la organización están más orientados respecto del qué hacer. Sobre todo, se encuentran en ventaja respecto de aquellas empresas en que carecen de estas herramientas y los empleados muchas veces no saben qué considera su campo de acción.

Referente a la comunicación e interrelación con las demás áreas de la organización, este modelo se caracteriza por un índice limitado en cuanto a este punto; es decir, el área de selección de personal al aplicar este modelo tiene relación con un reducido número de áreas externas a él.

Es por ello que el método de selección tradicional tiene tanto fortalezas como debilidades que puede enriquecer y a la vez frenar, el trabajo, la evaluación y el desarrollo de las empresas actuales en caso de no prever de manera adecuada las exigencias actuales que la globalización, tecnología, información y formación de la humanidad que atraviesa hoy en día.

Cabe mencionar que en materia de seguridad pública con relación a la selección de personal en el DOF (2008) existe un establecimiento de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública en sus artículos 1 y 7 sobre "VI. Regular los procedimientos de reclutamiento, selección, ingreso, formación, actualización, capacitación, permanencia, evaluación, reconocimiento, certificación, y registro de

los servidores públicos de las Instituciones de Seguridad Pública”. Donde las corporaciones de seguridad están obligadas a establecer mecanismos para que los policías preventivos sean seleccionados mediante procedimientos adecuados, posean aptitudes éticas, psicológicas, y físicas apropiadas para promover la responsabilidad, honradez, diligencia, eficiencia y eficacia en el desempeño y buen ejercicio de sus funciones.

2.4 LA INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección del personal en relación a la evaluación psicológica se relaciona con el estudio de conductas de trabajo que concuerden con los requerimientos de la institución.

Un análisis cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo sugeriría las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. Aplicar el método científico exige que se prueben empíricamente la predicción de una conducta al demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir las cualidades humanas pertinentes están relacionados realmente con la ejecución eficiente del puesto (Marvin y Wayne, 2005).

Lo anterior son funciones que corresponden al rol del psicólogo. El psicólogo debe conocer el uso y manejo de pruebas de evaluación, habilidad en la realización de entrevistas, conocer aspectos del proceso de selección de personal, un buen conocimiento del puesto a evaluar así como conocer las políticas de la institución. Por lo que la contribución del psicólogo en el medio laboral es de gran importancia al colocar a la persona indicada para cada puesto de trabajo ya que tiene un fuerte impacto en el desempeño, rendimiento y mejores relaciones laborales del personal dentro de su institución y al mismo tiempo influye en el desarrollo del mismo. Por tanto, el psicólogo por el tipo de actividades que realiza va abriendo más campos de trabajo que tienen efectos profundos y benéficos sobre el carácter de las relaciones de empleo en lo laboral.

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA: LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Es importante mencionar que la etapa más importante de la selección de personal, es la evaluación psicológica ya que en ella se reúnen las características del candidato como lo son la capacidad intelectual, personalidad, habilidades y aptitudes que se obtienen a través de la batería psicológica seleccionada tomando en consideración las características del perfil del puesto previamente establecidas, así como el nivel de escolaridad, el tiempo de aplicación y costo.

Con base en lo anterior, a continuación, presentamos una reseña de cada una de las pruebas psicológicas que se propusieron y que se utilizaron para la realización del presente reporte.

3.1 TEST RÁPIDO DE BARRANQUILLA (BARSIT)

Teorías de la inteligencia

Algunas teorías que tratan de explicar la estructura de la inteligencia son la de Charles Spearman, la de Thurstone, y la de Guilford.

Desde 1904 Charles Spearman un psicólogo inglés propuso una teoría que afirma que la inteligencia tiene dos factores: el "G" o general, y el "S" o especial. Esto dio lugar a la teoría bifactorial, que propone la idea de concebir a la inteligencia formada por dos factores que pueden ser medidos por test adecuados.

Spearman advirtió que las personas que son brillantes en un área, a menudo destacan también en otras áreas. Aunque es cierto que cada uno de nosotros es más rápido en algunas áreas que en otras, siendo estas diferencias simplemente formas en que se revela la misma inteligencia general.

Los trabajos acerca de los factores primarios de la inteligencia fueron llevados a cabo en el año de 1930 por el psicólogo estadounidense L. L. Thurstone mediante el análisis factorial. Su teoría se denomina multifactorial.

Thurstone argumentaba que la inteligencia comprende siete habilidades distintas comprensión verbal, capacidad numérica, velocidad perceptual, visualización espacial razonamiento, facilidad de palabra y memoria.

El psicólogo estadounidense Joy Paul Guilford en 1949 propone que todas las capacidades intelectuales constituyen una trama sistemática llamada estructura del intelecto. De acuerdo con esto, la inteligencia humana puede descomponerse en 120 factores, algunos de los cuales no han sido descubiertos.

Guilford clasifica los factores intelectuales de tres maneras: de contenido, producto y de operación.

Dentro del contenido se han descubierto cuatro tipos: el figurativo, el simbólico, el semántico y el conductual o del comportamiento. Cada tipo de contenido puede tener seis formas diferentes, a las cuales se llama producto, y son: unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones. Y se considera la existencia de cinco clases de operación: evaluación, producción convergente, producción divergente, memoria y cognición (Morris y Maisto, 2005).

De las teorías anteriores podemos concluir que la visión que tiene Spearman de la inteligencia general es la más simple de las teorías formales de la inteligencia. Mientras que Thurstone y Guilford creían que la inteligencia esta compuesta por muchas aptitudes o habilidades. Finalmente, es importante resaltar que es en la teoría de Spearman en la que se fundamenta el Test Rápido de Barranquilla (Barsit) que se utiliza en esta estrategia de selección de personal.

Otras de las pruebas que se utilizaron en el presente trabajo y que se usan en la medición de la personalidad. Son el Cuestionario de 16 Factores de Personalidad y el Test proyectivo de la Figura Humana de Karen Machover de las cuales a continuación hablaremos.

Antecedentes

El primer test creado y elaborado por un autor colombiano fue una prueba de inteligencia preparada por Luis López de Mesa hacia 1920. López de Mesa (1884-1967) fue un médico antioqueño que estudio Psicología Experimental y Psiquiatría en Harvard.

Algunos años después, en 1935, Wladimiro Woyno (1900-1977) fundó un gabinete de Psicología en el Colegio Barranquilla para Varones. Dicho gabinete se dedicó principalmente a proporcionar consejería a estudiantes con problemas comportamentales y a traducir y adaptar pruebas psicológicas al medio colombiano.

A fines de los años 30 llegó a Barranquilla Colombia Francisco del Olmo, psicólogo español de amplia trayectoria en el ámbito de la psicometría. Gracias a su actividad se fundó el Instituto de Psicología Aplicada, destinado a investigar el rendimiento y bienestar de los alumnos al determinar el nivel mental y tipo predominante de Inteligencia así como una ampliación del gabinete creado por Woyno en el Colegio Barranquilla.

Este Instituto dependía de la Universidad del Atlántico (Barranquilla) y en el se trabajo más de 5 años en la recopilación de datos para conformar los estándares de los test adaptados o creados por dicho Instituto (del Olmo, 1958). Esta labor culmina con el informe de la tarea realizada por Francisco del Olmo de 1940 a 1944. Y fue durante este período que construyó el Test Rápido Barranquilla (BARSIT) (González, 1977).

Descripción de la prueba

El Barsit (Espejel y Santaella, 1991) es una prueba que permite determinar rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal, razonamiento numérico, elementos cognoscitivos lógico- verbales y de información general.

Se aplica a escolares y adultos desde el tercer grado hasta el sexto grado de instrucción primaria.

La prueba consta de 60 ítems que miden 5 diferentes áreas: Información y conocimientos generales, razonamiento verbal y discriminación de palabras, comprensión de vocabulario mediante el conocimiento de opuestos, razonamiento lógico y razonamiento numérico.

Es una prueba que se aplica de forma individual o colectiva en un tiempo de 10 minutos.

Como examen inicial sirve de adiestramiento para quienes no han tenido contacto con instrumentos de evaluación. Esta primera relación con una prueba, relativamente sencilla, establece una empatía entre el sujeto y las pruebas sucesivas, y los resultados servirán como guías para determinar la aplicación de éstas (Del Olmo, 1958).

3.2 CUESTIONARIO DE 16 FACTORES DE PERSONALIDAD

Teorías de los rasgos

El Cuestionario de 16 factores de personalidad tiene su fundamentación en las Teorías de los rasgos. Siendo que algunos teóricos de la personalidad se concentran en el presente, describiendo las maneras en que difieren entre sí las

personalidades adultas ya desarrolladas. Esos teóricos de los rasgos, como se les conoce, afirman que las personas difieren de acuerdo al grado en que poseen ciertos rasgos de personalidad, como la dependencia, la ansiedad, agresividad y sociabilidad. Por lo que se infiere que un rasgo es la forma en que se comporta una persona.

De acuerdo con los teóricos de los rasgos como Allport (1936), Cattell (1965), Eysenck (1976) (citados en Morris y Maisto, 2005) los conceptualizan como factores que cimientan propiedades, cualidades o procesos, que existen en las personas. Así mismo, insisten en que cada persona posee una constelación única de rasgos de personalidad fundamentales.

Los psicólogos están en desacuerdo respecto al número y cuáles rasgos son las unidades básicas de la personalidad. Gordon Allport argumentaba que era factible emplear varios miles de palabras para describir los rasgos de la personalidad humana. Raymond Cattell partiendo de los trabajos de Allport y su colega Odbert, identificó 16 rasgos básicos con el uso de una técnica estadística llamada análisis factorial la cual se encarga de identificar grupos de rasgos. Hans Eysenck refiere que la personalidad podía reducirse a sólo tres dimensiones básicas: estabilidad emocional, introversión-extroversión, y psicoticismo (Morris y Maisto, 2005).

Aunque la investigación continúa, existe un acuerdo cada vez mayor en cuanto a las cualidades de la persona que interactúan con las de la situación o situaciones en las que dicha persona funciona.

Antecedentes

El desarrollo del cuestionario 16 PF fue iniciado por el psicólogo Raymond B. Cattell y sus colaboradores en la Universidad de Illinois en la década de los 40's. Esta prueba está basada en un fundamento empírico de análisis factorial después de varias investigaciones con miles de reactivos quedando finalmente los que

aprobaron un proceso de validez significativa y confiabilidad comprobadas a través de correlaciones test-retest a corto plazo y reaplicación después de un tiempo prolongado. Estas investigaciones fueron dirigidas a localizar importantes fuentes de los rasgos de una forma unitaria, independiente y pragmática tanto en las clasificaciones como en los cuestionarios fuentes de los rasgos (factores primarios) que afectan la conducta de la personalidad ejemplo: inteligencia, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, astucia, propensión a la culpa, radicalismo, etc. Estos factores primarios se denominan con letras, de la A a la Q4.

Así, se ha construido el instrumento no solamente con material factorial sino que también es parte de la investigación general estructurada sobre personalidad en los datos de clasificación de la vida diaria, pruebas objetivas, etc.

El cuestionario 16 FP como su nombre lo indica explora 16 factores o rasgos principales de la personalidad, además de otras dimensiones secundarias adicionales como extraversión, ansiedad, tenacidad e independencia. Las cuales son rasgos amplios, cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios. Cada reactivo se encarga de investigar sólo un factor es decir, no hay interdependencia entre los reactivos.

El objetivo del 16 FP en sus 16 escalas es explorar las estructuras naturales de la personalidad y cómo se están desarrollando actualmente, esto se logra porque el cuestionario se basa en los conceptos básicos de la personalidad logrando, los autores, integrar para la medición los conocimientos teóricos y prácticos de diferentes campos: clínicos, educativos, industriales y de investigación básica, por lo que la prueba también puede ser usada en las mencionadas áreas (Mancilla, 1990).

Descripción de la prueba

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento que permite obtener la medición de 16 rasgos específicos de la personalidad funcionalmente independientes y psicológicamente significativas, estos rasgos son útiles en la descripción y predicción de la conducta (Cattell, Eber y Tatsuoka, 1980).

El Cuestionario de 16 factores de personalidad consta de 187 preguntas y tres alternativas de respuesta tendientes a evaluar los rasgos distintivos de la personalidad normal permitiendo organizar con rapidez información de suma utilidad, al igual que ahorrar tiempo considerable en los procesos de evaluación.

Con este cuestionario es posible obtener mediciones referentes a 16 factores primarios que son: expresividad emocional, inteligencia, fuerza del yo, dominancia, impulsividad, lealtad grupal, aptitud situacional, emotividad, credibilidad, actitud cognitiva, sutileza, conciencia, posición social, certeza individual, autoestima, y estado de ansiedad. Como característica adicional, con este instrumento se puede acceder a factores secundarios como: extroversión, ansiedad, tenacidad, independencia y otros.

Es una prueba que se aplica a personas de 16 años en adelante y se administra de forma individual o colectiva en un tiempo de 45 a 60 minutos.

3.3 TEST PROYECTIVO DE LA FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER

Teoría psicoanalítica

Siendo el test de Machover una técnica proyectiva, se fundamenta en la teoría psicoanalítica.

La primera utilización del término proyección la realizó S. Freud en 1895, en su manuscrito H dedicado a la paranoia. Así mismo, Freud propuso como mecanismo de defensa a la proyección y se refiere a una operación por la cual se ponen partes de uno mismo en el exterior (bien sea en personas reales o en objetos). Estas partes de uno mismo que se proyectan pueden ser los rasgos de carácter, las actitudes, los motivos, los sentimientos y los deseos propios que el sujeto rechaza o censura (Santiago, 1999).

Dado que las pruebas proyectivas constan de estímulos ambiguos que pueden generar un número ilimitado de respuestas y que dan a conocer el inconsciente en el dibujo de la persona, al suponer una proyección de la imagen corporal se ofrece un camino para la expresión de las necesidades y conflictos que tenga la persona de su cuerpo.

Aunque Goodenough fuera la pionera en dar una importancia diagnóstica a los dibujos, hay que mencionar que los primeros atisbos de esta técnica provienen del psicoanálisis ortodoxo. Fue de hecho su fundador S. Freud, quien en 1900 y 1913 ya hace mención de la posibilidad de interpretar las grafías. Que la importancia del análisis de dibujos cobra relevancia es debido al nacimiento y posterior desarrollo y consolidación del denominado Psicoanálisis de niños.

Machover indica que "La personalidad no se desarrolla en el vacío, sino a través del sentimiento, del pensamiento específico y del movimiento de un cuerpo determinado, ya que el cuerpo con sus tensiones y esfuerzos musculares constituye el campo con que se enfrentan facciones de necesidades y presiones. Así mismo, sustenta que la figura humana representa a la persona y la hoja en blanco representa al ambiente. Y afirma que la constancia de la proyección es observada mediante los aspectos estructurales y formales del dibujo, tales como el tamaño, línea y colocación, y en las proporciones esenciales del cuerpo, borraduras, sombramientos, etc., que son rasgos que se refieren a la estructura de

la personalidad y en cambio son más variables los contenidos, tales como detalles corporales, ropa y accesorios” (Machover, 1991).

Los métodos proyectivos de exploración de motivaciones han puesto repetidamente de manifiesto, determinantes profundos y tal vez inconscientes, de expresión propia, los que no podrían manifestarse en comunicación directa.

Cabe mencionar que este Test proyectivo de Karen Machover, Dibujo de la Figura Humana sirve de apoyo a otras pruebas de dibujo proyectivo grafico, así mismo puede ser aplicada junto con otras pruebas psicológicas.

Antecedentes

Los principios tentativos de esta prueba tuvieron crecimiento empírico en una amplia variedad de material clínico por diversos estudiosos quienes han profundizado en el dibujo de la figura humana dentro del ámbito más general del dibujo infantil las cuales se basan en el supuesto de que los dibujos espontáneos en los infantes nos informan sobre su desarrollo psicológico.

El antecedente de esta prueba le corresponde al test de Florence Goodenough que aparece en 1926 como el test del “Dibujo de un hombre”, que era utilizado para observar el nivel de inteligencia. A Goodenough se le atribuye el mérito de lograr por primera vez que el dibujo por si solo sirva como recurso estandarizado de medición, en el examen mental (Harris, 1981).

Los trabajos de Goodenough llevaron a Karen Machover a realizar una serie de investigaciones sobre el dibujo de la figura humana y posteriormente a crear su test por el año de 1949. Dado que esta es una técnica que explora la personalidad del sujeto de cualquier edad, estado mental, educación y medio cultural, esto le permitió investigar la influencia de la cultura y del desarrollo, mediante la determinación de la imagen corporal y de sus desviaciones normales y

patológicas, así como también examinar al individuo a través de la expresión gráfica de sus rasgos, actitudes y conflictos.

Descripción de la prueba

El test de Machover es una prueba proyectiva de personalidad, cuyo objetivo es evaluar las funciones del ego, imagen corporal y conflictos de personalidad.

Machover (1991) menciona "A este test se le puede considerar como un método de creación artística o de producción, ya que se requiere del sujeto un dibujo de la figura humana destinado a interpretarse ya que indica una íntima unión, entre la figura dibujada y características de personalidad del individuo que está realizando el dibujo".

Su administración es sencilla, no exige más material que un lápiz y dos hojas de papel. Se aplica de forma individual o colectiva en un tiempo de 20 minutos aproximadamente y se interpreta directamente. El producto se puede conservar indefinidamente y analizar a gusto, y siempre presenta un testimonio directo de la proyección del sujeto, y no una mera descripción de la misma. El test se puede aplicar a niños y a mujeres pero, es en varones de 16 años o más en quienes se han hecho más aplicaciones.

CAPÍTULO 4

PROCEDIMIENTO

4.1 POBLACIÓN

Dentro del proceso de selección de personal, en específico la evaluación psicológica, se realiza a todas las personas que solicitan trabajo en esta DGSPPP y TM a quienes se les denomina candidatos al puesto de policía preventivo de nuevo ingreso, y de éstos se identifica quienes se apegan o no al perfil psicológico del puesto requerido con base en los lineamientos de la estructura policial.

Cabe mencionar que la autora del presente reporte diseñó un perfil psicológico para el puesto de “policía preventivo” (ver Anexo 1), del cual para su elaboración se tomaron los siguientes criterios: las características de personalidad y aptitudes que se requieren de un policía preventivo mencionadas anteriormente en base a las funciones de su puesto que debe realizar de acuerdo a los establecimientos de la DGSPPP y TM y otros ordenamientos de seguridad pública. A continuación se hace una descripción del perfil, en donde se observa lo siguiente:

1. Edad: de 19 a 35 años
2. Escolaridad: estudios de secundaria en adelante.
3. Coeficiente intelectual: a partir del término medio y de pensamiento abstracto.
4. Personalidad: capacidad de adaptación, estabilidad emocional, manejo de relaciones interpersonales, altruista, humanista, honradez, resistencia a la presión, control de impulsos, tolerancia a la frustración, cautela, toma decisiones.
5. Laboral: aceptación de leyes y normas, de responsabilidades, lealtad institucional, capacidad de servicio, planeación y organización, habilidad para resolver situaciones prácticas y motivación al trabajo.

6. Habilidades: verbal, numérica, visual, mecánica y auditiva.
7. Aptitudes: resistencia, fuerza, velocidad y flexibilidad.

4.2 INSTRUMENTOS

La evaluación psicológica a candidatos para nuevo ingreso será posible aplicando una serie de instrumentos psicológicos que nos permitan detectar sus características de personalidad y de comportamiento desde un parámetro cuantitativo y realizar una entrevista psicológica abierta desde un parámetro cualitativo, de esta forma y conjuntamente se podrá identificar qué personas poseen las capacidades, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto requerido.

Los instrumentos que se propusieron y que se emplean actualmente son los siguientes:

A) De Inteligencia: Test rápido de Barranquilla (Barsit): Es una prueba que permite determinar el nivel de inteligencia o aptitud para aprender.

B) De Personalidad: Cuestionario de 16 Factores de Personalidad, Forma A, que explora 16 factores o rasgos específicos de la personalidad. Y el test proyectivo de la Figura Humana de Karen Machover: la cual evoca del sujeto lo que es, en distintos modos la expresión de su mundo personal y de los procesos de su personalidad.

C) De Conocimientos Policiales: Examen de Conocimientos Policiales: el cual plantea diferentes situaciones a las que se enfrenta el policía preventivo en su ámbito laboral. Lo que se evalúa del candidato es el conocimiento que tiene del puesto que está solicitando y su capacidad para enfrentar y manejar determinadas situaciones. Cabe mencionar que este examen también fue elaborado por la autora del presente reporte (ver Anexo 2).

D) Entrevista psicológica: es abierta y profunda ya que permite explorar otras áreas del candidato por ejemplo como se desenvuelve, experiencia e interés sobre el empleo, concepto de sí mismo, condición familiar, social y legal, condición física, presentación personal, tipo de actitud, y detectar si posee los recursos necesarios para cubrir el puesto vacante y si está motivado para esta labor.

Las actividades de la evaluación psicológica se desarrollaron como sigue:

- No. de candidatos citados: de 1 a 20 personas máximo, dependiendo de las necesidades para cubrir una o más vacantes.
- Juegos de copias de pruebas y formato (Medición rápida de habilidad intelectual de Barsit, Cuadernillo y Hoja de respuestas del Cuestionario 16 Factores de Personalidad, Forma A., Examen de Conocimientos Policiales, y Formato de Entrevista Psicológica).
- Hojas tamaño carta.
- Lápices del No. 2 o 2 ½
- Lugar: Sala de capacitación de la DGSPPP y TM.
- Días de aplicación: lunes, miércoles y viernes.
- Recursos humanos: dos psicólogas.

La evaluación psicológica tiene una duración aproximada de dos horas. Posteriormente se califican, integran y se analizan e interpretan las pruebas psicológicas junto con la entrevista de la persona. Se finaliza con un dictamen si es Apto(a) o No Apto(a) psicológicamente el candidato para el puesto de policía preventivo según los requerimientos del perfil.

La utilización de estos instrumentos psicológicos nos permite obtener información más detallada del candidato. De ahí, la necesidad de crear esta forma de evaluación psicológica que garantice una adecuada selección del personal donde el candidato sea valorado de forma objetiva en esta institución.

De esta manera se aplicó la evaluación psicológica, que para este reporte se consideró un período de tres años y 5 meses es decir, a partir del segundo semestre del 2006 al 2009 para detectar candidatos idóneos al puesto y ver la efectividad de la estrategia de evaluación psicológica en la selección de personal de seguridad.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se describen en términos estadísticos los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos propuestos en la evaluación psicológica para seleccionar personal de seguridad en el nivel operativo desde su período de inicio en el 2006 y la trascendencia que ha tenido año con año hasta el 2009 siendo una labor que comenzó a funcionar como primer filtro dentro del proceso de selección tradicional determinando:

- El dictamen de los candidatos después de la aplicación de la evaluación psicológica.

Cabe mencionar que los resultados de las pruebas de Habilidad intelectual de Barsit, Cuestionario de 16 FP, test de personalidad de Machover, el Examen de Conocimientos Policiales y la Entrevista psicológica, se reportan de forma integral dictaminando con la denominación Apto y No apto para el puesto, se explican con cantidad de candidatos que se reportan mes por mes.

Como se muestra en la tabla 1 se presentan los datos de la evaluación psicológica a candidatos al puesto de policía preventivo. Como se puede observar al comienzo del período correspondiente al 2006, no se tenía registro de forma interna en esta DGSPPP y TM que avalaran un trabajo psicológico del ingreso del personal de seguridad. Fue hasta el mes de agosto del mismo año después de presentar la propuesta de “evaluación psicológica” para seleccionar personal y que fue aceptada. Que por medio de ésta se obtuvieron los primeros datos psicológicos predominando los meses de agosto y noviembre la mayor cantidad de aptos para el puesto con 5 candidatos en cada mes. Y predominando el mes de

diciembre con la mayor cantidad de no aptos para el puesto con 4 candidatos. Obteniendo un total de 22 candidatos evaluados de los cuales 13 fueron aptos y 9 no aptos para el puesto.

Tabla 1. Datos estadísticos de evaluación psicológica para el ingreso al puesto de policía preventivo del período 2006.

Mes	Apto para el puesto	No apto para el puesto	Total
Enero			0
Febrero			0
Marzo			0
Abril			0
Mayo			0
Junio			0
Julio			0
Agosto	5	2	7
Septiembre	1	0	1
Octubre	0	0	0
Noviembre	5	3	8
Diciembre	2	4	6
Total	13	9	22

En la tabla 2 se presentan los datos de la evaluación psicológica a candidatos al puesto de policía preventivo durante el período de 2007. Como se puede apreciar en los datos obtenidos se da una continuidad de forma activa a esta parte psicológica dentro del proceso de selección. Habiendo un incremento de candidatos a evaluarse en este período, durante el cual se cubrió una totalidad de 331 candidatos evaluados de los cuales 190 fueron aptos y 141 no aptos para el puesto.

Tabla 2. Datos estadísticos de evaluación psicológica para el ingreso al puesto de policía preventivo del período 2007.

Mes	Apto para el puesto	No apto para el puesto	Total
Enero	23	19	42
Febrero	31	32	63
Marzo	9	11	20
Abril	17	14	31
Mayo	23	14	37
Junio	12	6	18
Julio	10	6	16
Agosto	17	13	30
Septiembre	5	6	11
Octubre	20	11	31
Noviembre	14	7	21
Diciembre	9	2	11
Total	190	141	331

En la figura 3 se muestra el total de candidatos que se presentaron a la evaluación psicológica cada mes durante el período de 2007. Se observa que en los meses de enero, febrero, mayo, y octubre para los aptos son de los más altos si se le compara con los demás meses. Y en el caso de junio, julio, septiembre, noviembre y diciembre para los no aptos es de los más bajos si se le compara con los demás meses. También se observa que solo en el mes de marzo existe una ligera mayor cantidad de no aptos que de aptos para el puesto. Además, haciendo una comparación entre aptos y no aptos se observa que en los meses de febrero y septiembre prácticamente hubo la misma cantidad de aptos que de no aptos pero la diferencia entre estos dos meses es que en febrero fue el único mes del período donde hubo una mayor demanda de candidatos a evaluarse. Y los meses de septiembre y diciembre hubo poca demanda de candidatos. Por último en este período predomina la mayor cantidad de candidatos aptos psicológicamente para el puesto que de no aptos.

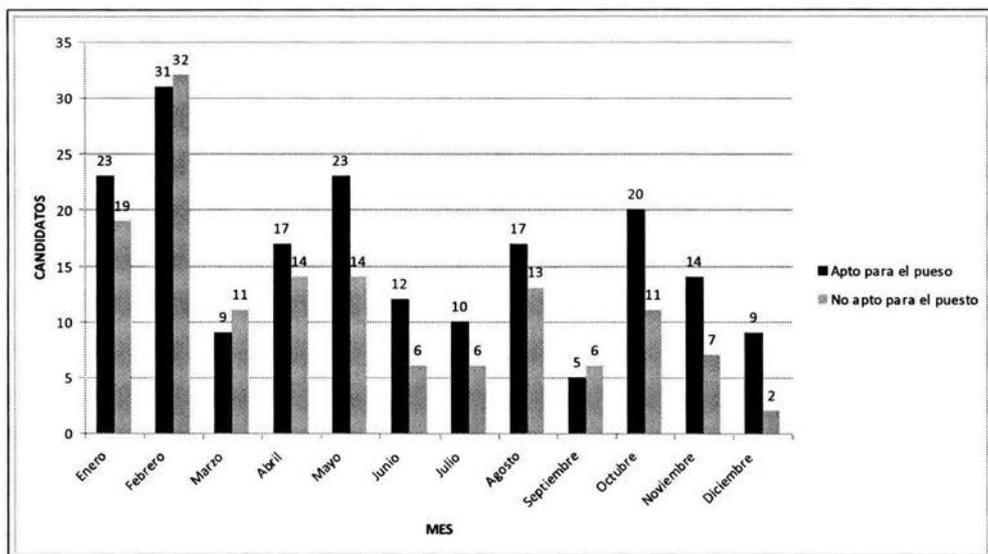


Figura 3. Resultados de evaluación psicológica período 2007

Cabe resaltar que existe una razón del por qué en algunos meses hay más demanda que en otros, porque han sido meses en los que el área de recursos humanos de la DGSPPP y TM requiere de contratar candidatos viables para el puesto ya que pueden surgir bajas de distinta índole de manera repentina y hay la necesidad de cubrir esas vacantes y/o se crean nuevas vacantes para cubrir plazas de este puesto en base a la demanda de la población.

En la tabla 3 se presentan los datos de la evaluación psicológica a candidatos al puesto de policía preventivo durante el periodo de 2008. Como se aprecia en los datos obtenidos sigue habiendo una continuidad de forma activa de la evaluación psicológica así como un mayor incremento de candidatos a evaluarse. En este período se cubre un total de 426 candidatos evaluados de los cuales 255 fueron aptos y 171 no aptos para el puesto.

Tabla 3. Datos estadísticos de evaluación psicológica para el ingreso al puesto de policía preventivo del período 2008.

Mes	Apto para el puesto	No apto para el puesto	Total
Enero	41	8	49
Febrero	20	10	30
Marzo	9	10	19
Abril	6	7	13
Mayo	22	13	35
Junio	16	8	24
Julio	30	13	43
Agosto	41	32	73
Septiembre	18	19	37
Octubre	25	33	58
Noviembre	27	18	45
Diciembre	0	0	0
Total	255	171	426

En la figura 4 se muestra el total de candidatos que se presentaron a la evaluación psicológica cada mes durante el período de 2008. Se observa que en los meses de enero, febrero, mayo, julio, agosto, octubre y noviembre para los aptos es de los más altos si se le compara con los demás meses, asimismo es en enero y a partir de julio de los meses anteriormente mencionados donde se observa que predomina una mayor cantidad de aptos. Y en el caso de enero, abril, y junio para los no aptos es de los más bajos si se le compara con los demás meses dado que a partir de agosto hubo más no aptos. Esto es debido a que ya se estaban cubriendo las vacantes requeridas siendo que para el mes de diciembre se suspendió la realización de la evaluación psicológica ya que para entonces se habían cubierto las mismas. También se observa que solo en el mes de octubre existe una mayor cantidad de no aptos que de aptos para el puesto. Además, haciendo una comparación entre aptos y no aptos se observa que en los meses de marzo, abril y septiembre prácticamente hubo la misma cantidad de aptos que

de no aptos. Fue en agosto el único mes del período donde hubo una mayor demanda de candidatas a evaluarse. Y en el mes de abril hubo poca demanda de candidatas. Por último, en este período de la misma manera que en el período anterior predomina una mayor cantidad de candidatas aptos psicológicamente para el puesto que de no aptos.

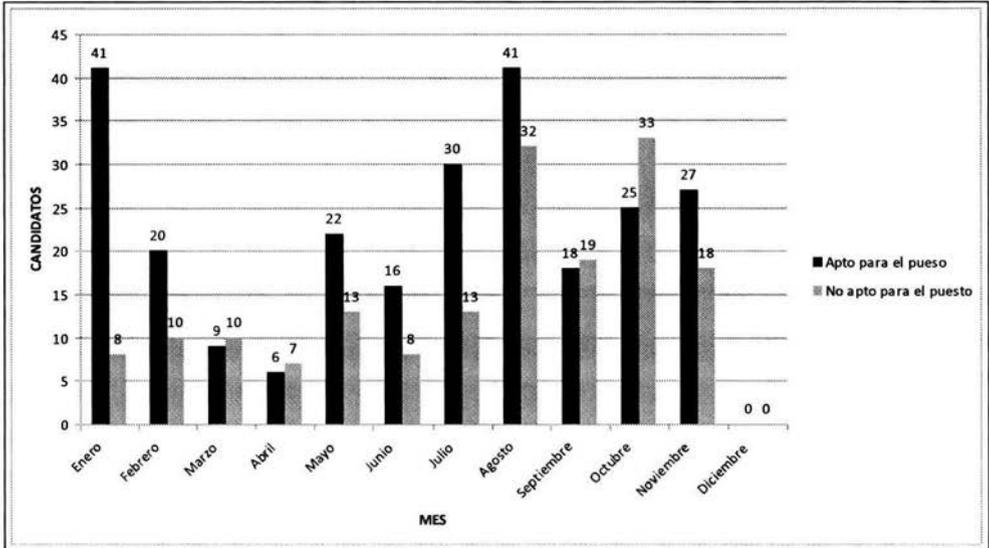


Figura 4. Resultados de evaluación psicológica período 2008

En la tabla 4 se presentan los datos de la evaluación psicológica a candidatas al puesto de policía preventivo durante el período de 2009. Como se aprecia en los datos obtenidos nuevamente sigue habiendo un considerable incremento de candidatas a evaluar en los primeros 9 meses de este siguiente período, y en los meses restantes se observa una notable disminución de candidatas evaluadas. De tal manera que se cubrió un total de 378 sujetos evaluados de los cuales 181 fueron aptos y 197 no aptos para el puesto.

Tabla 4. Datos estadísticos de evaluación psicológica para el ingreso al puesto de policía preventivo del período 2009.

Mes	Apto para el puesto	No apto para el puesto	Total
Enero	43	49	92
Febrero	14	6	20
Marzo	27	38	65
Abril	10	10	20
Mayo	4	0	4
Junio	25	13	38
Julio	26	40	66
Agosto	10	20	30
Septiembre	7	13	20
Octubre	1	1	2
Noviembre	9	5	14
Diciembre	5	2	7
Total	181	197	378

En la figura 5 se muestra el total de candidatos que se presentaron a la evaluación psicológica cada mes durante el período de 2009. Se observa que en los meses de enero, marzo, junio, y julio para los aptos es de los más altos si se le compara con los demás meses. Y en el caso de febrero, octubre, noviembre y diciembre para los no aptos es de los más bajos si se le compara con los demás meses. Sin embargo se observa también que en los meses de enero, marzo, julio, agosto y septiembre existe una mayor cantidad de no aptos que de aptos para el puesto. Y es a partir de agosto donde empieza a notarse una disminución de candidatos a evaluarse dado que en esos meses era mínima la probabilidad de que existieran vacantes desocupadas o que se crearan nuevas vacantes. Además, haciendo una comparación entre aptos y no aptos se observa que en los meses de abril y octubre hubo la misma cantidad de aptos que de no aptos. Es en enero el único mes del período donde hubo una mayor demanda de candidatos a evaluarse. Y en los meses de febrero, abril, mayo, septiembre, octubre, noviembre y diciembre

hubo poca demanda de candidatos en comparación a los otros meses. De estos datos que se obtuvieron en el período se puede apreciar que hubo una ligera mayor cantidad de no aptos que de aptos.

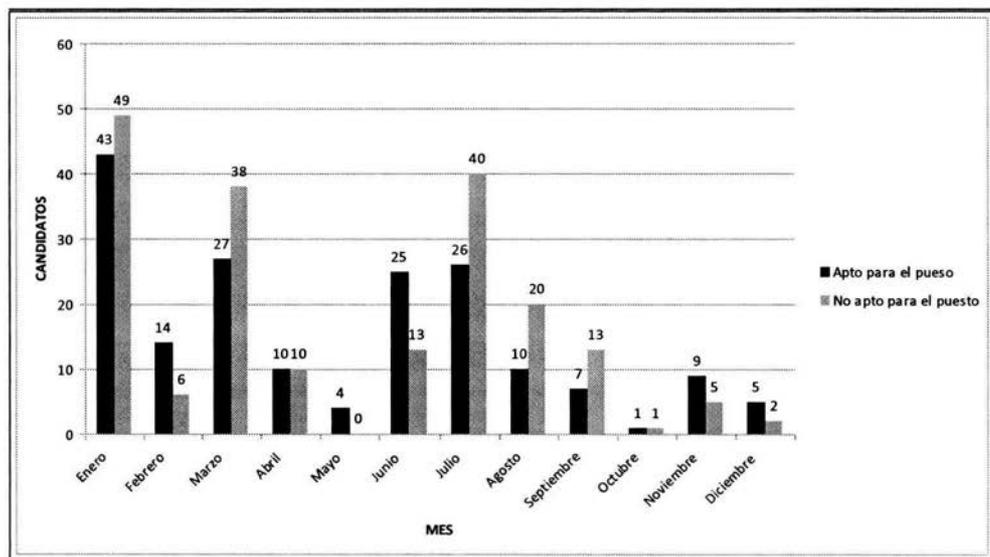


Figura 5. Resultados de evaluación psicológica período 2009

Los resultados obtenidos muestran información de gran importancia para la DGSPPP y TM realizar la evaluación psicológica como uno de los primeros filtros del proceso de selección de personal para el ingreso al puesto de policía preventivo ya que como bien se aprecia es un puesto que tiene gran demanda y el cual requiere poner mayor atención por el tipo de trabajo que se realiza en una corporación policíaca.

Por lo que al haber propuesto y puesto en marcha la aplicación de la evaluación psicológica con certeza podemos determinar que los cambios surgidos son producto de esta estrategia ya que para el puesto de policía preventivo debe ser específica dado que se han obtenido grandes beneficios de entre las cuales la más importante el de seleccionar policías con verdadera vocación, siendo más

eficientes y competentes en su desempeño laboral y que al mismo tiempo crea un mejor desarrollo para la institución.

5.2 PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Cabe mencionar que en estos periodos se han obtenido grandes cambios de manera satisfactoria en la DGSPPP y TM. Como se puede percibir la evaluación psicológica es una actividad importante que ahora en día es parte integral del proceso de selección de personal de esta Dirección. Al mismo tiempo la información que se recaba se le da un seguimiento el cual permite un respaldo que se comprueba con documentación de manera física de igual manera se lleva un registro de información en una base de datos la cual se actualiza constantemente. Así mismo el Departamento de psicología a través del Departamento de Estadística, Planeación, y Análisis, adscrita a la Dirección de Seguridad Pública de esta corporación, en coordinación con el Centro de Información Municipal de La Paz dan inicio a un registro de información estadística de evaluación psicológica para el puesto, publicada por dicha dependencia. Con lo que da pie a seguir planeando y desarrollando otras actividades que se tienen en marcha.

CONCLUSIONES

Como psicóloga dedicada al estudio de la conducta en las organizaciones e interesada en crear una estrategia óptima de selección de personal importante para la contratación de personal cabe resaltar que en el presente trabajo se desarrollo la aplicación de los principios psicológicos para cubrir una necesidad de las organizaciones humanas, como una forma particular en que éstas puedan utilizar y desarrollar mejor las capacidades de sus empleados.

De esta manera, se confirma y se cumple con lo estipulado en el DOF (2008) por la Ley General del Sistema de Nacional de Seguridad Pública en su artículo 87 en donde se menciona que “El ingreso es el procedimiento de integración de los candidatos a la estructura institucional y tendrá verificativo a terminar la etapa de formación inicial o capacitación en las Academias o Institutos de Capacitación Policial, el periodo de practicas correspondiente y acrediten el cumplimiento de los requisitos previstos en la presente Ley”.

El haber establecido una evaluación psicológica como estrategia y que forma parte de un proceso integral ha sido de gran utilidad ya que facilita de manera más objetiva los procesos de selección de personal.

Cabe mencionar que la selección de personal permite que cada sujeto exponga su talento y lo acreciente en el lugar adecuado. Obteniendo de esta manera un máximo de rendimiento y satisfacción con un mínimo de esfuerzo.

El presente reporte, nos demuestra la importancia de llevarse a cabo una adecuada selección de personal siendo necesario que cada persona desempeñe el rol laboral que le corresponde, en este caso para el puesto de policía preventivo porque de esta forma no será agobiante o cansado el trabajo a realizar y además contribuirá a su autoestima y a una mejor productividad de la institución a la que se pertenece. Así también, permite reconocer que la intervención del psicólogo

dentro de esta selección tradicional da pauta a una serie de actividades por realizar que favorecen al departamento de psicología, entre otras como la capacitación, evaluaciones psicológicas para distintos fines, orientación y terapias psicológicas que de alguna manera amplía de forma relevante el campo de trabajo del psicólogo. Cubriendo de esta manera las necesidades y objetivos de esta dependencia de forma interna para su buen funcionamiento y desarrollo, así como, las necesidades del personal de seguridad permitiéndoles una estabilidad personal y un buen desarrollo profesional.

Lo anterior implica toda una serie de procesos a integrar en materia de selección siendo que impera la necesidad día con día de contar con instituciones donde predominen mejores servidores públicos capaces de llevar a cabo sus funciones como así se requiere. Siendo esto un trabajo arduo, pero que una vez realizado se obtienen resultados que ayudan a identificar al personal idóneo.

El interés de realizar una evaluación psicológica en la DGSPPP y TM es de aportar información con respecto a los aspectos intelectuales y de comportamiento del candidato. Esto sólo es posible mediante técnicas y metodologías específicas que permiten identificar a aquéllos que tengan las características psicológicas y capacidades ideales para trabajar en la institución tales como el ser eficiente, con capacidad de servicio, adaptado al medio, un adecuado control de impulsos, entre otros.

Asimismo, en esta evaluación psicológica donde la batería de pruebas, el examen psicológico policial y la entrevista que se propusieron en este reporte resultan favorables al poder identificar una serie de características aceptables con base en el perfil del puesto que también se estableció. Lo que ahorra tiempo para detectar aquellos perfiles que pudieran ser un riesgo para la institución y no darles continuidad en este proceso de selección.

Cabe mencionar, que la creación del examen de conocimientos policiales y aplicación del mismo en esta evaluación psicológica es de gran ayuda por los términos policiales que se utilizan y la información que se obtiene del candidato al contestarlo, lo que permite ser más objetivo en la selección de personal.

Es importante resaltar que la evaluación psicológica no es de gran complicación para la institución cuando se requiere contratar personal de seguridad en un tiempo determinado. Dado que existen dos recursos humanos que pueden realizarlo y hacer entrega de resultados el mismo día o al siguiente dependiendo el número de candidatos a ser evaluados. Del mismo modo, para evaluar candidatos al puesto no se requiere de un exhaustivo reclutamiento ya que diariamente llega gente a la institución para solicitar trabajo.

Además, la dinámica que implica la evaluación psicológica permite tener una mejor preparación para actuar en todo momento con profesionalismo dando como resultado un conocimiento y aprendizaje más de quien lo realiza, así como del candidato evaluado.

El que actualmente sea un hecho el que se lleve a cabo la evaluación psicológica en esta dependencia como parte del proceso de selección de personal, así mismo los otros filtros que lo integran comprende la gran utilidad y provecho que se hace de los recursos humanos internos, el seguimiento de personal que se predispone como elementos de seguridad favorables, el considerar fundamental un servicio psicológico para el personal operativo en materia de seguridad pública, el establecimiento de esta estrategia se fortalece siendo oportuna y permanente, con el fin de garantizar la afinidad del elemento con la función que tiene encomendada. Al reconocer estas ventajas permite un funcionamiento continuo de la labor psicológica, de igual forma, que la demanda de trabajo así lo requiere, es decir que el establecimiento de la evaluación psicológica como una estrategia para seleccionar personal aparte de cubrir vacantes para el puesto de policía preventivo

se vuelve una necesidad más por el incremento de la población en este municipio de La Paz a quienes se tiene que resguardar con una adecuada seguridad.

Lo anterior permite resaltar las ventajas que se obtuvieron en la elaboración de este reporte. Con respecto a las limitaciones antes y durante la aplicación de la evaluación psicológica como estrategia para seleccionar policías, al mismo tiempo, se presentan las sugerencias que se proponen para resolver estas limitaciones en próximos estudios relacionados con este tipo de reporte.

La primera limitación que se encontró dentro de la DGSPPP y TM fue que antes de presentar y que fuera aceptada la propuesta de realizar un adecuado proceso de selección de personal, y una vez puesta en marcha la evaluación psicológica, no se contaba de manera física con un lugar acorde para llevarse a cabo las aplicaciones psicológicas correspondientes, de la misma manera no existía una oficina o departamento que fuese exclusivamente de Psicología en esta institución. Por lo que se sugirió la necesidad de construir un salón para llevarse entre otras actividades de uso, estas aplicaciones psicológicas, asimismo, el de reubicar al personal de psicología en una oficina destinada a realizar actividades de dicha índole. También se sugirió concientizar e involucrar aún más a las autoridades correspondientes para valorar el trabajo diario de las actividades y servicio de psicología que se realizan dentro de esta corporación.

Una limitación más, fue la necesidad de utilizar la prueba de Barsit por ser sencilla, rápida y de fácil acceso como recurso material en comparación a otras pruebas. También como se mencionó anteriormente, es una prueba que se aplica solamente a escolares y adultos desde el tercer grado hasta el sexto grado de instrucción primaria. Y los candidatos a evaluarse tenían desde un nivel escolar primaria hasta un nivel licenciatura terminado, siendo una variante no fácil de controlar, sin embargo, siempre se utilizó el criterio para valorar el coeficiente intelectual óptimo, obteniendo resultados favorables. Es por ello que en próximas investigaciones se recomienda considerar esta forma al aplicar la prueba si es que

se sigue utilizando. Así mismo, se esta abierto a conocer y manejar nuevas pruebas de fácil acceso que permitan una mejor identificación de personal con aptitudes de acuerdo al perfil del puesto como lo demanda la estructura policial. Que de acuerdo a las actualizaciones que se realicen en los requerimientos del puesto en un tiempo posterior convendría delimitar el nivel de escolaridad proponiéndose la secundaria como mínimo y entre las pruebas que se recomendarían utilizar con este nivel para medir inteligencia están la Prueba de Inteligencia de Wonderlink por ser rápida, con un tiempo aproximado al de Barsit; y otras pruebas que también se pueden considerar son la Prueba de Inteligencia de Cattell, factor (G), Escala 3; Test de matrices progresivas de Raven; y el Test de aptitud mental Terman colectivo, de las cuales su tiempo de aplicación es de 30 minutos y los criterios de evaluación de éstas son acordes para lo que se requiere en este puesto. De tal manera que se puedan seleccionar personas entre otras características con una mejor preparación escolar y sobre todo habilidad intelectual.

Otra limitación referente a la estrategia es que se encontró en algunas ocasiones poca colaboración por parte de los filtros siguientes de selección, ya que acreditaban candidatos quienes en su evaluación psicológica resultaban no aptos para el puesto, siendo un riesgo para la seguridad de esta institución. Por lo que se sugiere tener una mayor coordinación y comunicación con los encargados de estas áreas para la realización de un trabajo con una mejor calidad. Por otro lado, se recomienda hacer reuniones periódicas con los responsables que forman parte de este proceso de selección para discutir temas en común, entre las cuales, tener bien establecido el concientizar que el tomar este tipo de decisiones erróneas implica un riesgo que puede afectar y acarrear otros problemas a la institución. Siendo indispensable, como se mencionó anteriormente en los principios de la selección de personal que todo seleccionador actúe con ética profesional y cumpla con responsabilidad.

Y finalmente, otra limitación del presente reporte es que hubiera sido necesario determinar en qué medida la evaluación psicológica ayudó a este proceso de seleccionar personal, es decir, conocer qué porcentaje de candidatos evaluados psicológicamente que acreditaron esta etapa pudieron ingresar realmente como policías preventivos en esta institución. Así como, el conocer de este mismo personal un comparativo entre la permanencia en este trabajo y la rotación de personal. Por lo que se sugiere que en futuros trabajos se puedan determinar numéricamente, lo que pudiera ayudar a obtener información de gran interés e importancia que permitan un mejoramiento de la labor psicológica.

Una vez mencionadas las ventajas y limitaciones de la estrategia de selección es importante destacar que para la DGSPPP y TM, ha sido una técnica adecuada de la que se han obtenido resultados favorables cubriendo los requerimientos del puesto en mención. De tal manera, que a partir del segundo semestre del 2006 iniciada la aplicación de la evaluación psicológica dentro de esta institución, a la fecha sigue en funcionamiento la utilización de los mismos instrumentos psicológicos propuestos, donde personal que ingreso al puesto de policía preventivo han cubierto esta parte del proceso de selección de personal. De ahí, que en estos últimos años dentro de la corporación se cuente con elementos de seguridad con mejores aptitudes y capacidades para el servicio, así como un mayor desarrollo de sus habilidades reflejándose en el buen desempeño y realización de su trabajo a fin de incidir en la calidad del servicio público de acuerdo a la estructura policial y misión de la institución de este H. XIII Ayuntamiento de La Paz.

Para concluir es necesario mencionar que es muy satisfactorio reportar que esta intervención ha beneficiado a la DGSPPP y TM y a la autora del presente reporte al obtener una herramienta propia que permite tener grandes logros, quizá los cambios más importantes son el de contar ahora con una sala de usos múltiples entre los cuales se utiliza para aplicar evaluaciones psicológicas, asimismo el de contar con una instalación física del Departamento de Psicología donde se da pie

a desarrollar otras actividades psicológicas ya mencionadas, que en general permiten a esta institución dar soluciones a problemas y tomar decisiones con respecto a su personal. Cabe mencionar que en diciembre del 2009 de manera oficial las autoridades correspondientes le dan una ubicación a este departamento de psicología en el organigrama de esta Dirección así como el establecimiento de la descripción de las atribuciones del mismo en el Reglamento interior de la DGSPPP y TM de La Paz.

Finalmente, acciones como la planeación, programación, evaluación y seguimiento son herramientas que permiten que la psicología se desarrolle y siga creciendo en este ámbito laboral por lo que se siguen dando cambios para un mejoramiento y servicio de calidad del personal de seguridad de esta corporación hacia la comunidad a la que sirve.

BIBLIOGRAFÍA

Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur (2001, 31 de julio). *Bando de Policía y Buen Gobierno del Municipio de La Paz*. Tomado de la página electrónica: www.transitolapaz.gob.mx/marcojuridico/index.htm, consultada el 8 de marzo del 2009.

Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur. (2001, 31 de julio). *Reglamento interior de la Dirección General de Seguridad y Tránsito del Municipio de La Paz, Baja California Sur*. Tomado de la página electrónica: www.transitolapaz.gob.mx/marcojuridico/index.htm, consultada el 8 de marzo del 2009.

Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur. (2009, 3 de marzo). *Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur*. Tomado de la página electrónica: www.transitolapaz.gob.mx/marcojuridico/index.htm, consultada el 8 de marzo del 2009.

Cattell, R.B., Eber, H., y Tatsuoka, M. (1980). *16 PF Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad*. México: Manual Moderno.

Del Olmo, F. (1958). *Medición Rápida de habilidad Intelectual (Barsit)*. México: Manual Moderno.

Diario Oficial de la Federación de México (2008, 18 de junio). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Tomado de la página electrónica: www.transitolapaz.gob.mx/marcojuridico/index.htm, consultada el 8 de marzo del 2009.

Diario Oficial de la Federación de México (2008, 30 de diciembre). *Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. Tomado de la página electrónica: www.transitolapaz.gob.mx/marcojuridico/index.htm, consultada el 8 de marzo del 2009.

Diario Oficial de la Federación de México. (2009, 2 de enero). *Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. Tomado de la página electrónica: www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lqbcnsnp.htm, consultada el 8 de marzo del 2009.

Espejel, A.E.; Santaella, G. Sem. 91/2. *Barsit Test Rápido de Barranquilla*. Manual. Facultad de Psicología, UNAM.

González, J.M. (1977). Tests Psicológicos en Colombia. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 9 (3), 429-435.

Grados, J. (1998). *Centros de Evaluación*. México: Manual Moderno.

Harris, D. (1981). *El Test de Goodenough: Revisión Compilación y Actualización*. Barcelona: Paidós.

- Instituto para la Seguridad y la Democracia, ISD (2004). *Memorias del seminario Seguridad pública, prevención del delito y derechos humanos: construyendo alternativas desde la sociedad civil y los organismos públicos de derechos humanos*. México: Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF).
- Machover, K. (1991). *Proyección de la Personalidad en el Dibujo de la Figura Humana: un método para la investigación de la personalidad*. Habana: Cultural.
- Mancilla, G.B.E. Sem. 90/2. *Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad*. Manual. Facultad de Psicología, UNAM.
- Martínez, Claudia Elsa (2009). *Propuesta de un nuevo modelo de selección de personal con fundamento en el enfoque sociotécnico para las organizaciones*. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Marvin, D.D., y Wayne, K.K. (2005). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Moguel, H. (2008). *Competencias Laborales*. Tomado de la página electrónica: www.zeusconsul.com.mx/artclaborales.htm, consultada el 24 de febrero de 2010.
- Morris, C.G., y Maisto, A.A. (2005). *Psicología*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, F.A. (1998) *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Psicología Pirámide.

Santamaría, Erika Alejandra (2002). *El assesment center como herramienta en la detección de necesidades de capacitación de supervisores*. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Santiago, H.F. (1999). *Psicodiagnóstico dinámico a través de las técnicas proyectivas*. Salamanca: Amarú Ediciones.

Secretaria de Seguridad Pública, SSP (2004). *Manual de conocimientos básicos de la función policial*. México.

Secretaria de Seguridad Pública, SSP (2007). *Manual de Actuación Policial*. México.

ANEXO 1



PERFIL PSICOLÓGICO Elaborado por Beatriz Rodríguez Reyes

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA, POLICÍA PREVENTIVA
Y TRÁNSITO MUNICIPAL



PERFIL PSICOLÓGICO DEL PUESTO DE POLICÍA PREVENTIVO

NOMBRE: _____ EDAD: _____ SEXO: _____ ESTADO CIVIL: _____
ESCOLARIDAD: _____

I. LABORAL	1	2	3	4	5
1. ACEPTACIÓN DE LEYES Y NORMAS					
2. ACEPTACIÓN DE RESPONSABILIDADES					
3. LEALTAD INSTITUCIONAL					
4. CAPACIDAD DE SERVICIO (EFICIENCIA)					
5. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
6. HABILIDAD PARA RESOLVER SITUACIONES PRÁCTICAS					
7. MOTIVACIÓN AL TRABAJO					
II. PERSONALIDAD	1	2	3	4	5
1. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN					
2. ESTABILIDAD EMOCIONAL					
3. MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES					
4. ALTRUISTA					
5. HUMANISTA					
6. HONRADEZ					
7. RESISTENCIA A LA PRESIÓN					
8. CONTROL DE IMPULSIONES					
9. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN					
10. CAUTELA					
III. INTELECTUAL	1	2	3	4	5
1. COEFICIENTE INTELECTUAL					
2. CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN					
3. MEMORIA A LARGO PLAZO					
4. MEMORIA A CORTO PLAZO					
5. RAZONAMIENTO LÓGICO					
6. TOMA DE DECISIONES					
7. ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN					
8. ANÁLISIS Y SÍNTESIS					
IV. HABILIDADES	1	2	3	4	5
1. HABILIDAD VERBAL					
2. HABILIDAD NUMÉRICA					
3. HABILIDAD VISUAL					
4. HABILIDAD MECÁNICA					
5. HABILIDAD AUDITIVA					
V. APTITUDES	1	2	3	4	5
1. RESISTENCIA					
2. FUERZA					
3. VELOCIDAD					
4. FLEXIBILIDAD					

VALORACIÓN: _____



ANEXO 2

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS POLICIALES Elaborado por Beatriz Rodríguez Reyes

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA, POLICÍA PREVENTIVA
Y TRÁNSITO MUNICIPAL



EXAMEN DE CONOCIMIENTOS POLICIALES

NOMBRE: _____ FECHA: _____

1.- ¿POR QUÉ SER UN POLICÍA PREVENTIVO? _____

2.- ¿CUÁL CREE USTED QUE ES SU PRINCIPAL OBLIGACIÓN COMO POLICÍA PREVENTIVO? _____

3.- ¿QUÉ PIENSA CUANDO SE ENCUENTRA EN SITUACIONES DE EMERGENCIA? _____

4.- ¿LE GUSTA ESTE TRABAJO? SI O NO, Y ¿POR QUÉ? _____

5.- ¿QUÉ HABILIDADES CREE QUE SE REQUIERAN PARA UN BUEN DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES? _____

6.- ¿QUÉ PROPODRÍA PARA UNA MEJOR CAPACITACIÓN? _____

7.- ¿QUÉ LE GUSTA DE ESTE TRABAJO Y QUÉ LE DISGUSTA? _____

8.- ¿PARA UD. QUE SIGNIFICA UN ARMA DE FUEGO? _____

9.- ¿AÚN CUANDO SE ENCONTRARA FRANCO QUE HARÍA SI SORPRENDE A ALGUIEN COMETIENDO UN DELITO? _____

10.- ¿CUÁL ES SU MISIÓN EN ESTA VIDA? _____

11.- ¿CÓMO HA CONTEMPLADO EL RIESGO A PERDER LA VIDA EN CUMPLIMIENTO DE SU TRABAJO? _____

12.- ¿QUÉ OPINA DE LA CORRUPCIÓN? _____

13.- ¿QUÉ ACTITUD TOMA CUANDO LO QUIEREN SOBORNAR? _____

- 14.- ¿CÓMO MANEJARÍA A UN GRUPO DE PERSONAS BAJO SU MANDO? _____

- 15.- ¿CÓMO SERÍA LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO? _____

- 16.- ¿CÓMO RESPONDERÍA SI LE DAN UNA ORDEN CON LA QUE NO ESTA DE ACUERDO? _____

- 17.- ¿TIENE CONFLICTOS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO? SI O NO ¿CÓMO MANEJA ESAS DIFERENCIAS? _____

- 18.- ¿CREÉ QUE LA GENTE LO RESPETA? SI O NO ¿CÓMO LO LOGRO? _____

- 19.- ¿CÓMO SABE CUANDO ES NECESARIA LA FUERZA FÍSICA Y CUANDO NO? _____

- 20.- ¿CUÁNDO CREE QUE ES NECESARIO USAR UN ARMA? _____

- 21.- ¿QUÉ PIENSA DE LAS PERSONAS QUE DELINQUEN? _____

- 22.- ¿QUÉ SITUACIONES CONSIDERA QUE REQUIEREN UNA RESPUESTA INMEDIATA Y EFICAZ? _____

- 23.- ¿QUÉ PIENSA SU FAMILIA SOBRE ESTE TRABAJO? _____

- 24.- ¿INVOLUCRA O RELACIONA PROBLEMAS DE TRABAJO EN SU FAMILIA O VICEVERSA? SI Ó NO ¿CÓMO LOGRA SEPARARLOS? _____

- 25.- ¿COMO ES LA RELACIÓN CON SU FAMILIA? COMENTE ¿COMO ES UN FIN DE SEMANA CON ELLA? _____

- 26.- ¿CUÁL HA SIDO SU MAYOR LOGRO EN LA VIDA? _____

- 27.- ¿LA META QUE NO HA PODIDO ALCANZAR ES? _____

- 28.- ¿EN QUÉ OCUPA SU TIEMPO LIBRE? _____

- 29.- ¿CUÁLES SON SUS PROBLEMAS O PREOCUPACIONES MÁS SIGNIFICATIVAS? _____

- 30.- ¿CUÁL ES SU ESTADO DE ÁNIMO EN ESTE MOMENTO? _____
