



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE SELECCION DE PERSONAL DE LA COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION SECUNDARIA PARA EL DISTRITO FEDERAL

NUM. REG. 114/2000

## REPORTE DE TRABAJO QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

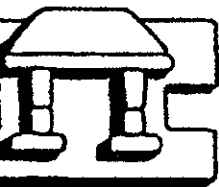
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :

GEORGINA ALDACO GARCIA

LIC. CARMEN SUSANA GONZALEZ MONTOYA

LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

288000

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**GRACIAS...**

**A MIS PADRES, POR GUIAR Y ACOMPAÑAR AMOROSAMENTE MI PROCESO  
DE CRECIMIENTO**

**A MIS HERMANOS: DANY, KAREN Y KARINA, POR SU PRESENCIA Y APOYO  
INCONDICIONAL**

**A JULIO CÉSAR, POR ENSEÑARME QUE COMPARTIR LA VIDA ES UN ACTO  
MARAVILLOSO**

**A MIS GÜELOS: JULIÁN, COMO SÍMBOLO DE FORTALEZA  
Y EN MEMORIA DE EVA, RECUERDO DE LA PERSISTENCIA**

**CON MUCHO CARIÑO... GEORGINA**

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	2
<b>INTRODUCCION</b>	3
<b>CAPITULO 1 SELECCION DE PERSONAL: UN AREA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL</b>	5
<b>1.1. PSICOLOGIA INDUSTRIAL</b>	8
1.1.1. RESEÑA HISTORICA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	9
1.1.2. ¿PSICOLOGIA INDUSTRIAL O PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL?	11
1.1.3. EL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA	12
<b>1.2. SELECCION DE PERSONAL</b>	16
1.2.1. EL PROCESO DE SELECCION	18
1.2.2. METODOS DE SELECCION	21
<b>CAPITULO 2 LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA</b>	36
<b>2.1. LINEAMIENTOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PARA LAS SUBSECRETARIAS</b>	39
2.1.1. LINEAMIENTOS DE RECLUTAMIENTO	41
2.1.2. LINEAMIENTOS DE SELECCION	42
<b>2.2. PROFESIOGRAMA DE PUESTOS DEL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACION</b>	45
<b>2.3. PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACION</b>	74
2.3.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	74
2.3.2. PROCESO DE SELECCION	75
<b>CAPITULO 3 REPORTE DE ACTIVIDADES LABORALES EN LA UNIDAD DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION SECUNDARIA</b>	80
<b>3.1. INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN LA UNIDAD DE SELECCION DE PERSONAL</b>	82
<b>3.2. ACCIONES PARA ENRIQUECER EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL</b>	110
<b>CAPITULO 4 PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION SECUNDARIA</b>	114
<b>4.1. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO</b>	116
<b>CONCLUSIONES.</b>	128
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	132
<b>ANEXOS</b>	136

## RESUMEN

La participación del psicólogo en el área de selección de personal es indispensable, ya que a través de sus conocimientos puede hacer la predicción del *desempeño laboral de la persona que aspira a ocupar un puesto vacante*. Debido a que cada institución establece los requerimientos para ingresar al personal, en este documento se presentan considerando la normatividad, los lineamientos para efectuar el proceso de selección de personal y los criterios necesarios para seleccionar servidores públicos de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria para el Distrito Federal, esto con la intención de conocer la intervención del psicólogo en el proceso de selección de personal en el ámbito educativo, en donde no sólo participa en la aplicación de los métodos de selección, sino que también se interesa por analizar los factores que inciden en el comportamiento de las personas sometidas a la situación de evaluación e integra sus observaciones al perfil laboral del candidato para emitir el dictamen final del probable éxito en la ejecución de las actividades en el puesto solicitado. Además, se propone que para mejorar los procedimientos de selección y aprovechar de manera óptima los recursos humanos con los que cuenta la institución, el psicólogo debe incluir en sus tareas la valoración del desempeño laboral de las personas contratadas, a fin de corroborar el resultado final asignado durante el proceso de evaluación y la ejecución real de la persona en su ambiente de trabajo. De esta forma, se puede asegurar una mayor adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo

## INTRODUCCION

La selección no sólo ocurre en el ámbito laboral, desde que somos niños hasta que llegamos a la etapa de vejez intervenimos en procesos selectivos. En ocasiones nos eligen, otras veces somos nosotros los que decidimos con quién o en dónde permanecer. Nos escogen como compañeros de juego, en la escuela como miembros de un equipo y como amigos, de la misma manera seleccionamos a las personas con las que deseamos relacionarnos en lo personal y en lo laboral.

En estas condiciones la selección obedece a criterios subjetivos, sin que se intente realizar de manera sistemática y exhaustiva una valoración de las características, cualidades o habilidades de la persona. Podemos elegir a alguien por su mirada, su apariencia, sus conocimientos o por las actividades que desempeña. Pero este procedimiento tan cotidiano no puede efectuarse al intentar seleccionar a los trabajadores de una empresa. Para ello se necesitan de los conocimientos y las técnicas apropiadas para asignar a la persona indicada en el puesto adecuado.

El psicólogo es el profesional indicado para seleccionar a los candidatos a ocupar un puesto, ya que a través de la aplicación de diferentes métodos puede pronosticar el desempeño laboral de una persona. Así, los procedimientos que se emplean en la selección de personal pueden asegurar mayores beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa.

En cada empresa se establecen los requisitos indispensables para ejecutar adecuadamente un puesto determinado, por lo que es necesario explorar las aptitudes, intereses y las capacidades de las personas propuestas para ocupar una vacante, a través de la aplicación de técnicas de selección como son la entrevista, la solicitud de empleo, las cartas de recomendación y la aplicación de pruebas psicológicas que aseguren el perfeccionamiento laboral. De esta manera se favorece la satisfacción del trabajador y el mejoramiento de los servicios.

Debido a la importancia que implica la participación del psicólogo en la selección de personal, este trabajo tiene el propósito de presentar las actividades que realiza este profesionalista en dicha área dentro de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria para el Distrito Federal.

Para conocer la intervención del psicólogo en el área de selección de personal es necesario explorar en el primer capítulo el ámbito de la psicología industrial y la participación del psicólogo en las empresas; y los procedimientos o métodos de selección que el psicólogo emplea para incorporar a la persona al mundo laboral.

En el segundo capítulo se presentan los lineamientos que establece la Secretaría de Educación Pública para efectuar el procedimiento de selección de personal y los requisitos con los que deben cumplir los candidatos a ocupar un puesto. Con base en esto, se presentan en el tercer capítulo las actividades que realiza el psicólogo de manera cotidiana en el proceso de selección de personal de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, además se incluyen las estrategias que se han incorporado para optimizar dicho procedimiento. Finalmente, en el cuarto capítulo se propone la incorporación de un programa de seguimiento en el desempeño del trabajador con la intención de validar y mejorar la selección de los candidatos, lo que probablemente asegurará un mejoramiento en la calidad del servicio en el ámbito educativo dentro del nivel de secundaria y mayor satisfacción en los servidores públicos.

## **CAPITULO 1**

### **SELECCION DE PERSONAL: UN AREA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

La psicología puede considerarse una de las ciencias polifacéticas de la actualidad. Su campo de acción abarca desde el estudio del animal en laboratorio hasta el del ser humano en su desempeño social y laboral, la problemática individual y la de grandes grupos o instituciones. Es así, que la psicología ha tenido que desarrollar sus propios métodos de investigación y estudio incorporando aquellos que le son útiles de otras disciplinas, pero sin perder de vista su principal objetivo: el comportamiento humano (Silva, 1992)

Con respecto a esto, Blum y Naylor (1976) señalan que la psicología estudia la conducta de la especie humana, con la ayuda de metodología científica y hace uso del método experimental para la recopilación de datos, con el fin de descubrir o desarrollar conceptos explicativos.

Los autores también señalan que la psicología gradualmente ha ido abordando temáticas cada vez más amplias, esto es: atiende las bases hereditarias, genéticas y fisiológicas del comportamiento; estudia los diferentes procesos que integran la conducta: procesos impulsivos, adquisición de respuestas y nuevas experiencias (aprendizaje), configuración individual del sujeto con hábitos estables de respuesta (personalidad), perturbaciones del comportamiento y terapéuticas psicológicas. En estos estudios se utilizan una gran variedad de métodos de investigación: experimentos, aplicación de tests y escalas, cuestionarios, observación y registros de conducta, simulación y comparación de comportamientos, análisis de trastornos y déficit, reconocimiento de niveles evolutivos, etc.

Todo este despliegue de la psicología ha hecho posible que intervenga de manera práctica en campos concretos de la actividad humana con técnicas que se fundamentan en sus teorías. Así, la industrialización, la práctica escolar, los problemas sociales y el desarrollo humano en general, han favorecido el empleo de técnicas psicológicas que



atienden las demandas del individuo en cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelve

Para estudiar el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos, Harsch (1992) propone cinco campos de acción de la psicología:

- Psicología clínica, es el área que enfoca su actividad hacia la evaluación y tratamiento de personas o grupos que sufren de trastornos emocionales y de adaptación. Su interés es la problemática individual así como la derivada de su interacción con el ambiente.

- Psicología social, se ocupa de estudiar la interacción del individuo con el grupo, las organizaciones y las comunidades a través del análisis de las estructuras y las normas que las rigen. Se relaciona con las ciencias sociales al estudiar los procesos de la estructura del liderazgo, las actitudes y las opiniones, la marginación y la problemática institucional.

- Psicología experimental, se dedica al estudio sistemático e investigación de los procesos básicos de la conducta mediante el método experimental; investiga acerca de las áreas de percepción, emoción, aprendizaje humano y animal, memoria, pensamiento y lenguaje, psicolingüística y desarrollo infantil.

- Psicología educativa, su tarea es estudiar las condiciones y métodos que facilitan los procesos de aprendizaje y los factores emocionales que en él se involucran, desde el crecimiento del niño hasta la instrucción profesional. Su interés fundamental es el desarrollo infantil y la evolución conceptual sobre la educación.

- Psicología industrial, estudia las condiciones que determinan el desempeño laboral. Analiza la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral, así como los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad en el desempeño del trabajador.

Es importante señalar que en muchas ocasiones estas áreas se yuxtaponen, puesto que el estudio del ser humano y su comportamiento es eminentemente complejo y requiere del análisis de todas y cada una de sus manifestaciones conductuales. En este sentido, actualmente los psicólogos en cualquiera de sus áreas de acción, enfrentan el reto y la responsabilidad de satisfacer las demandas de los individuos cuyo comportamiento está en constante interacción con el medio ambiente.

## 1.1. PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Las diferencias en la ciencia del comportamiento no siempre están delimitadas con claridad, pero esto no provoca confusión siempre que una especialidad dada este orientada hacia un problema concreto; tal es el caso de la psicología industrial que abordaremos de manera específica, ya que se ocupa de estudiar la conducta humana en el lugar de trabajo.

Retomando las definiciones propuestas, podemos decir que la psicología industrial es la aplicación de métodos, acontecimientos y fundamentos de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo. Y en este sentido es una de las áreas de la psicología Schultz (1998) complementa este concepto explicando que debido a que la psicología industrial esta basada en una ciencia, se ocupa de lo observable, es decir, de aquello que podemos ver, oír, tocar, medir y registrar. De ahí que se base en la observación y en la experiencia, no en opiniones, intuiciones, nociones infundadas ni prejuicios privados. Ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos, así como también su objeto de estudio: la conducta humana. Los comportamientos externos (movimientos, habla y trabajos creativos) son el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad. De ahí que el psicólogo dedicado a la industria se concentre en ella, a fin de entender y analizar a las personas que desea estudiar. No obstante, su labor va más allá, puesto que la psicología industrial también se ocupa de las dimensiones intangibles del ser humano: motivaciones, emociones, ideas y deseos. Aunque estos impulsos internos no son percibidos propiamente, sí podemos observar sus efectos; por ejemplo, no podemos ver directamente la inteligencia, pero percibimos manifestaciones externas de diversos grados de inteligencia. Los psicólogos observan objetivamente que un sujeto actúa a un nivel superior que otro en el mismo test de inteligencia, con los datos se infiere que el primero posee un nivel intelectual superior al del segundo. Las inferencias que se basan en la observación de la conducta permiten extraer varios estados o condiciones del individuo, a pesar de ser poco evidentes de manera directa. Es así como trabaja el psicólogo industrial, con objetividad, precisión e imparcialidad.

### 1.1.1. RESEÑA HISTORICA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

La psicología industrial surgió a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes.

Existe información que señala que la psicología industrial se empleó formalmente a principios del siglo XX, cuando el profesor Walter Dill Scott el día 20 de diciembre de 1901, analizara en una conferencia las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A instancias de la industria publicitaria, Scott realiza varias publicaciones sobre la psicología en el mundo laboral relacionadas con las ventas, la selección de personal, el adiestramiento y la asesoría. Pero es hasta que el ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial solicita la intervención de los psicólogos en las acciones bélicas, que la psicología industrial se establece como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que diseñaran un test de inteligencia general, con el cual se identificara a los que tenían baja inteligencia y excluirlas de los programas de adiestramiento militar. Se desarrollaron dos tests: el Army alfa para personas que sabían leer y el Army beta para analfabetos (Schuitz, 1998).

Los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra como las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y los inventarios de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos con participación en el área militar. Los tests que el ejército había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otros para situaciones de lo más heterogéneo. Se inició así un amplio e intenso programa de tests psicológicos en las escuelas, en la industria y en la milicia (muchos de los cuales aún se aplican). A partir de ese momento, se empieza a expandir la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, incorporando a su estudio las motivaciones, los valores morales y las relaciones humanas (Blum y Naylor, 1976).

Así, las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en las actividades de selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado.

En el año de 1925 se realizan estudios sobre motivación, comunicación y comportamiento colectivo; y nuevamente en el periodo de la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) la psicología industrial contribuye de manera significativa en el esfuerzo bélico, ya que igual que en la primera ocasión se encarga de aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. Esta vez, se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos, entonces fue mayor la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas, lo que dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento. La complejidad de las armas de guerra origina que el año de 1945 se iniciara la investigación sobre el factor humano en el sistema hombre-máquina (Gilmer, 1976)

La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica, ya que los psicólogos hicieron evidente que estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes.

El desarrollo de la psicología industrial a partir de 1945, como lo señalan los autores tiene un paralelismo con el avance tecnológico y el crecimiento empresarial. La complejidad de los modernos negocios y organizaciones oficiales han impuesto más demandas a los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial. En muchas ocasiones los adelantos tecnológicos han originado ocupaciones enteramente nuevas; por ejemplo, el uso de la computadora, creó la necesidad de contar con programadores, los psicólogos tuvieron entonces que establecer las aptitudes indispensables para realizar satisfactoriamente este trabajo, identificar el tipo de persona que las posee y establecer los métodos óptimos para seleccionarla y adiestrarla.

Las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la industria se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. También se desarrollan intensas acciones para conocer y mejorar el clima organizacional, los psicólogos son los encargados de examinar la estructura o el ambiente que prevalece en las empresas a fin de investigar los factores (comunicación, estructuras sociales, adaptabilidad, etc.) que influyen en el desempeño laboral

En conclusión, actualmente la psicología industrial influye en todos los aspectos de la vida empresarial: repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo.

### 1.1.2 ¿PSICOLOGIA INDUSTRIAL O PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL?

Es necesario también definir el lugar en donde el psicólogo aplica sus conocimientos y que constantemente referimos, la industria.

Dunnette y Kirchner (1974) señalan que la industria representa el conjunto de todas las organizaciones que tienen como fin crear bienes y servicios, tal es el caso de bancos, escuelas, empresas o fábricas, hospitales, dependencias del gobierno, etc. Y en todas ellas se manifiesta el comportamiento humano, de ahí que la psicología realice estudios sistemáticos para identificar eventos significativos que impacten la vida y el desempeño del trabajador.

En consideración a lo anterior, aunque la psicología intervenga en las organizaciones podemos distinguir diferencias entre la psicología industrial y lo que reconocemos como psicología organizacional; la primera se ocupa como ya se ha mencionado de la conducta humana en el lugar de trabajo y, la segunda se dedica a conocer la manera en la que la conducta humana se manifiesta en situaciones de grupo, interesándose principalmente en las interacciones y sus repercusiones en el equipo de trabajo. El término organización hace referencia a toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y/o modificado para lograr objetivos específicos, y éstos pueden ser con fines de lucro o de servicios (Arias, 1996).

La psicología organizacional, es un área que se desprende de la psicología industrial al abordar el aspecto social, y pone especial empeño en comprender las organizaciones, así como en generar ideas para su mejora (Gilmer, 1976)

Es en la industria donde más personas trabajan, es aquí donde el gobierno y otras dependencias públicas se conjugan en un gran complejo social. Las organizaciones son importantes no sólo porque como individuos estamos vinculados a una extensa gama de

ellas, sino también porque las organizaciones están integradas por una gran variedad de personas y éstas representan lo más valioso.

### 1.1.3 EL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

La actividad laboral es importante para ser estudiada debido a que invertimos una gran cantidad de horas en ella. La mayoría de las personas que tienen un empleo destinan casi la mitad de sus horas de vigilia en el trabajo; por lo tanto, la industria como un lugar para estudiar la conducta es una propuesta atractiva, porque ahí el comportamiento humano tiene una estrecha relación con el bienestar de nuestra sociedad.

El psicólogo en la industria se interesa en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos. Se ocupa de problemas relacionados con la productividad humana, la ejecución del trabajo, el aprendizaje, la adquisición de destrezas, la motivación, la seguridad física y salud mental de la persona, la interacción entre los requerimientos y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados (Dunnette y Kirchner, 1974)

En contra de la opinión más generalizada, Gilmer (1976) señala que la actividad del psicólogo en la industria no se limita a la mera distribución de tests. Es cierto que los ha concebido y luego los ha examinado para comprobar si los resultados prácticos responden debidamente a las predicciones basadas en ellos, pero actualmente no sólo se ocupa de esto, sino que también aconseja al departamento de relaciones humanas, participa en las negociaciones entre los empleados y el sindicato o los diferentes niveles de autoridad, prepara estudios para mejorar el desempeño laboral, etc

El psicólogo en la empresa mantiene una elevada posición jerárquica, esencialmente por el papel de asesoría que le permite aplicar sus conocimientos y talentos en donde este presente la figura humana. De la selección de personal al adiestramiento, de la supervisión a la evaluación del trabajo, de la planificación de funciones a las relaciones laborales, el psicólogo industrial se mueve en un escenario amplio y en constante transformación.

Desafortunadamente algunas personas están convencidas que sólo hace falta sentido común y mucha experiencia con la gente para ser psicólogo. Sin embargo, no basta la interacción con otros para convertirse en un buen psicólogo, se requiere de una formación universitaria y estudio para estar actualizado e informado de las técnicas de aplicación psicológica, asegurando de esta manera una sólida formación en la disciplina. Aun así, muchos otros profesionistas como los administradores, licenciados, o ingenieros desarrollan actividades similares a las del psicólogo en la empresa, pero conforme se van implicando con los aspectos humanos de la industria: comprensión de la conducta del individuo y las interacciones entre los seres humanos en el área laboral, se encuentran con la desventaja de que sus conocimientos se ven reducidos y su campo de acción limitado. Por lo tanto, debemos ser conscientes de la importancia y significado del comportamiento del hombre en el trabajo.

El psicólogo que trabaja en el ámbito industrial orienta sus acciones hacia el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral y para ello es necesario que aplique sus conocimientos y desarrolle diversas investigaciones, algunas de ellas indagan sobre la manera en la que aprende el hombre y cómo se le puede adiestrar en su trabajo con una mayor economía, la influencia de los estados de ánimo en el éxito o fracaso laboral, el estudio de los principios básicos sobre los que se asienta una correcta supervisión, además conoce detalles acerca del comportamiento humano que pueden aplicarse al diseño, fabricación y distribución de algunos productos; sus conocimientos no sólo tienen valor económico, sino que pueden hacer más agradables al empleado las condiciones de trabajo. En general, el psicólogo contribuye a que el objetivo primordial de la industria sea establecer las condiciones necesarias y más convenientes para el individuo. Y lo que es aun más importante, en parte sabe por que, ya que comprende la relación causa-efecto en el comportamiento humano (Schultz, 1998)

Para comprender el área de influencia del psicólogo en la industria es necesario mencionar las actividades que se realizan en la profesión. McCollom (1959; citado en Blum y Naylor, 1976) explica que las actividades del psicólogo industrial pueden agruparse en las siguientes categorías generales:



1. Selección de personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos; investigaciones sobre criterios
2. Desarrollo de personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
3. Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
4. Estudio de la productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
5. Administración: actividades referentes a las habilidades administrativas.
6. Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Así mismo, Scultz (1998) considera que las aportaciones del psicólogo son importantes en las siguientes áreas:

- Selección y adiestramiento de empleados.
- Espíritu de equipo y satisfacción con el trabajo.
- Motivación del empleado.
- Evaluación del rendimiento.
- Productividad.
- Condiciones de trabajo.
- Estructura y diseño de la empresa

Teniendo como base estas categorías, se pueden identificar siete áreas principales que constituyen el campo de trabajo de la psicología industrial:

- a) Selección y pruebas.
- b) Desarrollo de gerentes.
- c) Consejo personal.
- d) Motivación de empleados.
- e) Ingeniería humana.
- f) Investigaciones de mercadotecnia.
- g) Investigaciones en relaciones públicas.

Una de las funciones principales de la psicología industrial consiste en ayudar a desarrollar planes para seleccionar al personal cuidadosa y sistemáticamente, esto con la intención de proponer los cambios que se consideren convenientes o necesarios para impulsar el mejoramiento de la empresa (Gilmer, 1976).

Los psicólogos empleados en organizaciones industriales, probablemente tienen que ocuparse de todos los problemas relativos a las personas que se desempeñan laboralmente. Y aunque su intervención es valiosa en todas las áreas, únicamente exploraremos a detalle el área de selección, motivo del trabajo que estamos desarrollando.

## 1.2. SELECCION DE PERSONAL

Desde el inicio de la existencia del ser humano se emplearon métodos de selección para que los individuos realizaran actividades específicas dependiendo de las características y habilidades personales.

Pero la selección no es un proceso exclusivo del ámbito laboral; a lo largo de la vida, desde la niñez hasta la senectud, participamos sin cesar en el proceso de selección. Algunas veces nos escogen; otras veces somos nosotros quienes seleccionamos. Nos escogen como compañeros de juego, de equipo, novios y miembros de alguna asociación; y al mismo tiempo seleccionamos aquellos con quienes queremos tener contactos profesionales o sociales.

En las situaciones cotidianas, la selección suele basarse en elementos subjetivos (la mirada del otro, sus actos, su atuendo) sin que se intente hacer una evaluación sistemática y completa de las cualidades ni capacidades ajenas. Por desgracia este procedimiento tan informal y arriesgado todavía persiste en el ámbito laboral (Gilmer, 1976).

Adaptando esta característica humana de elegir a los más aptos para desempeñarse en alguna actividad, en las organizaciones, la selección de personal se llega a efectuar por un supervisor que considera a través de observaciones y datos intuitivos a la persona idónea para ocupar un puesto; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo que es indispensable una selección que se apoye en métodos y técnicas que permitan la identificación de estos recursos.

La selección de empleados sigue siendo un punto que exige profundos conocimientos psicológicos e investigaciones rigurosas, no obstante la opinión de ciertos ejecutivos y jefes de departamento de personal que todavía juzgan a los candidatos por la fuerza con que dan un apretón de manos, la fijeza de su mirada o su atuendo

Es imposible saber quién resultará idóneo si no se conoce con exactitud en qué consiste el puesto, es decir, las cualidades, aptitudes, intereses y caracteres de personalidad indispensables para desempeñarlo. Aún antes de llegar los solicitantes a la oficina de personal, habrá que realizar mucho trabajo con el objeto de precisar la naturaleza, requisitos y exigencias del puesto vacante.

Una vez que el psicólogo reconoce los pormenores del trabajo y ha establecido los métodos de selección, Schultz (1998) recomienda averiguar si estos instrumentos escogen al más idóneo de los candidatos, a través de la evaluación de los candidatos seleccionados y contratados después de haber laborado cierto periodo; su rendimiento se compara con el que consiguieron (inicialmente) en las técnicas de selección. Los métodos de selección no pueden evaluarse objetivamente sin esa investigación que se efectúa tiempo después. La selección y evaluación de empleados prosigue incluso después de la contratación inicial, ya que a lo largo del desempeño laboral de la persona se tomarán decisiones de ascenso, descenso o movilidad en el puesto y muchos de los instrumentos que se aplicaron en la selección (entre ellos los tests psicológicos) se utilizarán otra vez al momento de tomar esas decisiones.

La selección adecuada es sumamente importante para la institución y también para el empleado. La contratación inicial y el progreso o estancamiento futuro dependerán, en parte, de los resultados (puntuaciones) que la persona haya obtenido en los instrumentos de selección.

Las consecuencias de una selección equivocada son costosas, por lo cual se han de aprovechar debidamente los instrumentos y técnicas psicológicas, pues sólo así puede asegurarse que la mayoría del personal dé un buen rendimiento y esté contento.

Como ya se ha mencionado, la selección es una serie continua de procesos que operan a lo largo de toda la vida y se relaciona con la elección de entre varias opciones y por lo tanto la descalificación de otras, según los propios criterios.

Sánchez (1997) explica que tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, para lo cual se debe considerar en todo momento las

necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar que la selección de personal es la elección de la persona idónea para el puesto adecuado y a un costo 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.

Como paso previo a la selección de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización o empresa, así se precisa que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos (Chiavenato, 1993).

Basándose en las consideraciones anteriores, la selección de personal es una técnica de administración de recursos humanos, mediante la cual establecemos una correlación adecuada entre las características de una persona y los requerimientos de un puesto.

La selección requiere fundamentalmente que se establezca con claridad los requisitos para cada puesto y que se efectúe una valoración de las características personales. La tarea del área de selección de personal es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante (Siegel y Lane, 1984).

### 1.2.1. EL PROCESO DE SELECCION

Por supuesto que el sistema de selección es el mismo si tenemos uno, dos o cien puestos que cubrir, e independientemente si contamos con dos, tres o cien candidatos para cubrir los puestos disponibles. Si vamos a seleccionar una o varias personas, la tarea del procedimiento es demostrar que es el mejor para seleccionar a los candidatos idóneos y que por lo tanto puede responder a los objetivos perseguidos por la organización

Para poder efectuar el proceso de selección es necesario contar con los recursos humanos a seleccionar, de ahí que como condición previa se disponga de un número suficiente de candidatos para satisfacer la demanda.

El reclutamiento consiste en hacer que un conjunto de candidatos llegue al lugar de trabajo para cubrir un determinado puesto. Existen varios procedimientos comunes para reclutar a las personas interesadas para ocupar una vacante, en algunos casos se recurre a las oficinas de colocación o al sindicato, se presentan anuncios en periódicos o se considera a las personas que acuden a las oficinas de la empresa y constituyen la bolsa de trabajo. El método más confiable es la recomendación de los empleados, posiblemente porque éstos suministran al candidato información realista sobre el puesto y la empresa. Otro método de reclutamiento eficaz es recurrir a las escuelas técnicas o profesionales (dependiendo del tipo de puesto a ocupar) anunciando las contrataciones. Para la mayoría de los puestos de trabajo, el reclutamiento de personas no representa un problema, salvo en los casos de especialidades técnicas o a nivel profesional debido probablemente a los altos criterios requeridos (Schultz, 1998).

La metodología de una buena selección no sólo consiste en recurrir a diversas fuentes de reclutamiento para elegir a las personas que ocuparan un puesto. Un programa de selección adecuado consta de varias etapas más que se realizan entre la compañía y el solicitante.

Gilmer (1976) explica que el sistema tradicional de selección basado en el principio de "encajar hombres y casillas" funcionó sólo para fines prácticos porque, tanto el hombre como la organización podían ver cuál era el sitio que les convenía dentro de la estructura general. Pero a medida que las instituciones se fueron haciendo más complejas y sus interrelaciones más intensas, la tarea de encontrar cada uno su sitio (en caso de que éste existiera) se fue haciendo más difícil; el trabajo se fue especializando a través de la tecnología y esto ha originado que la persona necesite de mayor preparación o capacitación para efectuarlo.

El autor agrega que es importante que la elección de una persona para un cargo vacante permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la

comunidad en la que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos personales y de la organización. Así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos

- a) la adecuación del hombre al cargo y,
- b) la eficiencia del hombre en el cargo.

Existe una gran diversidad en las características individuales, tanto físicas como psicológicas que hacen que las personas se comporten, perciban y se desempeñen en forma distinta. Se difiere tanto en la capacidad de aprender una tarea, como en la realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de estas dos variables: tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución es tarea propia de la selección. De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino principalmente un pronóstico respecto de esas variables (Siegel y Lane, 1984).

Los autores también señalan que en la selección debe considerarse la comparación entre los requisitos del cargo o puesto y el perfil de las características de los candidatos. El primero es proporcionado por el análisis y descripción del cargo y el segundo se obtiene a través de la aplicación de técnicas de selección. Por medio de la comparación, el área de selección recomienda a la unidad solicitante al candidato aprobado; aunque existan varias personas que pueden ser adecuadas para el puesto, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de la oficina o departamento de personal.

Dunnette y Kirchner (1974) establecen que el análisis del puesto es fundamental no sólo para la selección de los empleados, sino además para desarrollar programas de adiestramiento, establecer políticas de recompensa y de seguridad, etc ya que este análisis es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito. La enumeración de tales conductas proporciona la base de la selección.

El análisis de puestos sirve para diseñar un cargo a fin de que pueda realizarse mejor. Su finalidad es describir, en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumentos que se utiliza en las operaciones, aspectos especiales del empleo (como

peligros), comprende también la escolaridad y adiestramiento, en algunos casos la escala de salarios. De esta manera, la compañía u organización establece los requisitos indispensables para un rendimiento adecuado y las cualidades que exige a la persona. Por tanto, el valor del análisis destinado a la selección consiste en identificar la capacidad, antecedentes (educación), adiestramiento y experiencia de los que ejecutarán determinado trabajo (Schultz, 1998).

Una vez recabada esta información sobre el puesto, el psicólogo está en condiciones de escoger los métodos más adecuados de selección que le permitan identificar a los sujetos que reúnen las cualidades especificadas.

Se dispone de varios métodos para realizar la selección de los candidatos, es decir, para clasificarlos como idóneos o no idóneos, con el objeto de pronosticar sus probabilidades de éxito futuro. En general, cuanto más sepamos de alguien mejor predicaremos su desempeño en una situación dada.

A continuación describiremos los métodos que se emplean para la selección de candidatos, sin olvidar que por lo regular las decisiones finales de elegir a los más aptos no se basan en una sola estrategia, sino en una combinación de ellas.

### 1.2.2. METODOS DE SELECCION

Hoy en día, lo que se busca obtener son métodos de selección que se encaminen, sobre todo a la objetividad, para identificar las características y habilidades precisas para desempeñarse satisfactoriamente en el área laboral.

Los métodos empleados en el procedimiento de selección, tienen la finalidad de ayudar al psicólogo a identificar las características y los rasgos de personalidad individuales para verificar si el candidato cumple con los requerimientos del puesto, para lo cual en ocasiones se necesita de la aplicación de varios de estos métodos, ya que existen aspectos del comportamiento humano que no son fácilmente mesurables mediante una sola técnica como son los tests o la entrevista por citar algunos ejemplos. Entre los métodos de selección que generalmente se usan se encuentran los siguientes.



solicitudes de empleo, autobiografías, cartas de recomendación, entrevistas y tests psicológicos, a continuación se explican cada uno

**a) Solicitud de empleo.**

Los autores Fleishman y Bass (1979) indican que aunque la forma de solicitud de empleo está siempre presente en el proceso de selección, con frecuencia se utiliza de manera superficial y no sistematizada, sólo como un instrumento que recopila los datos del solicitante; sin embargo si se emplea correctamente puede incrementar la eficiencia en los procedimientos de selección.

El formato o formulario de solicitud de empleo es el método más común de selección y contratación de personal. Aún cuando se apliquen otras estrategias, el formulario suele ser el primer paso que da el candidato. No sólo proporciona información útil, sino que además da pistas para plantear preguntas durante la entrevista. El formato de la solicitud de empleo aporta información sobre los más diversos temas: desde los datos biográficos normales (nombre, domicilio, sexo, estado civil, educación, experiencia laboral y dependientes) hasta información de carácter más personal: situación económica, antecedentes penales y pasatiempos (Schultz, 1998).

Para Blum y Naylor (1976) la solicitud de empleo tiene dos funciones: en primer lugar proporciona información sobre el empleado que la compañía necesita, a manera de historial personal, y en segundo lugar, tiene como fin reunir información sobre el solicitante que se considere pertinente para la contratación. Puede considerarse que la solicitud es una entrevista muy estructurada, en donde las preguntas son estandarizadas y determinadas por adelantado.

La razón para usar la forma de solicitud es que el historial personal del solicitante (ejemplo: sus intereses y experiencias previas) permite predecir el éxito futuro en el trabajo, y de hecho, parece razonable suponer que datos como el historial previo de empleo, las habilidades específicas, la escolaridad, la situación financiera, y el estado civil, pueden reflejar los motivos, las capacidades y habilidades de una persona, su nivel de aspiración y su ajuste a las situaciones de trabajo (Fleishman y Bass, 1979)

La solicitud ayuda a la selección en el momento en que se correlacionan los reactivos de la solicitud y alguna medida posterior del éxito en trabajo, como por ejemplo el número de empleos en los últimos cinco años y la antigüedad en cada trabajo. Así mismo, el historial personal y los datos familiares deben proporcionar ciertas indicaciones de las características emocionales y de personalidad del solicitante, que puedan tener influencia sobre el ajuste eventual al trabajo.

A este respecto Schultz (1998) explica que a través de los formularios de solicitud de empleo se obtiene abundante y útil información predictiva, ya que si se conoce la situación económica o matrimonial del candidato seguramente se contará con una pista de su estabilidad emocional y de su responsabilidad. Las actividades extraescolares indican la capacidad de liderazgo o suministran información sobre rasgos de personalidad que pueden explorarse más a fondo durante la entrevista.

Así, todos los puntos importantes del formato de la solicitud se pueden correlacionar con una medida posterior del rendimiento; y si la correlación es positiva, el punto se determina como un criterio para seleccionar al personal. Su inclusión como instrumento de selección se debe a sus elementos pronosticadores del rendimiento laboral del individuo.

#### **b) Autobiografías.**

Es uno de los métodos de selección que actualmente han adquirido mayor difusión, ya que se ha comprobado que predice válidamente el éxito en diversos trabajos: científico, oficinista, ejecutivo de nivel medio, obreros y vendedores. Y se relaciona con el formato de solicitud de empleo.

Los inventarios biográficos abarcan información más pormenorizada sobre la vida del candidato. Este sondeo tan exhaustivo se basa en el hecho de que la conducta laboral se relaciona con la realizada anteriormente y con las actitudes, preferencias y valores personales.

Generalmente, se elaboran teniendo presente determinado puesto; se requiere entonces de abundante investigación para determinar las experiencias de las que depende el rendimiento. El proceso de validación de las preguntas se logra a través de la

correlación de éstas con alguna medida de rendimiento identificadas como necesarias para cubrir el puesto. Algunas preguntas son de carácter estrictamente personal para conocer lo más posible del individuo (respetando su intimidad) y otras sondan las opiniones de los candidatos o su autoevaluación con respecto a su desempeño laboral. Esta técnica tiene validez como pronóstico del éxito en diversas actividades (Schultz, 1998)

### **c) Cartas de recomendación.**

Esta técnica consiste en obtener información sobre el candidato acudiendo a quienes lo conocen, entre ellos: sus maestros, compañeros de trabajo, jefes y amigos. Con ello se pretende explorar las impresiones de otros y verificar la índole de su experiencia laboral. Es lógico suponer que el rendimiento, actitud y conducta general observadas en el trabajo anterior proporcionarán una pista sobre su desempeño en el puesto vacante (Schultz, 1998).

La principal limitación de las cartas de recomendación estriba en que a veces dan una imagen errónea del candidato. El que las escribe por vanos motivos puede ser poco objetivo en la valoración tanto personal como laboral del candidato. Por lo regular las cartas de recomendación son muy indulgentes, ya que la mayoría de los jefes no proporcionan referencias negativas sobre sus ex empleados.

Ante esta situación, Blum y Naylor (1976) explican que aún cuando establezcan características positivas de una persona, las cartas de recomendación no representan un medio confiable para seleccionar a los candidatos que pueden asegurar éxito laboral, por lo que en pocas ocasiones se sugiere emplearlas como instrumentos únicos de selección.

### **d) Entrevista.**

La entrevista es el método que se emplea con mayor frecuencia en la selección de candidatos a un puesto, ya que facilita obtener información útil para la organización.

De manera general, una entrevista personal puede estar perfectamente justificada de acuerdo con el valor de las relaciones humanas que lleva consigo; y consigue sus

mejores resultados cuando se ocupa de las relaciones personales y de las motivaciones profesionales (Rodríguez, 1991).

Considerando lo anterior, Grados y Sánchez (1993) establecen que la herramienta más eficaz para la obtención de información en cualquier organización es la entrevista, en la medida que ayuda a mantener la interrelación humana. Ya que es una técnica que satisface los requerimientos de la interacción personal, se utiliza con el propósito de desarrollar un intercambio significativo de ideas para obtener información en relación con un objetivo.

El manejo de la técnica requiere claridad en el contexto de la comunicación, puesto que ésta se estimula para que adquiera una determinada dirección y así provocar respuestas que serán percibidas con la mayor objetividad posible. Al ser una forma oral de comunicación interpersonal, tiene como finalidad la obtención de información con relación a un objetivo, se ubica como una forma estructurada de interacción en donde la solidez del intercambio y la dinámica de reciprocidad apoyan la toma de decisiones con respecto a la participación de una persona en el ámbito laboral.

La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se le destina. En general, se utiliza para averiguar algo acerca del sujeto, para señalarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos.

Para lograr el control absoluto de cada situación de las que frecuentemente se presentan en las entrevistas, se deben conocer y analizar los tipos de entrevista con los cuales podemos contar, así como los diversos tipos de conducción, ya que a través de estos dos elementos se conseguirán los objetivos planteados de una buena entrevista. Explicaremos los tipos de entrevista propuestos por Acevedo y Florencia (1996).

Los autores señalan que de acuerdo al propósito final perseguido con la entrevista, ésta se puede clasificar básicamente en cinco tipos:

1. *Entrevista de admisión o selección.* Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Aquí debe hacerse una distinción clara entre: a) la entrevista previa, ligera y rápida, y b) la entrevista

amplia o principal, con la que se trata de profundizar en la personalidad y habilidades del candidato, para estar en condiciones de evaluar sus aptitudes (a todos los niveles) para el empleo que se le ofrece.

2. *Entrevista de promoción o evaluación.* Con ésta técnica se intenta evaluar el desarrollo y actividad de un empleado, con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la empresa.

3. *Entrevista de consejo.* Se destina a resolver o aclarar todas aquellas situaciones conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral; lo que se espera evite el desequilibrio en las relaciones grupales en las que participa el empleado.

4. *Entrevista de salida.* Se realiza sólo cuando un empleado decide "salir " (renunciar) voluntariamente de la empresa. Permite conocer algunos problemas internos que escapan a la percepción de la organización.

5. *Entrevista de confrontación.* La intención de esta entrevista es la de rectificar sustancialmente cualquier conducta que puede considerarse negativa o perjudicial para las relaciones laborales y basándose en el análisis de dicha conducta llegar a una solución.

Según el tipo de conducción con que se llevan a cabo las entrevistas, los autores citados también indican que las podemos clasificar en: planificada, semi-libre y libre. Dependiendo de los fines que se persigan se puede elegir un modo único de conducción en el desarrollo de la entrevista.

La *entrevista planificada o estructurada*, generalmente es la que se considera más eficaz, ya que de manera sistemática y precisa permite obtener más información concreta sobre los aspectos que se requieran explorar en forma fija y determinada. Es aquí donde el entrevistador puede emplear hojas impresas con las preguntas, para hacer más rápida la clasificación de las respuestas que debe evaluar.

La *entrevista semi-libre o semi-estructurada* permite más libertad de acción al entrevistador, pero también requiere de mayor sagacidad, ya que el plan de desarrollo trazado va sufriendo variaciones durante la realización de la conversación.

La *entrevista libre o no estructurada* requiere de una amplia experiencia del entrevistador para poder realizarla, puesto que permite obtener un gran volumen de información, facilitando la valoración de algunos aspectos para la posterior evaluación del candidato; sin embargo, entre tanta información es fácil perderse en divagaciones y repeticiones de temas sin provecho para el fin que se persigue.

Independientemente del tipo de conducción que se elija, éste debe proporcionar información suficiente y precisa para tomar decisiones que involucren el desempeño laboral de la persona.

Considerando lo descrito con anterioridad y debido al tema que nos ocupa, revisaremos con mayor profundidad la entrevista de selección.

La **entrevista de selección** implica una toma de decisión, debe ser considerada como un medio de interacción humano a través del cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las aptitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un cierto puesto, con objeto de llegar a predecir, con mayor o menor certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar (Acevedo y Florencia, 1996).

Para ello, el entrevistador registra la información del solicitante, evalúa el significado de la información (de acuerdo con lo que el entrevistado podrá hacer en el puesto) y extiende esas evaluaciones a futuro, en la forma de predicciones de conducta en el trabajo.

No hay límite estándar de tiempo asociado a las entrevistas con fines de selección. La duración varía, dependiendo del tipo de puesto, del número de solicitantes, de la importancia atribuida a la entrevista y de la personalidad del entrevistador.

Los datos reunidos durante una entrevista de selección dependen tanto del tipo de entrevistador, como de su preparación, sus deficiencias y las vacantes que se busca cubrir. Así, se puede reunir información de manera muy sistemática a través del empleo de una entrevista muy estructurada, en la que se presenta al solicitante una serie planeada de preguntas. Y por otra parte, es posible recopilar datos en una entrevista mucho más abierta o no estructurada, en la cual se exploran y sondean las características de los solicitantes.

Además, en toda entrevista de selección se evalúan aspectos relacionados con la apariencia del solicitante, sus modales, la manera de hablar, limpieza, seguridad de movimientos, etc.; indicadores que sólo se obtienen a través de la interacción que se promueve en esta técnica, y que facilitan al entrevistador más información para el proceso de valoración de los candidatos (Rodríguez, 1991).

Retomando los tipos de conducción de la entrevista, para el proceso de selección, en diferentes estudios se ha comprobado que la entrevista estructurada permite obtener el mayor potencial de información para una selección válida, no así las entrevistas semi-estructuradas o no estructuradas, ya que a través de éstas se recolectan datos adicionales, poco útiles para la selección y la información parece desorganizada. Los entrevistadores que emplean una técnica libre dependen más de la información subjetiva y toman decisiones con menor información; que aquellos que siguen un formato o plan de desarrollo durante la entrevista, de esta manera se disminuye la interferencia de los juicios subjetivos para tomar una decisión, puesto que ésta es constante, debido a que a través del formato se obtienen los mismos datos de todos los solicitantes (Grados y Sánchez, 1993).

Finalmente, a través de la entrevista de selección se puede determinar si el candidato es adecuado o no para ocupar un puesto, y facilita la predicción de la conducta en el trabajo, pero no puede ser usada como único instrumento de selección, ya que también se debe tener en cuenta la información que se recaba durante el proceso de selección al que se somete a la persona.

**e) Pruebas psicológicas.**

El test psicológico es uno de los métodos más importantes de la selección de personal. Se emplea en todos los ámbitos y épocas de la vida, desde el sistema escolar hasta las organizaciones de gobierno; en la actualidad, toda persona que desee incorporarse a la vida laboral siempre habrá de someterse a alguna clase de prueba psicológica

El uso de las pruebas psicológicas ha ido aumentando desde los orígenes de la psicología industrial, porque como ya se ha descrito, fueron los primeros instrumentos utilizados para seleccionar reclutas durante las dos guerras mundiales, lo que los convirtió en herramientas indispensables en la industria.

Recientemente, la generalidad de las organizaciones no sólo aplican una serie de pruebas para seleccionar a su personal, sino también para identificar las necesidades de sus empleados, para ascender de puesto al personal, o para implementar estrategias de mejoramiento laboral. Esto nos indica la diversidad de áreas en las que se pueden aplicar las pruebas y los múltiples usos que se les han dado.

Aunque se ha generalizado el empleo de los tests como sistema de selección, es importante aclarar que la simple reunión de un conjunto de preguntas no produce una prueba psicológica, como en ocasiones se ha llegado a creer por otros profesionales involucrados en la selección de personal, ya que representan instrumentos valorativos complejos y rigurosos, resultado de cuidadosas investigaciones, que sólo pueden ser manipulados e interpretados por psicólogos.

El test psicológico es un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta humana, por lo que debe satisfacer ciertos requisitos:

- a) la muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan, para poder predecir y generalizar a partir de los resultados de esas pruebas;



- b) la prueba debe ser estándar, esto es, que la serie de preguntas o tareas deben administrarse uniformemente, siempre que se someta a sujetos a una prueba dada.

Además, todas las pruebas psicológicas deben tener las características necesarias de objetividad, confiabilidad, validez, y estandarización (Blum y Naylor, 1976).

La estandarización indica la congruencia o uniformidad de las condiciones con que se administra una prueba. Todo test ha de tener su propio método de normalización y éste debe ser aplicado rigurosamente cada vez que se utilice el test. Es decir, si queremos comparar la puntuación de varios sujetos en la misma prueba, es indispensable que todos realicen la misma en circunstancias idénticas, y que se mantengan las condiciones de aplicación sin variación alguna en todos los casos (misma serie de instrucciones, mismo tiempo y ambiente físico semejante). Cualquier cambio en las técnicas puede alterar el rendimiento individual, por lo que se sugiere que la aplicación se realice considerando los procedimientos determinados por las pruebas (Schultz, 1998).

La objetividad es una característica de la mayoría de los tests psicológicos que se emplean en la selección de personal y designa ante todo la puntuación o calificación de los resultados. Para lograr una calificación objetiva, es preciso que todos los que intervengan en el acto de calificar obtengan los mismos resultados. Si se cumple tal condición, el proceso de calificar estará libre de juicios o preferencias personales.

A fin de interpretar los resultados de una prueba psicológica, se requiere de un marco de referencia o un criterio de comparación, ya que de lo contrario es imposible equiparar el rendimiento de un sujeto con el de otras personas semejantes. Esto se consigue a través de las normas del test. Una norma es un estándar de referencia, nos permite comprender el significado de la puntuación en una prueba. Una puntuación puede señalarse de diversas formas: tiempo total para desarrollar o completar la prueba, el número de respuestas correctas o el total de preguntas a las que se respondió. En realidad, la calificación bruta por sí misma, en una prueba psicológica, suele ser una cifra que carece de significado, por lo que se emplean los sistemas de normas o baremos, de los que son más utilizados los percentiles y las calificaciones estándar, ambos miden indirectamente la información dada sobre el desempeño de los individuos en la prueba, en

relación a una muestra de población conocida, y establecen también la posición relativa de una persona en el grupo, en relación al grupo como un todo. La información comparativa facilita evaluar objetivamente las posibilidades de dar un buen rendimiento en el trabajo (Blum y Naylor, 1976).

En general, una norma sólo será significativa cuando se conozcan las características de la población en que se basan: edad, escolaridad, tipo de actividad laboral, población, etc. La utilidad del test como instrumento de selección de personal depende de la adecuación de sus normas.

La confiabilidad denota la congruencia o uniformidad de las respuestas, esto indica que las veces que se aplique a un sujeto la misma prueba los resultados deberán ser similares o con muy poca variación, en caso de que ocurra lo último, es necesario verificar la prueba o la manera de calificarla porque la variación significativa es un indicador de errores. Cuando se elige un test con fines de selección de personal, el índice de confiabilidad debe exceder de +0.80.

Además de los descritos, otro de los requisitos esenciales de toda prueba psicológica es que realmente mida lo que pretende medir. Validez es el término técnico con que se designa tal propiedad y esta se encuentra ya determinada en los instrumentos, ya que implica la correlación entre las puntuaciones de la prueba y el desempeño real en el área laboral (Aiken, 1996).

Schultz (1998) establece que las pruebas psicológicas en las organizaciones cumplen principalmente dos funciones: la de ubicación y la de selección, ambas consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato. Ubicación es la función que consiste en precisar el tipo de trabajo más idóneo para el sujeto. La selección se propone averiguar la clase de personas adecuadas para un trabajo en particular, el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los más idóneos para ocuparlo. La selección no termina al contratar al candidato, el proceso se usa en todos los niveles, siempre que haya una vacante.

Las pruebas psicológicas pueden clasificarse en varios grupos, dependiendo de la finalidad particular del sistema; pueden explicarse según el sistema de calificación, elaboración y aplicación o bien a partir de la conducta que pretenden medir. A

continuación se describen los tipos de test generalmente empleados en la selección de personal, siguiendo la clasificación establecida por los autores Blum y Naylor (1976) y por Schultz (1998)

### **Clasificación de los Test según el tipo de aplicación**

#### **- Pruebas individuales y colectivas.**

Hay pruebas destinadas a administrarse individualmente, o sea, que no pueden aplicarse al mismo tiempo a dos o más personas por medio de un solo examinador, principalmente se emplean en el área clínica, de consejería y de orientación vocacional

Las pruebas de grupo o colectivas están diseñadas de modo que pueden administrarse a una gran cantidad de personas al mismo tiempo, por lo que se prefieren en la industria, debido a que su aplicación resulta más económica

#### **- Pruebas de velocidad y poder**

El test de velocidad tiene un lapso de tiempo disponible fijo, transcurrido el cual todos los sujetos deben interrumpir su trabajo. El test de poder no tiene límite de tiempo (los examinados pueden tardar cuanto tiempo deseen). Con frecuencia esta modalidad contiene reactivos más difíciles.

#### **- Pruebas de papel y lápiz y de desempeño (ejecución)**

Las pruebas de papel y lápiz son aquellas en las que el sujeto recibe simplemente un papel de prueba o un folleto impreso que contiene las preguntas y marca sus contestaciones de alguna manera escrita en la hoja de respuestas que se le proporciona.

Las pruebas que no requieren una respuesta por escrito porque implican manipulación de objetos, reciben el nombre de pruebas de desempeño o de ejecución. Este tipo de pruebas tarda más tiempo en realizarse que las de papel y lápiz, exigiendo además una prueba individual para cada sujeto.

## **Clasificación de los Test de acuerdo a la conducta medida**

Estos tests atienden a las características o comportamientos que cuantifican. Los tipos fundamentales son de capacidad mental, de intereses, de aptitudes, de habilidad motora y de personalidad.

- Pruebas de capacidad mental.

En la selección de personal se aplican principalmente tests de inteligencia. Los reactivos de este tipo de pruebas se relacionan con aspectos de ortografía, lectura, matemáticas, etc. No miden la inteligencia intrínseca, sino más bien la capacidad del sujeto para aprender, ya que se ha comprobado que el nivel de razonamiento se relaciona directamente con esta capacidad (quien posee una inteligencia natural de alto nivel aprende más)

- Pruebas de intereses.

Los inventarios de intereses comprenden muchas actividades y objetos de la vida diaria, entre ellos los sujetos eligen sus preferencias. Se basan en el hecho de que si alguien tiene éxito en determinada ocupación, lo más seguro es que también encuentre satisfacción en ella y se manifieste a través de sus preferencias.

- Pruebas de aptitudes.

Las pruebas de aptitudes miden el potencial de una persona en un campo determinado, esto es, cuantifican las habilidades que se requieren para realizar una actividad específica. Entre ellos se identifican los que miden las aptitudes generales necesarias para destrezas mecánicas y las labores de oficina.

- Pruebas de capacidad motora.

En el campo de la industria, muchos puestos exigen una destreza motora de alta calidad, que abarca: coordinación muscular, destreza digital y una excelente coordinación

de ojos y manos. En estas pruebas se mide la destreza o habilidad actual de la persona al manipular instrumentos específicos que requieren de actividad motora.

- Pruebas de personalidad

En estos tests se identifican los rasgos de personalidad a través de inventarios introspectivos o técnicas proyectivas. En la selección de personal facilitan la identificación de características de personalidad que se pueden considerar necesarias para realizar alguna actividad.

En general, las pruebas psicológicas empleadas como instrumento de selección optimizan el proceso de asignación de una persona a un puesto determinado, ya que al mejorar la selección de los solicitantes se disminuyen los costos de entrenamiento y los cambios de personal, lo que redundará en el aumento de la producción y en el mejoramiento de los servicios

Las pruebas no constituyen una solución completa para el problema de la selección, pero son una ayuda para predecir el éxito o el fracaso de la persona en un puesto. Es importante señalar que en esto intervienen más factores, que se encuentran más allá de las habilidades detectadas, por lo que es necesario diseñar una estrategia de selección que permita cubrir con la evaluación de la mayoría de las características específicas que necesita la persona para desempeñarse de manera adecuada en el área laboral, aunque esto implique utilizar varios de los métodos de selección descritos a lo largo del escrito.

Durante el proceso de selección se deben dar las mismas oportunidades a todas las personas, para que a largo plazo los empleados obtengan beneficios, ya que si todos los puestos libres los ocupan los mejores candidatos existirán menos conflictos laborales y se elevará la satisfacción personal de los trabajadores (Grados, 1998).

El proceso de selección implica, como ya se ha revisado no sólo la participación del psicólogo como profesional capacitado para aplicar los métodos que permiten elegir a la persona más indicada para cubrir un puesto, sino también la utilización de instrumentos que permitan la identificación de dicho sujeto

Para efectuar el proceso de selección cada organización o institución tiene diseñados lineamientos que establecen los pasos que se deben seguir para el ingreso del personal; así la selección puede iniciarse a través de una entrevista, o con la aplicación de pruebas psicológicas únicamente o bien, realizar un procedimiento exhaustivo que involucre varios métodos de selección (solicitud de empleo, cartas de recomendación, pruebas psicológicas, entrevistas, etc.) con la intención de que cada uno de éstos sirva como filtro para el ingreso de los candidatos. En este sentido, las condiciones establecidas para la elección de candidatos dependen de la organización y en ocasiones del puesto que se pretende cubrir

En la Secretaría de Educación Pública el ingreso de candidatos está normado por una serie de lineamientos que explican de manera precisa la forma en que debe realizarse el proceso de reclutamiento y selección de personal. Estos lineamientos se describen en el siguiente capítulo, a fin de conocer los criterios normativos que establece la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal para seleccionar servidores públicos con base en el perfil del puesto, las aptitudes, los intereses y las capacidades de las personas, para posteriormente explicar a través de la experiencia laboral la manera en la que se aplica la normatividad en el proceso de selección de personal para la Coordinación Sectorial de Escuelas Secundarias

## **CAPITULO 2**

### **LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA**

Impulsar el desarrollo económico y promover la participación social, es en la actualidad el mayor interés de las acciones gubernamentales. Esto lo vemos reflejado en los programas que se efectúan en las Instituciones Públicas y que están dirigidos a atender las demandas de los trabajadores y de la población en general. La creación de estos programas en las instituciones obedece a la necesidad de promover nuevas actitudes de servicio y atención, buscar alternativas para vencer la inercia burocrática a la que se enfrentan de manera cotidiana y atender de manera oportuna los rezagos administrativos y de servicios.

En general, los programas orientados hacia un cambio administrativo se deben plantear el objetivo de fomentar la dignificación y desarrollo de los servidores públicos, lo que repercutirá en un mejoramiento de la atención, mayor compromiso social e incremento en la productividad. Para generar estos cambios en la estructura gubernamental, se requiere de establecer reglamentos o principios normativos que faciliten al trabajador su desempeño laboral y al mismo tiempo establezcan formas eficientes de servicio.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000 (PROMAP) en el Subprograma No. 4: Dignificación, Profesionalización y Ética del servidor Público, señala que los recursos humanos son el objetivo central de transformación, porque en éstos reside el mayor potencial para promover y desarrollar el cambio administrativo, ya que la gran mayoría de los servidores públicos tienen en muy alta estima los principios de responsabilidad, honradez y espíritu de servicio. Sin embargo, es preciso reconocer que las condiciones de nuestro entorno no favorecen, en todos los casos, la perseverancia y defensa de estos principios; así mismo, las limitaciones en la adaptabilidad laboral pueden estar relacionadas con una incompatibilidad entre los

recursos personales y los requerimientos de un puesto, lo que puede ocasionar falta de motivación, deficiencias en el desempeño e insatisfacción personal.

Impulsar una cultura de servicio que tenga como meta la autorrealización del trabajador, a través del desarrollo de principios como la superación y el reconocimiento de sus capacidades, habilidades y valores, es la forma de promover el mejoramiento administrativo; ésto lo señala el PROMAP para promover la dignificación de los recursos humanos en la administración pública.

En las acciones del Subprograma de Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público, citado en el PROMAP, se especifica que para lograr el objetivo de mejoramiento y de bienestar al que tienen derecho los trabajadores, es necesario desarrollar un procedimiento de selección más riguroso teniendo como base los perfiles, méritos y calificación de aptitudes de los servidores públicos. Esto con la finalidad de asegurar el perfeccionamiento del mercado laboral y favorecer el crecimiento personal de los servidores públicos.

La Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Personal se da a la tarea de instrumentar con base en criterios normativos los lineamientos que permiten la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal empleando procedimientos más rigurosos y que aseguren la eficiencia en la institución. Los lineamientos fueron diseñados en la Oficialía Mayor y entraron en vigor a partir del año de 1998, según lo establece la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal (Oficio No. 004496)

Es importante señalar que el propósito de establecer normas y procedimientos rigurosos en el proceso de reclutamiento y selección en la Secretaría, es que todas las Unidades Administrativas o Coordinaciones Sectoriales cuenten con criterios unificados para seleccionar servidores públicos considerando el perfil del puesto, las aptitudes, los intereses y las capacidades de las personas que ocuparán la vacante; y de ésta manera contribuir con los propósitos del mejoramiento del desempeño laboral y de desarrollo personal, establecidos en el programa de modernización.



Al instituirse y normarse los criterios de reclutamiento y selección en la Secretaría de Educación Pública, con base en el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000, se incorporan al servicio del ámbito educativo a las personas que tienen los elementos necesarios para fortalecer a la institución, como son: actitud de servicio, honestidad, eficiencia y compromiso, y que se orientan a la búsqueda de satisfacción personal y estabilidad laboral. Así se logra disminuir el riesgo de que personas sin las capacidades, habilidades y compromiso se incorporen a las labores de educativas. Se establece como un riesgo porque es evidente que en ocasiones personas sin la preparación necesaria están directamente relacionadas con el proceso de enseñanza - aprendizaje, existe ausentismo laboral lo que repercute en la eficacia y eficiencia administrativa y/o educativa; la realización de actividades puede ser poco comprometida debido a que el puesto no cubre con las expectativas del trabajador y como frecuentemente éste no tiene los conocimientos requeridos se ve obligado a continuar desempeñando esas actividades, en consecuencia se siente insatisfecho y su desempeño es deficiente

Para identificar la manera en que la Secretaría de Educación Pública establece las normas para la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal, con vías al mejoramiento de los servicios, se presentan a continuación los lineamientos generales, así como la normatividad que rige el proceso de selección en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria para el Distrito Federal.

## **2.1. LINEAMIENTOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS SUBSECRETARÍAS**

La Secretaría de Educación Pública establece los lineamientos en el proceso de reclutamiento y selección de personal con el propósito de que todas las dependencias administrativas que la integran cuenten con los procedimientos necesarios para seleccionar al personal y al mismo tiempo realicen las acciones normativas para ocupar una vacante; considerando en todo momento del proceso la orientación hacia el mejoramiento administrativo y el consiguiente desarrollo individual.

Enseguida se presentan con base en el documento "Lineamientos de Reclutamiento y Selección de Personal para las Subsecretarías", emitido por la Oficialía Mayor y respaldado por la Dirección General de Personal, los lineamientos generales que deben cumplirse para ocupar una vacante en cualquiera de las Áreas Administrativas de la Secretaría.

1. La Dirección General de Personal tiene el carácter de Área administrativa rectora y supervisora del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Es la encargada de proporcionar asesorías técnicas sobre la operación y funcionamiento de este proceso a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.
2. El proceso de ingreso a la Secretaría estará integrado por las siguientes fases: Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.
3. Las Coordinaciones Administrativas deberán proveer de los recursos materiales y técnicos necesarios (pruebas psicométricas, material de oficina y papelería) para el funcionamiento del Área de Reclutamiento y Selección de Personal.
4. El área de Reclutamiento y Selección deberá integrarse por lo menos con dos especialistas en la aplicación de exámenes psicométricos, la SEP sugiere licenciados en Psicopedagogía, Psicología y/o Relaciones Industriales; un auxiliar administrativo y una secretaria de apoyo. También debe contar con un espacio

físico diseñado especialmente para la aplicación de las pruebas psicométricas y para la realización de entrevistas.

5. Cada Unidad Administrativa puede enviar hasta un máximo de tres candidatos por puesto vacante, para que concursen en el proceso de selección.
6. Los candidatos a ocupar un puesto vacante deberán requisitar la solicitud de empleo y presentar la documentación personal que cubra invariablemente el perfil indicado en el "Catálogo Institucional de Puestos del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación" propuesto por la Secretaría.
7. La información proporcionada por los candidatos a ocupar un puesto vacante será considerada confidencial y sólo se utilizará para efectos del nombramiento laboral. En caso de que la información proporcionada sea falsa se cancelará automáticamente el proceso de selección.
8. El área de Reclutamiento y Selección de Personal entregará al área solicitante el dictamen final de los candidatos a ocupar una plaza vacante. Las Unidades Administrativas son las responsables de determinar si el trámite prosigue con la contratación ante la Coordinación de Recursos Humanos.
9. El Área de Reclutamiento y Selección de Personal integrará la bolsa de trabajo interna con los candidatos que hayan resultado aptos para ocupar un puesto y que no fueron aceptados o contratados por el área solicitante.
10. El dictamen final de los candidatos que emita el Área de Reclutamiento y Selección será irrevocable y ninguna Unidad Administrativa podrá asignar nombramiento a los candidatos que fueron no aptos, esto es, que obtuvieron un resultado de No Adecuados (NA), fueron Mal Requisitados (MR) o Desertores (D).
11. La información relacionada con el dictamen final emitido por el Área de Reclutamiento y Selección sólo será proporcionada a la Unidad Administrativa solicitante o a la Coordinación de Recursos Humanos.

Exponer los lineamientos generales establecidos en la Secretaría de Educación Pública, facilita la comprensión de las funciones del Área de Reclutamiento y Selección de Personal, así como los recursos tanto humanos como materiales que la integran, también se logran identificar las normas que rigen los procedimientos de selección y los que se establecen para la contratación. De igual forma permite conocer los deberes y limitaciones del área de Reclutamiento y Selección

Para tener un panorama más preciso de la reglamentación establecida para ocupar un puesto vacante, es necesario especificar la normatividad que rige los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, para que después sea posible observar su aplicación con respecto a las actividades que se efectúan en la Unidad de selección de Personal de la Coordinación Sectorial de Escuelas Secundarias.

### 2.1.1. LINEAMIENTOS DE RECLUTAMIENTO

Los lineamientos de reclutamiento se encuentran señalados en el documento de "Lineamientos de Reclutamiento y Selección de Personal para las Subsecretarías" y se define el reclutamiento como el procedimiento mediante el cual se elige de entre diversas fuentes, a las personas que por sus características podrían ser idóneas para un determinado puesto. En general, podemos decir que es la acción que permite proveer de candidatos internos y/o externos con el propósito de someterlos al proceso de selección conforme a los requisitos institucionales.

Las fuentes de reclutamiento a las que se pueden recurrir siempre y cuando exista un puesto vacante son: Unidades Administrativas de la SEP, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y las personas que son candidatos viables a la promoción. Dentro de las fuentes externas que considera la Secretaría están las Universidades, Escuelas Comerciales, Institutos, Agencias de Colocación, Bolsas de Trabajo, etc. Sin embargo, la mayoría de las personas que acuden a solicitar empleo en la institución es porque tienen algún familiar laborando en ella o son conocidos y/o recomendados por los trabajadores que la conforman; de esta manera es evidente que el proceso de reclutamiento es poco accesible para quienes no tiene una vinculación de parentesco o

recomendación tanto sindical como de conocidos, por lo que en pocas ocasiones es necesario recurrir al recurso de las fuentes externas de reclutamiento.

Las personas que son reclutadas por las Unidades Administrativas son presentadas ante el Área de Selección con los documentos que acrediten su preparación y con la solicitud de requisición de personal con los nombres, firmas y sellos correspondientes de la unidad solicitante, para iniciar conforme a lo establecido el proceso de selección.

### 2.1.2. LINEAMIENTOS DE SELECCION

El propósito de presentar los lineamientos de selección es explicar las actividades que la SEP ha diseñado para efectuar de manera normativa o regulada el proceso de selección de personal, como una estrategia que le permite unificar criterios para brindar las mismas oportunidades a todas aquellas personas que deseen concursar para ocupar un puesto vacante. Así mismo, esta revisión proporciona, para capítulos posteriores, elementos de análisis comparativo entre lo sugerido por la institución y el desempeño cotidiano de las actividades que se realizan durante el proceso de selección en la Unidad de Selección de Personal de la Coordinación Sectoral.

El texto de "Lineamientos de Reclutamiento y Selección de Personal para las Subsecretarías" es la base documental de este apartado; en él se establece que la selección de personal son los procedimientos por medio de los cuales se analizan las cualidades, capacidades, intereses, aspiraciones y rasgos de personalidad de los candidatos conforme a los requerimientos de un puesto, a efecto de elegir a la persona más adecuada para desempeñar satisfactoriamente una función determinada, considerando los requerimientos y perfil del puesto.

El proceso de Selección se llevará a cabo siempre y cuando exista un puesto vacante ante la Coordinación de Recursos Humanos, e incluye las siguientes etapas:

- a) Entrevista laboral
- b) Examen de conocimientos

- c) Examen médico
- d) Examen psicométrico
- e) Informe general de resultados
- f) Selección final.

Con base en el texto de los Lineamientos, se describe de manera general el desarrollo de las etapas que se siguen para realizar el proceso de selección en la Secretaría.

En la entrevista laboral, el responsable obtiene y verifica con el aspirante la información asentada en la solicitud de empleo, a la vez, revisa que la documentación presentada sea la señalada por el profesigrama

El examen de conocimientos se realiza con la finalidad de identificar las habilidades y aptitudes del candidato para desempeñar un puesto específico; su aplicación es según el puesto por evaluar y en caso de que se requiera de equipo y/o materiales específicos se envía al candidato al lugar donde pueda ser evaluado.

El Área de Selección solicita al área médica de la Coordinación, que efectúe el examen médico para los candidatos, para determinar la salud física de las personas a través del método clínico. Puede apoyarse en estudios de laboratorio, gabinete o de especialistas si el caso lo amerita.

La evaluación psicológica se realiza a través de la aplicación de pruebas psicométricas y proyectivas indicadas por la Secretaría de Educación Pública.

Como último paso del proceso, el Área de Selección de Personal elabora un informe de los resultados obtenidos por el (los) candidato (s), considerando cinco opciones:

- a) MAL REQUISITADO. Se considera a aquellos aspirantes que no cubren con alguno de los requisitos de admisión fijados.

b) **ADECUADO.** Es el aspirante que conforme al resultado de su evaluación, mejor se ajusta a las características del perfil del puesto

c) **ADECUADO CON RESERVAS.** Es el aspirante que por alguna característica personal o deficiencias en sus habilidades, tiene diferencias con el perfil del puesto, pero éstas son susceptibles de superarse.

d) **NO ADECUADO.** Se asigna este dictamen cuando las características del candidato no corresponden a las requeridas con el perfil del puesto

e) **DESERTOR.** Se considera a aquellos aspirantes que no se presentan a alguna etapa del proceso. También son las personas cuya documentación está pendiente de entregar. Se da un periodo de tres días a partir de la fecha en que se le solicitan los documentos requeridos y en caso de que no cumplan con su presentación se le asigna este dictamen

Está reglamentado que el Área de Reclutamiento y Selección tiene la posibilidad de enviar a la unidad administrativa solicitante el informe de resultado de tres candidatos para cubrir la vacante, a fin de tener opción de decisión para la elección del personal a ocupar el puesto.

Por último, la Coordinación Administrativa de Recursos Humanos realizará el trámite de nombramiento o contratación de los candidatos seleccionados.

## **2.2. PROFESIOGRAMA DE PUESTOS DEL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACION**

Elevar la eficiencia y eficacia de las funciones administrativas de los servidores público, en este caso, del personal de apoyo y asistencia a la educación, es la meta del PROMAP 1995 - 2000. En este contexto, la Secretaría de Educación Pública en el área de la Educación Secundaria del Distrito Federal, establece el "Profesiograma de Puestos Docentes y Administrativos para la Educación Secundaria", para identificar cada puesto vigente con los requisitos académicos, funciones del puesto y experiencia laboral, a efecto de que los responsables de las Áreas de Reclutamiento y Selección de Personal en las unidades administrativas, conozcan, simplifiquen e identifiquen los elementos y requisitos que deberán cubrir los aspirantes a ocupar un puesto vacante, por nuevo ingreso, promoción o reubicación.

Es importante señalar que el profesiograma contribuye a que la Secretaría cuente con criterios rectores normativos que elevan la calidad de los recursos humanos que se incorporan a las tareas de apoyo a la educación. El profesiograma representa el análisis de puestos y establece los requisitos indispensables para un rendimiento adecuado y las cualidades que se exigen a la persona para que las actividades se realicen de la mejor manera. Gracias a este análisis el psicólogo puede hacer una evaluación del candidato.

El perfil de cada puesto se integra por el nombre del puesto, el propósito del mismo, descripción de las actividades a realizar, requisitos generales, conocimientos necesarios para efectuarlo, actitudes y rasgos psicológicos. En este apartado se describen los puestos de: Profesor de Enseñanza Secundaria, Profesor de Enseñanza Secundaria en Actividades Tecnológicas, Ayudante de Laboratorio, Médico Escolar, Orientador Educativo y Vocacional, Trabajador Social, Prefectura, Contralor Escolar, Secretaria de Apoyo, Conserje, Asistente de Servicios y Velador, con la finalidad de presentar los requisitos que se deben cumplir por normatividad para que un puesto sea ocupado, además es importante especificar cada puesto porque en esta información el psicólogo de la Unidad de Selección de Personal de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria tiene los requisitos institucionales que le auxilian a determinar el dictamen final de los candidatos. Los puestos se presentan considerando el documento



antes mencionado, excepto en el caso de los docentes porque se presenta un solo perfil que establece los mismos requisitos, pero que varía en relación con las licenciaturas o especialidades necesarias para impartir las diferentes materias.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE DOCENTE EN EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Profesor de Enseñanza Secundaria

Profesor de Enseñanza Secundaria en Actividades Tecnológicas

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Contribuir a la formación integral del educando, mediante su actualización y mejoramiento profesional permanentes, que le permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso de enseñanza - aprendizaje, y consolidar su profesión para ejercerla con la más alta responsabilidad social

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

\* Coordinar sus acciones con la jefatura local de clase para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignados y presentarlo a la subdirección en el inicio del periodo escolar.

\* Solicitar oportunamente los materiales que requiera para realizar sus actividades docentes.

\* Adecuar el desarrollo de sus actividades docentes a las características de cada grupo que atienda.

\* Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto, e informar sobre el resultado de éstas.

\* Mantener al corriente y presentar oportunamente a la subdirección del plantel, los registros de control de asistencia y de evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo.

\* Preparar oportunamente, de acuerdo con los lineamientos establecido, tanto los instrumentos de evaluación inicial, parcial y final como los cuestionarios para los

exámenes extraordinarios de regularización y, en su caso, para los exámenes a título de suficiencia.

\* Intervenir como guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos fomentando el espíritu cívico y social.

\* Colaborar con el personal directivo y el resto del personal escolar para promover la cooperación de los padres o tutores de los alumnos en el proceso educativo.

## **REQUISITOS GENERALES**

EDAD: Mínima 23 años. Máxima preferentemente 50 años

SEXO: Masculino o femenino

ESTADO CIVIL: Cualquiera

ESCOLARIDAD. Mínimo licenciatura, pasante con 100% de créditos o titulados; normalista egresado con la especialidad de la asignatura a cubrir, estudiante de la Normal Superior con 75% de créditos cursados.

\* En actividades tecnológicas: Mínimo licenciatura o carrera técnico profesional con bachillerato (dependiendo de la actividad tecnológica a desempeñar)

**APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN**

CLINICAMENTE: Adecuado

EXPERIENCIA LABORAL: Un año como mínimo en dirección y supervisión de grupos escolares.

## **CONOCIMIENTOS**

Formación específica para cada asignatura

Conocimiento de la etapa adolescente

Nivelación psicopedagógica, en el caso de egresados de otras instituciones de nivel superior.

## **ACTITUDES**

Actitud positiva hacia la docencia

Colaboración

Liderazgo  
Sociabilidad

### **RASGOS PSICOLOGICOS**

Coficiente intelectual término medio  
Estabilidad personal y emocional.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE AYUDANTE DE LABORATORIO**

Ayudante de Laboratorio

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Colaborar con los profesores que imparten las asignaturas de biología, física y química, para favorecer que el educando adquiera las bases de una formación científica que le permita conocer, comprender y valorar su estructura, funcionamiento y cuidado corporal, así como el medio ambiente que le rodea, propiciando el aprovechamiento racional de los recursos del mismo

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

- \* Preparar, distribuir y controlar los equipos, materiales y sustancias que se requieran para la realización de los experimentos.
- \* Efectuar el mantenimiento preventivo e informar al subdirector acerca de las reparaciones de los aparatos e instrumentos que se usen en la experimentación
- \* Prever las necesidades de materiales de acuerdo a las prácticas que se deben realizar.
- \* Solicitar los materiales necesarios para el desarrollo de las prácticas.
- \* Vigilar el uso adecuado de los aparatos, materiales y sustancias del laboratorio.
- \* Verificar que se observen las normas de seguridad e higiene en el laboratorio.
- \* Coadyuvar en la organización de las actividades de demostración que realice la escuela, y promover la participación de los alumnos
- \* Participar en las prácticas de laboratorio, asesorando a los alumnos en las técnicas sobre el uso del material y equipo conforme a lo dispuesto por el profesor.

## **REQUISITOS GENERALES**

**EDAD:** Mínima 23 años. Máxima preferentemente 50 años

**SEXO:** Femenino o masculino

**ESTADO CIVIL:** Cualquiera

**ESCOLARIDAD:** Maestro egresado de la Normal Superior, Cirujano Dentista; Médico Veterinario Zootecnista, Médico Cirujano, Técnico Profesional Laboratorista Clínico o Químico.

**EXPERIENCIA LABORAL:** Mínimo un año en el manejo de materiales y equipo de laboratorio de la especialidad

**APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN**

**CLÍNICAMENTE:** Adecuado

## **CONOCIMIENTOS**

Conocimientos específicos del área

Saber operar y manejar equipos de laboratorio

Capacidades intelectuales

Conocimientos sobre la adolescencia.

## **ACTITUDES**

Colaboración

Adaptación social

Sentido de responsabilidad

Respeto

## **RASGOS PSICOLOGICOS**

Coficiente intelectual término medio

Estabilidad personal y emocional.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE MEDICO ESCOLAR**

Médico Escolar

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Cuidar y fortalecer la salud de los educandos, con el objeto de favorecer su aprovechamiento escolar, su interacción con los demás y en general su desarrollo integral.

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

- \* Coordinar sus actividades con el personal docente y del área de servicios de asistencia educativa.
- \* Planear, organizar, realizar y evaluar los servicios de medicina preventiva y de higiene escolar que se proporcionen en el plantel.
- \* Efectuar el examen médico a todos los alumnos del plantel y elaborar el fichero clínico y las tarjetas de registro correspondientes
- \* Atender casos de accidentes en el plantel tanto a alumnos como al personal escolar que lo requiera.
- \* Control y vigilancia sanitaria de las instalaciones del plantel escolar.
- \* Expedir justificantes a los alumnos que por motivos de salud deban retirarse del plantel dentro de las horas de trabajo, previa autorización de la Dirección.
- \* Participación con las Instituciones de Salud en la realización de campañas de salud y erradicación de enfermedades, de acuerdo con las disposiciones indicadas por las autoridades.

\* Promover y coordinar actividades de orientación a los miembros de la comunidad escolar en los aspectos de: conservación de la salud, educación física, educación sexual, seguridad e higiene, farmacodependencia, alcoholismo, tabaquismo, contaminación ambiental, etc

## **REQUISITOS GENERALES**

**EDAD:** Mínima 23 años. Máxima preferentemente 50 años

**SEXO:** Femenino o masculino

**ESTADO CIVIL:** Cualquiera

**ESCOLARIDAD:** Título de Médico Cirujano y cédula profesional; registro ante la Secretaría de Salud

**APROBAR EL EXAMEN DE SELECCIÓN**

**CLÍNICAMENTE:** Adecuado

**EXPERIENCIA LABORAL:** Un año en el ejercicio de la profesión.

## **CONOCIMIENTOS**

Capacidades intelectuales

Conocimientos específicos al área

Conocimiento de la etapa adolescente

Toma de decisiones

Iniciativa

## **ACTITUDES**

Colaboración

Discreción

Adaptabilidad social

Respeto.



**RASGOS PSICOLOGICOS**

Coficiente intelectual término medio

Estabilidad personal y emocional.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE ORIENTADOR EDUCATIVO Y VOCACIONAL**

Profesor de Orientación Educativa y Vocacional

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Contribuir a la formación integral del educando, mediante su actualización y mejoramiento profesional permanentes, que le permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso de enseñanza - aprendizaje, y consolidar su profesión para ejercerla con la más alta responsabilidad social

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

- \* Coordinar sus acciones con la jefatura local de clase para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignados y presentarlo a la subdirección en el inicio del periodo escolar
- \* Solicitar oportunamente los materiales que requiera para realizar sus actividades docentes.
- \* Adecuar el desarrollo de sus actividades docentes a las características de cada grupo que atienda.
- \* Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto, e informar sobre el resultado de éstas.
- \* Mantener al corriente y presentar oportunamente a la subdirección del plantel, los registros de control de asistencia y de evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo
- \* Preparar oportunamente, de acuerdo con los lineamientos establecido, tanto los instrumentos de evaluación inicial, parcial y final como los cuestionarios para los exámenes extraordinarios de regularización y, en su caso, para los exámenes a título de suficiencia

\* Intervenir como guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos fomentando el espíritu cívico y social.

\* Colaborar con el personal directivo y el resto del personal escolar para promover la cooperación de los padres o tutores de los alumnos en el proceso educativo.

## **REQUISITOS GENERALES**

**EDAD:** Mínima 23 años. Máxima preferentemente 50 años

**SEXO:** Masculino o femenino

**ESTADO CIVIL:** Cualquiera

**ESCOLARIDAD:** Mínimo licenciatura, pasante con 100% de créditos o titulados en Psicología, Pedagogía o Ciencias de la Educación; normalista egresado con la especialidad de Psicología Educativa

**APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN**

**CLINICAMENTE:** Adecuado

**EXPERIENCIA LABORAL:** Un año como mínimo en dirección y supervisión de grupos escolares.

## **CONOCIMIENTOS**

Formación específica para cada asignatura

Conocimiento de la etapa adolescente

Nivelación psicopedagógica, en el caso de egresados de otras instituciones de nivel superior.

## **ACTITUDES**

Actitud positiva hacia la docencia

Colaboración

Liderazgo

Sociabilidad

Discreción

Conciliador

## **RASGOS PSICOLOGICOS**

Coeficiente intelectual término medio

Facilidad de comunicación

Estabilidad personal y emocional

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE TRABAJO SOCIAL**

Trabajador Social

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Contribuir al desarrollo integral del educando en su proceso de adaptación al medio ambiente escolar, social y económico en el que se desenvuelva.

### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

\*Coordinar sus actividades con el personal directivo, docentes y el área de asistencia educativa.

\*Solicitar a la Subdirección de la escuela los materiales y equipos para desempeñar sus tareas.

\*Participar en la promoción, organización y desarrollo de agrupaciones de alumnos, campañas, actividades y eventos que contribuyan a la formación integral de los educandos.

\*Realizar estudios socioeconómicos de la comunidad escolar para seleccionar candidatos a becas y en su caso efectuar los trámites correspondientes para el otorgamiento de las mismas.

\*Realizar las visitas domiciliarias que sean necesarias para la prestación eficiente de sus servicios, previa autorización de la dirección de la escuela.

\*Llevar a cabo investigaciones en torno a las actividades y eventos socioculturales de la comunidad y promover, cuando proceda, la participación de los alumnos en los mismos.

\*Participar en el asesoramiento que se ofrezca a los padres de familia para el tratamiento adecuado de los problemas de sus hijos

- \*Colaborar en la organización y el funcionamiento de la cooperativa escolar
- \*Proporcionar los datos necesarios para complementar la información contenida en las fichas individuales de los alumnos.
- \*Promover la comunicación de los padres de familia o tutores con sus representantes ante la escuela.
- \*Analizar las causas que influyen en los educandos de mal comportamiento o con problemas de adaptación, impuntualidad, inasistencia, reprobación y deserción escolar, para orientarlos de tal manera que puedan superar sus deficiencias o bien, agotados los recursos, canalizarlos a instituciones especializadas.
- \*Proporcionar al médico escolar, cuando sea necesario, la información que tenga de los alumnos, a fin de que éste seleccione el tratamiento adecuado en cada caso.
- \*Establecer en coordinación con los demás servicios de asistencia educativa comunicación constante con hospitales, clínicas e instituciones psiquiátricas, a fin de que en éstas se atienda a los educandos que a juicio del médico escolar lo necesiten.

## **REQUISITOS GENERALES**

**EDAD:** Mínima 23 años. Máxima preferentemente 50 años.

**SEXO:** Femenino o masculino.

**ESTADO CIVIL:** Cualquiera.

**ESOLARIDAD:** Título Técnico Profesional de Trabajador Social expedido por institución oficial.

Título de Licenciatura en Trabajo Social.

**EXPERIENCIA LABORAL:** 6 meses de práctica profesional.

**APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.**

**CLINICAMENTE.** Adecuado.

## **CONOCIMIENTOS**

Capacidades intelectuales.

Capacidad de juicio.

Conocimientos sobre adolescencia.

Contribuir al fortalecimiento de las relaciones humanas entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

## **ACTITUDES**

De cooperación.

Mantener discreción en cuanto a la información que maneja.

Sentido de la responsabilidad.

## **RASGOS PSICOLÓGICOS**

Coficiente intelectual término medio.

Estabilidad personal y emocional.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE PREFECTURA**

Prefectura

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Vigilar y orientar a los alumnos para que cumplan con responsabilidad y convencimiento con el reglamento escolar, así como con las disposiciones y medidas que señalen las autoridades, y que desarrollen actitudes y hábitos que contribuyan a su formación integral.

### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

\*Participar en el desarrollo de los programas de estudio dirigido, de acuerdo con las indicaciones del personal directivo y docente.

\*Auxiliar a los profesores tanto en las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas de estudio, como en las extraescolares.

\*Colaborar con los maestros, asesores de grupo, médico escolar, orientador y trabajador social, en el desarrollo de los programas del área de servicios de asistencia educativa, con el objeto de que éstos se ofrezcan a los alumnos en forma integrada.

\*Motivar la participación de los alumnos en los eventos cívicos y sociales que realice la comunidad y acompañar a los que tengan que concurrir a actos oficiales fuera de la escuela, previa autorización de la dirección.

### **REQUISITOS GENERALES**

EDAD: Mínima 25 años. Máxima preferentemente 50 años.

SEXO: Femenino o masculino

ESTADO CIVIL: Preferentemente casados.

ESCOLARIDAD: Título de Normal de Maestros.

Certificado de bachillerato o técnico profesional.



EXPERIENCIA LABORAL: 2 años mínimo en actividades similares y supervisión de grupos.

APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN

CLINICAMENTE: Adecuado.

### **CONOCIMIENTOS**

Conocimientos acerca de la adolescencia.

Adaptabilidad social.

Habilidades de supervisión.

### **ACTITUDES**

Discreción.

Respeto

Iniciativa para la toma de decisiones.

Colaboración.

Responsabilidad

Tolerante.

Afable.

Ajuste a normas y valores

### **RASGOS PSICOLÓGICOS**

Coficiente intelectual término medio.

Estabilidad personal y emocional.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE CONTRALOR ESCOLAR**

Contralor Escolar

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel, mediante la aplicación de sistemas de administración acordes con las políticas, normas, procedimientos y disposiciones de las autoridades.

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

En materia de Planeación:

\*Proponer a la dirección el programa de utilización de los recursos materiales y financieros disponibles en el plantel.

\*Informar acerca de los materiales que se requieran en el plantel y proponer la adquisición de los mismos.

\*Levantar periódicamente el inventario de los bienes del plantel, de acuerdo con las normas específicas vigentes y con las disposiciones establecidas por la dirección de la escuela.

En materia de Recursos Humanos:

\*Elaborar conjuntamente con el subdirector el anteproyecto del presupuesto de la escuela y someterlo a consideración del director.

\*Llevar el control de los fondos de la escuela y realizar las actividades referentes a la contabilidad de los recursos materiales y financieros, de acuerdo con las instrucciones de las autoridades

\*Elaborar las conciliaciones de la cuenta bancaria del plantel y los reportes mensuales de los ingresos.

\*Recoger en la pagaduría que corresponda, los cheques del personal del plantel para efectuar el pago, así como controlar las nóminas correspondientes.

\*Presentar a las autoridades del plantel la documentación comprobatoria del ejercicio del presupuesto

### **REQUISITOS GENERALES**

EDAD: Mínima 23 años. Máxima preferentemente 50 años.

SEXO Femenino o masculino

ESTADO CIVIL: Cualquiera

ESCOLARIDAD: Egresado o pasante de la Licenciatura de Contador Público o Administración.

Técnico profesional en Contabilidad o Administración.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un año en actividades contables o administrativas.

APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.

CLINICAMENTE. Adecuado.

### **CONOCIMIENTOS**

Conocimientos en actividades específicas del área

Operar equipo de cómputo, máquinas y sumadora.

### **ACTITUDES**

Honestidad.

Responsabilidad

Respeto.

Organizado.

Adaptabilidad social.

## **RASGOS PSICOLOGICOS**

Coeficiente intelectual término medio.

Estabilidad personal y emocional

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE SECRETARIA DE APOYO**

Secretaria de apoyo

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Facilitar la labor educativa del plantel mediante la prestación de los servicios secretariales pertenecientes a las funciones administrativas de la institución.

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

\*Auxiliar en la recepción y archivo de correspondencia o cualquier otro documento bajo los sistemas adoptados por la institución.

\*Operar catálogos y equipos de registro

\*Tomar dictado en taquigrafía y elaborar mecanográficamente oficios y demás documentos relacionados con la institución.

\*Atender en forma directa o vía telefónica.

\*Informar, aclarar, orientar o recibir y entregar solicitudes de información, servicios o documentos.

\*Atender llamadas telefónicas y concertar entrevistas.

\*Operar máquinas, aparatos y equipos de oficina y telecomunicación.

\*Cumplir las instrucciones o solicitudes de trabajo especiales que se recomienden.

\*Realizar todas las funciones que se le encomienden relacionadas con su actividad

## **REQUISITOS GENERALES**

EDAD: mínima 18 años. Máxima preferentemente 50 años.  
SEXO: Femenino o masculino.  
ESTADO CIVIL: Cualquiera.  
ESCOLARIDAD: Secundaria y Carrera Comercial Secretarial.  
EXPERIENCIA LABORAL: 2 años.  
APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.  
CLINICAMENTE: Adecuado.

## **CONOCIMIENTOS**

Saber operar aparatos, equipos de oficina y telecomunicaciones, archivo, taquigrafía, ortografía, mecanografía y cultura general.

## **ACTITUDES**

Gran sentido de la responsabilidad.  
Iniciativa.  
Tolerante.  
Respeto.  
Disposición para adaptarse a las indicaciones y los procedimientos establecidos.

## **RASGOS PSICOLOGICOS**

Coficiente intelectual término medio  
Estabilidad emocional y personal.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE CONSERJE**

Conserje

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Coordinar las actividades necesarias de acuerdo en su función para que en la escuela exista un ambiente óptimo de seguridad e higiene.

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

\*Vigilar en forma permanente el edificio escolar, cuidar de él y de lo que en él exista tanto para su seguridad como para su conservación y buen uso

\*Ejercer la jefatura del personal de aseo, mantenimiento y vigilancia de la escuela.

\*Distribuir los trabajos y comisiones que exija el servicio, entre el personal correspondiente, con la aprobación del personal directivo de la escuela.

\*Designar las guardias de servicio para los días festivos y los periodos vacacionales, previa autorización del personal directivo del plantel

\*Programar el servicio de vigilancia de los bienes y valores de la escuela que deba atender el personal de intendencia semanalmente, previendo el día de descanso reglamentario que corresponda a quien desempeñe esa función y a quien realice las suplencias en caso de ausencia del responsable.

\*Permanecer en el plantel el tiempo necesario para cumplir con sus funciones de vigilancia y coordinación. Si el edificio no tuviere casa para el conserje, se señalarán los turnos necesarios para que haya vigilancia permanente en la escuela.

\*Desempeñar los servicios escolares, acordes a su puesto, que le asigne el personal directivo.

## **REQUISITOS GENERALES**

EDAD: Mínima 30 años. Máxima preferentemente 50 años

SEXO: Masculino.

ESTADO CIVIL: Cualquiera.

ESCOLARIDAD: Certificado de secundaria.

EXPERIENCIA LABORAL: 2 años en mantenimiento de edificios e instalaciones escolares.

RASGOS FÍSICOS: Sin ningún impedimento físico.

APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.

CLINICAMENTE: Adecuado.

## **CONOCIMIENTOS**

Conocimiento sobre mantenimiento de instalaciones

## **ACTITUDES**

Responsabilidad.

Don de mando.

Respeto.

Adaptabilidad social.

Flexibilidad.

Organizado.

Conciliador

## **RASGOS PSICOLÓGICOS**

Coficiente intelectual término medio

Estabilidad personal y emocional.



## **PERFIL PARA EL PUESTO DE ASISTENTE DE SERVICIOS**

Asistente de servicios

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Lograr que las actividades escolares se realicen dentro de un ambiente óptimo de seguridad e higiene.

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

\*Realizar la limpieza en aulas, oficinas, baños, pisos, escaleras, ventanas, muros, mobiliario, equipo, puertas del plantel y aceras de las calles adyacentes al edificio.

\*Realizar actividades de reparación y mantenimiento que tiendan a la conservación de las instalaciones y del equipo del plantel como por ejemplo: plomería, carpintería, pintura, etc. de acuerdo con sus habilidades y las instrucciones del personal directivo

\*Inspeccionar periódicamente el edificio escolar, subsanar, en la medida de sus posibilidades, las irregularidades observadas e informar al personal directivo de dichas situaciones.

\*Vigilar de acuerdo con las instrucciones de las autoridades la entrada y salida del personal escolar y de los alumnos del plantel, controlar la admisión de personas ajenas a la escuela y cuidar que no sustraigan del edificio el material y equipo escolar.

\*Desempeñar las guardias que por necesidades del servicio, le encomiende el director de la escuela.

\*Atender a las disposiciones del personal directivo para ayudar en los trámites que deban realizarse fuera del edificio escolar.

## **REQUISITOS GENERALES**

EDAD: Mínima 20 años. Máxima preferentemente 50 años

SEXO: Femenino o masculino.

ESTADO CIVIL: Cualquiera

ESCOLARIDAD: Certificado de secundaria.

EXPERIENCIA LABORAL: 1 año en actividades de plomería, carpintería, herrería, electricidad.

APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.

CLINICAMENTE: Adecuado.

## **CONOCIMIENTOS**

De electricidad, plomería, carpintería y de herrería

Mantenimiento de instalaciones.

Conocimientos relacionados con el área de limpieza

## **ACTITUDES**

Colaboración.

Iniciativa.

Adaptabilidad social.

Respeto.

Sentido de la responsabilidad.

Disponibilidad y cooperación al trabajo, ajuste a normas y valores.

## **RASGOS PSICOLÓGICOS**

Coefficiente intelectual término medio.

Estabilidad emocional y personal.

## **PERFIL PARA EL PUESTO DE VELADOR**

Velador

### **PROPOSITO DEL PUESTO**

Vigilar las instalaciones escolares durante la noche.

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

\*Asumir la responsabilidad de custodiar y salvaguardar durante la noche el patrimonio escolar y rendir su informe al día siguiente.

\*Recibir y entregar diariamente a la hora que señale la dirección de la escuela, la responsabilidad del servicio de vigilancia del edificio

\*Realizar en forma constante, durante la noche, recorridos de vigilancia por todas las instalaciones del edificio.

### **REQUISITOS GENERALES**

**EDAD:** Mínima 30 años. Máxima preferentemente 50 años.

**SEXO:** Masculino

**ESTADO CIVIL:** Cualquiera.

**ESCOLARIDAD:** Certificado de secundaria.

**EXPERIENCIA LABORAL:** Mínimo 1 año en actividades de vigilancia.

**RASGOS FÍSICOS:** Sin ningún impedimento físico y energía para desarrollar trabajo manual

**APROBAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.**

**CLINICAMENTE:** Adecuado.

## **CONOCIMIENTOS**

Alerta y rápido  
Perspicaz.

## **ACTITUDES**

Responsabilidad  
Iniciativa.  
Honestidad.  
Habilidad para tomar decisiones.

## **RASGOS PSICOLÓGICOS**

Coficiente intelectual término medio.  
Estabilidad personal y emocional.

El profesigramo es uno de los documentos normativos que se emplean con mayor regularidad, ya que facilita en el inicio del proceso de selección la identificación del perfil para cubrir un puesto y, para momentos posteriores en el procedimiento de evaluación, los requisitos institucionales para emitir un dictamen final.

### **2.3. PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACION**

El ingreso del personal de apoyo y asistencia a la educación debe ser conforme a lo establecido por los lineamientos generales y considerando los requisitos establecidos por el profesiograma de puestos (ambos descritos con anterioridad). Así también está normado el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, y su procedimiento se encuentra especificado en el documento emitido por la Secretaría denominado "Manual para la Operación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secretaría" respaldado por la Dirección General de Personal.

Los procedimientos establecidos en el manual antes señalado son la base de las actividades que se efectúan en la Unidad de Selección de Personal de la Coordinación Sectorial, y permiten conocer la normatividad que se debe seguir tanto en el proceso de reclutamiento como en el de selección de personal.

#### **2.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Para el reclutamiento, el "Manual para la Operación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secretaría" señala que el proceso se inicia cuando una unidad administrativa tiene una vacante, y solicita a la Coordinación Administrativa a través del formato " requisición de personal " al candidato para ocuparla. La Coordinación Administrativa enviará la requisición de personal al Área de Reclutamiento y Selección de Personal.

El Área de Reclutamiento y Selección recibe la requisición y busca candidatos en las fuentes internas o externas establecidas por la SEP. Selecciona a los candidatos y entrega la solicitud de empleo para su llenado; solicita al candidato documentos personales y documentos de escolaridad señalados en el profesiograma. Se incorporan al proceso de selección a los candidatos que reúnen los requisitos.

### 2.3.2. PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez que los candidatos han sido reclutados, con base en el documento señalado, el proceso continúa en el área de Selección de Personal, que se encarga de abrir un expediente y elaborar un carnet para cada solicitante. El carnet es el documento de identificación del candidato durante el proceso de selección y debe ser firmado por el examinador al concluir cada etapa.

El área de selección realiza la entrevista sociolaboral considerando la información asentada en la solicitud de empleo. Revisa la documentación personal y escolar a fin de identificar que se cuente con los requisitos señalados en el profesiograma de puestos; si se cumplen los requisitos se continúa con el examen de conocimientos. En caso de que el perfil del puesto no sea cubierto, el proceso se da por concluido y se notifica a través del informe de Mal Requisitado a la unidad administrativa solicitante.

Se aplica el examen de conocimientos básicos para trabajar en un puesto específico, los candidatos que requieran de evaluaciones prácticas serán enviados a las áreas especializadas. Si se aprueban éstos se prosigue con el examen médico; en caso negativo se da por terminado el proceso y se entrega al área solicitante el informe de No Adecuado.

La revisión médica tiene la finalidad de conocer el estado de salud físico del aspirante, para llegar a un diagnóstico de salud aceptable o no aceptable, si sucede esto último, el proceso es finalizado y se notifica por medio del informe de No Adecuado.

Aprobadas las condiciones anteriores, el área de selección programa al candidato para los exámenes psicométricos. La evaluación se realiza por medio de una batería de pruebas psicológicas que deberán seleccionarse considerando: el nivel de aplicación, características del puesto y tiempo de aplicación. Si por algún motivo el candidato no cumple con las características estipuladas en el profesiograma, se realiza el informe de No Adecuado y se concluye con el proceso notificando al área solicitante.

Para finalizar el proceso, el área de Selección de Personal analiza los resultados de las evaluaciones que realizó el solicitante y entrega el informe final del(los)

candidato(s) a las áreas administrativas solicitantes, las cuales determinan la aceptación y contratación de los candidatos. Los informes que obtuvieron un resultado positivo (Adecuado, Adecuado con Reservas) y no fueron aceptados por el área solicitante, conformarán la bolsa de trabajo interna del Área de Reclutamiento y Selección

En el proceso de selección de un candidato para ocupar un puesto vacante en la SEP se emplean diversas etapas que lo hacen más eficiente, como son: la solicitud de empleo, la entrevista laboral, las pruebas psicológicas, el examen de conocimientos, el examen médico, el informe de resultados y el informe final; los cuales serán descritos a continuación teniendo como fundamento lo estipulado en el "Manual para la Operación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secretaría".

- Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo es un formato estandarizado y contiene los datos personales, familiares, de conocimientos, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, etc del candidato. A través de ésta se pueden verificar los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante (Blum y Naylor, 1976).

- Entrevista.

La entrevista inicial pretende conocer en forma genérica y en el menor tiempo posible los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto vacante. Informando también la naturaleza del trabajo, el horario, prestaciones, etc. a fin de que las personas y el entrevistador definan si hay interés de continuar el proceso.

La entrevista profunda tiene por objeto inquirir sobre las áreas en que la entrevista inicial se consideró más importantes o que en el transcurso de las evaluaciones se detectaron con conflictos; obteniendo de esta forma un estudio más completo y preciso del candidato, para determinar su aceptación o rechazo definitivo (Guth, 1993)

- Pruebas psicológicas.

La evaluación psicológica consiste en investigar a través de la aplicación de baterías de pruebas psicológicas los rasgos de personalidad, los ajustes de conducta, la capacidad intelectual y las habilidades e intereses del aspirante a fin de determinar si cuenta con las características para ajustarse al puesto (Blum y Naylor, 1976).

La normatividad de la Secretaría de Educación Pública establece que se deben incluir pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad, acordes al puesto solicitado y que serán aplicadas, calificadas e interpretadas por profesionistas especializados en ellas

A continuación se presentan las baterías de pruebas diseñadas por la Secretaría para cada uno de los puestos.

**Profesor de Enseñanza Secundaria, Profesor de Enseñanza Tecnológica, Ayudante de Laboratorio, Orientador Educativo y Vocacional, y Médico Escolar.**

Inteligencia: WAIS (escala verbal), Dominós.

Habilidades: \* sin pruebas determinadas.

Personalidad: Machover, Lüscher.

**Trabajo social (estudios técnicos):**

Inteligencia: Dominós.

Habilidades: Thurstone de Habilidades Mentales Primarias.

Personalidad: Machover, HTP, Frases incompletas, 16PF, Lüscher.

**Trabajo social \*(estudios profesionales):**

Inteligencia: WAIS (escala verbal), Dominós.

Habilidades: \* sin pruebas determinadas.

Personalidad: 16PF, Lüscher, MMPI.

**Prefectura:**

Inteligencia: Dominós, Raven

Habilidades: Batería de pruebas de administración (números, ortografía, archivo, mecanografía)



Personalidad Frases incompletas, HTP, Machover, 16PF.

**Contralor\*:**

Inteligencia: WAIS (escala verbal), Dominós

Habilidades: \* sin pruebas determinadas.

Personalidad: 16PF, Lüscher, MMPI.

**Secretaria de apoyo:**

Inteligencia: Dominós.

Habilidades: Bateria de pruebas de administración ( números, ortografía, archivo, mecanografía )

Personalidad: 16PF, HTP, Machover, Frases incompletas.

**Conserje, Asistente de Servicios y Velador**

Inteligencia: Beta.

Habilidades: Thurstone de Habilidades Mentales Prnmaras.

Personalidad: Machover, HTP, Frases incompletas.

Para complementar la bateria de pruebas psicológicas, a excepción de los puestos de conserje, asistente de servicios y de velador, se llevan a cabo exámenes de conocimientos.

- Examen de conocimientos.

Se realiza mediante la aplicación de instrumentos de medición confiables y válidos, de los que se obtiene una calificación o porcentaje para determinar si el aspirante tiene los conocimientos teóricos o prácticos indispensables para trabajar en un puesto específico (Dunnette y Kirchner, 1974).

- Examen médico.

Es un requisito indispensable para proceder a la contratación del candidato, puesto que conviene a la Secretaría conocer el estado de salud de sus trabajadores a fin de tener seguridad sobre sus capacidades de trabajo.

La evaluación médica consiste en establecer la existencia o carencia de salud física del aspirante a través del método clínico para llegar a un diagnóstico. Los medios usados son: la historia clínica, el interrogatorio y la exploración física por aparatos o sistemas (Schultz, 1998)

- Informe de resultados.

Con la información obtenida en cada una de las etapas del proceso de selección, se integran los datos y se comparan con los requisitos estipulados en el profesiograma de puestos de la Secretaría de Educación Pública. Se deben analizar todas las características del candidato, para que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.

El dictamen final que emita el Área de Reclutamiento y Selección de personal será irrevocable y la Unidad Administrativa no podrá asignar nombramiento a los candidatos no aptos (NA. No Adecuados o D. Desertores), únicamente considerará a las personas que obtuvieron un informe como Adecuados (A) o Adecuados con Reservas (AR).

Para finalizar el proceso de selección de personal, el Área de Reclutamiento y Selección proporciona los dictámenes de los candidatos a las unidades administrativas solicitantes, para que se continúen con los trámites de nombramiento o en su defecto se envíe a nuevos candidatos a evaluar.

En general, la Secretaría de Educación Pública tiene normado y reglamentado todo el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, para asegurar uniformidad e igualdad de oportunidades para los candidatos, sin embargo, en la práctica diaria se requieren de adaptaciones constantes a las propuestas institucionales dependiendo del número de personas a atender, de las habilidades y conocimientos del psicólogo, de las condiciones de contratación o promoción, de las características de los grupos a evaluar, y del apoyo o vinculación con el Área de Recursos Humanos; situaciones que se analizarán en el siguiente capítulo que señala las actividades del Psicólogo en la Unidad de Selección de Personal de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

### **CAPITULO 3**

## **REPORTE DE ACTIVIDADES LABORALES EN LA UNIDAD DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION SECUNDARIA**

La realización del proceso de selección de personal es decisivo en cualquier institución, ya que de éste depende no sólo el rendimiento personal, sino la eficiencia e identificación del trabajador con la institución y el área de trabajo a la cual se incorpora. Para alcanzar esta meta, es indispensable superar los objetivos administrativos y realizar un adecuado procedimiento de selección de los candidatos a ocupar un puesto vacante.

Debido a la responsabilidad formativa que tienen las personas que laboran en el sector educativo, especialmente en el nivel de secundaria, es necesario que el procedimiento de selección de personal se efectúe siguiendo criterios normativos y metodologías objetivas que permitan al incorporar o reubicar a un aspirante dentro de una escuela o unidad administrativa, elevar la eficiencia y eficacia del personal, lo que probablemente repercutirá en una mayor calidad en la educación.

En consideración a lo anterior, la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria para el Distrito Federal, dispuso la reanudación de las actividades de la Unidad de Selección de Personal a partir del día 1° de septiembre de 1998, con el propósito de establecer los mecanismos que faciliten a la institución elegir de manera óptima a los servidores públicos que ocuparán una plaza vacante, valorando en ellos la capacidad intelectual, la estabilidad física, la integridad moral y el desarrollo laboral, profesional o escolar, para así atender mejores expectativas del trabajador en el desempeño de las actividades que le sean asignadas.

La Unidad de Selección de Personal se instauró siguiendo con los requerimientos establecidos por la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, en el documento "Lineamientos de Reclutamiento y Selección de Personal para las

Subsecretarías" emitido por la Dirección General de Personal, con la intención de aplicar los procedimientos más rigurosos en la selección de servidores públicos con base en perfiles, méritos y calificación de aptitudes que permitan la pertinencia en el nombramiento.

La función de la Unidad de Selección de Personal en la Coordinación Sectorial es evaluar al personal de nuevo ingreso, reingreso y promoción que se incorpora en cualquiera de los puestos de esta dependencia.

Las actividades de selección son permanentes debido a la demanda educativa y a los movimientos administrativos (jubilaciones, permisos, licencias, promociones, etc.) que tienen lugar en la Coordinación Sectorial.

Con apego a la normatividad vigente, la Unidad de Selección efectúa un proceso de evaluación que implica la revisión del perfil del puesto, evaluaciones a nivel técnico, exámenes académicos, aplicación de pruebas psicológicas y realización de entrevistas, para elegir a las personas que cuenten con las habilidades, aptitudes y estabilidad emocional necesarias para desempeñarse en un puesto vacante

La Unidad de Selección de Personal se vincula directamente con la Coordinación de Recursos Humanos, ya que es la instancia que recluta a los candidatos y decide a partir del dictamen final la realización del nombramiento (por contratación o reingreso) ante la Secretaría de Educación Pública.

### **3.1. INTERVENCIÓN DEL PSICOLOGO EN LA UNIDAD DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección para un candidato a ocupar una plaza vacante en la Coordinación de Educación Secundaria, está establecido por una serie de requerimientos y acciones señaladas de manera institucional (presentados con anterioridad). Sin embargo, al intentar llevar a cabo esto de manera práctica surgen diferencias, por lo que en este apartado es necesario hacer una descripción detallada de las actividades que se realizan como psicóloga en la Unidad de Selección de Personal para identificar y comparar en el ejercicio profesional la aplicación de la normatividad en materia de selección para la SEP y las adaptaciones que se hacen para optimizar el proceso

La descripción de las actividades corresponden al periodo comprendido del 17 de septiembre de 1998 al 30 de junio del 2000 en la Unidad de Selección de Personal y se presentan en el orden en el que se desarrolla el proceso de selección, considerando en todo momento la participación y desempeño profesional

Como antecedente al proceso de selección, la Coordinación de Recursos Humanos envía a la Unidad de Selección el expediente del(los) candidato(s) con la documentación requerida por el perfil de puestos, que cumpla con los requisitos generales establecidos para ocupar la vacante, también debe incluirse la hoja de requisición, la solicitud de evaluación y la hoja de datos. En ese momento se revisa cada expediente para verificar que cumpla con los requisitos establecidos en el profesigramas de puestos, como son: edad, escolaridad y experiencia laboral necesarios para cubrir con la vacante; si se identifica que un expediente no cubre con el perfil, se manda a Recursos Humanos el dictamen de Mal Requisitado (MR) para notificar el motivo del rechazo del trámite para el proceso de selección.

De acuerdo al número de expedientes recibidos y acreditados, se planea la conformación del (los) grupo(s) para la evaluación psicométrica, técnica y académica.

El llenado de la solicitud de empleo es el trámite que contacta inicialmente al candidato con el proceso de selección y con el personal encargado del mismo en la Unidad.

Las actividades que se realizan en esta fase consisten en orientar y verificar el llenado correcto de la solicitud, para ello, una vez que la persona ha completado el formato, se lleva a cabo un breve interrogatorio con el aspirante para corroborar los datos de identificación, condiciones socioeconómicas, nivel académico, experiencia laboral y fuentes de reclutamiento. En este momento, también se aclara a los candidatos que la información proporcionada es confidencial y que sólo se empleará durante el proceso de selección para los trámites de contratación.

Cubierto el requisito de la solicitud, se indica la fecha de la cita del candidato para la evaluación médica y psicométrica, anotando en el carnet el día y la hora, cabe aclarar que se enfatiza la importancia de asistir puntualmente a las evaluaciones ya que su aplicación es colectiva, por lo que no es posible interrumpir o incorporar a la persona retrasada a las actividades del grupo.

Generalmente, la evaluación médica es programada en un periodo de 20 a 40 minutos después del llenado de la solicitud. Ésta la realiza el médico asignado al edificio de la Coordinación Sectorial con la finalidad de identificar el estado actual de salud del candidato y/o si presenta algún padecimiento evidente o que de manera posterior le imposibilite su desempeño laboral. El candidato que obtenga un diagnóstico médico de No Adecuado (NA) será informado por la Unidad de Selección ya que está establecido que ya no puede continuar el proceso, así mismo se notifica a Recursos Humanos enviando el dictamen del resultado

En la Unidad de Selección de Personal de la Coordinación Sectorial, la aplicación de la batería de pruebas psicométricas es tarea exclusiva del psicólogo, ya que se aplican pruebas de personalidad, inteligencia, de actitudes y habilidades laborales, y de conocimientos dependiendo del puesto solicitado.

La normatividad establece para cada puesto una batería que incluye pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad, citadas en el capítulo anterior, pero que para su

aplicación requieren de mucho tiempo lo que implica mayor desgaste de los candidatos, tal es el caso del MMPI, además de que las baterías diseñadas se concentran en el área de personalidad descuidando las áreas de inteligencia y de habilidades, en las que incluso algunos puestos no tienen ninguna prueba señalada. Considerando estos elementos como desventaja tanto para la aplicación como para emitir un dictamen que incluya la exploración de las áreas principales que facilitan el desempeño laboral de una persona, en la Unidad de Selección se establece un nuevo conjunto de pruebas para cada puesto, seleccionando algunos instrumentos señalados por la normatividad.

En el diseño de la batería de pruebas la participación del psicólogo consiste en proponer instrumentos que disminuyan el tiempo de evaluación, complementen las áreas que se exploran y sean fáciles de calificar e interpretar al realizar el informe de resultados.

Retomando lo anterior, las baterías de pruebas que se aplican para cada puesto que se evalúa en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria son las siguientes:

PUESTO	<i>Docente, Ayudante de Laboratorio y Orientador Educativo</i>
PERSONALIDAD:	Test de Lüscher, Cuestionario de Personalidad Situacional, Machover.
INTELIGENCIA:	WAIS (escala verbal), Dominós.
HABILIDADES LABORALES:	Cuestionario de Actitudes de los Maestros
CONOCIMIENTOS:	Evaluación pedagógica con el jefe de enseñanza de la asignatura a impartir.
PUESTO:	<i>Médico Escolar</i>
PERSONALIDAD:	Test de Lüscher, 16 FP, Machover, Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS)
INTELIGENCIA:	WAIS (escala verbal), Dominós.
HABILIDADES LABORALES:	Escala de clima social (WES)

---

**PUESTO** *Contralor Escolar*  
**PERSONALIDAD** Test de Lüscher, 16 FP, Machover, Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS)  
**INTELIGENCIA:** WAIS (escala verbal), Dominós.  
**HABILIDADES LABORALES:** Escala de clima social (WES)  
**CONOCIMIENTOS** BTA y Cuestionario de opción múltiple sobre los conocimientos del contralor escolar.

**PUESTO** *Trabajo Social y Prefectura*  
**PERSONALIDAD:** Test de Lüscher, 16 FP, Machover, Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS)  
**INTELIGENCIA:** WAIS (escala verbal), Purdue  
**HABILIDADES LABORALES:** Escala de clima social (WES)  
**CONOCIMIENTOS** Cuestionario sobre las actividades del Trabajador Social o Prefecto en la escuela.

**PUESTO:** *Secretaria de Apoyo*  
**PERSONALIDAD:** Test de Lüscher, 16 FP, Machover, Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS)  
**INTELIGENCIA:** BARSIT, Purdue  
**HABILIDADES LABORALES** Escala de clima social (WES)  
**CONOCIMIENTOS:** Batería de Pruebas de Admisión (BPA 1 y BPA 2)

**PUESTO:** *Asistente de Servicios, Conserje y Velador*  
**PERSONALIDAD** Test de Lüscher, 16 FP, Machover, Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS)  
**INTELIGENCIA:** BARSIT, Beta IIR  
**HABILIDADES LABORALES** Escala de clima social (WES)



Las baterías de pruebas se establecen considerando los elementos de tiempo, facilidad en la aplicación y calificación, esto es, que sean prácticas, que puedan ser administradas tanto de manera individual como colectiva, que permitan una decisión rápida, económica, apoyada en resultados objetivos y que cumplan con los requisitos de confiabilidad y validez. Entendiendo la confiabilidad como la estimación de los mismos rasgos en las diferentes pruebas y la validez implica que los instrumentos de evaluación midan lo que pretenden medir, reportando así un alto grado de confianza al momento de analizar los datos obtenidos (Silva, 1992).

De esta manera, el conjunto de pruebas establecidas para explorar las áreas de personalidad, inteligencia, habilidades y conocimientos, proporcionan un criterio selectivo completo ya que se pueden apreciar variables psicológicas, conocimientos y/o habilidades con las que cuenta una persona y son necesarias para ocupar un puesto.

Las pruebas que evalúan el área de personalidad permiten conocer las características que tiene el sujeto para afrontar distintos momentos de la vida y controlarse ante sus amenazas y situaciones conflictivas. No sólo se observan los rasgos o tendencias características de la persona, sino que también se considera la influencia de las circunstancias en la emisión y motivación de las conductas, es decir, la interacción que existe entre eventos concretos y los rasgos de personalidad (Fernández, Seisdedos, y Mielgo, 1998). A través de esta batería se pueden detectar las áreas de conflicto en el examinado, evaluándose no desde el enfoque clínico en busca de patologías, sino con el fin de determinar la posibilidad de una integración óptima del sujeto a la institución; se obtiene una descripción de la conducta y no su diagnóstico (Grados y Sánchez, 1988).

Con la aplicación del Cuestionario de Personalidad Situacional CPS (Fernández, Seisdedos y Mielgo, 1998) y el 16 FP (Cattell, Eber y Tatsuoka, 1980) se identifican rasgos de personalidad como: estabilidad emocional, autoestima, ansiedad, independencia, ajuste social, agresividad, liderazgo, actitud cognitiva, emotividad, credibilidad, dominancia y eficacia. Por medio del test de Lüscher o de los colores (Lüscher, 1997) se obtienen datos sobre las ansiedades, compensaciones y conflictos que vive la persona en el momento presente y las actitudes o conductas que asume para enfrentar estas condiciones. Con la Figura Humana, el test proyectivo de Karen Machover (1997) se observan la identidad sexual, las relaciones interpersonales, la conducta sexual,

el nivel de agresión, los rasgos paranoides, la estabilidad, la seguridad, la confianza en sí mismo, la independencia y el nivel de inferioridad. La Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria o FIGS (Grados y Sánchez, 1988) se emplea para obtener información principalmente sobre la manera en que la persona examinada se relaciona con la autoridad, su motivación en el trabajo y ante los logros y frustraciones, el establecimiento de metas reales a corto o largo plazo y, en general sus rasgos y tendencias características.

Para explorar el área de inteligencia se eligieron instrumentos que permiten establecer rápidamente un índice de Inteligencia y conocer las habilidades de razonamiento lógico, verbal y numérico de la persona. Al aplicar la escala verbal del WAIS (Wechsler, 1981) se obtienen datos sobre la información general, el nivel de comprensión, habilidades aritméticas, semejanzas, y el vocabulario con que cuenta el sujeto examinado. El test de Dominós (Anstey, 1997) proporciona un índice de las habilidades de razonamiento lógico y numérico, ya que valora la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a la resolución de problemas de dificultad creciente y en los que intervienen la percepción, la simetría, la adición y la sustracción. También para detectar las habilidades perceptivas y capacidades de atención, concentración, y razonamiento lógico, a nivel administrativo, se aplica el Purdue (Tiffin, 1957). La prueba BARSIT (Del Olmo, 1958) permite obtener de manera inmediata un índice de aptitud para aprender, mediante la valoración de los factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir también elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información general El Beta IIR (Kellogg y Morton, 1981) se emplea para medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal, a través de la realización de tareas que implican anticipación, planeación, memoria, retención, percepción espacial, habilidad visomotriz, razonamiento lógico, y discriminación, además proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada mediante el C.I.

Las habilidades laborales en los puestos administrativos se pueden identificar al aplicar el cuestionario de la Escala de Clima Social WES (Moos y Trickett, 1995) ya que detecta lo que la persona percibe respecto al ambiente laboral en tres principales dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio. La primera evalúa el grado en que la persona se interesa y se compromete en la realización de las actividades, y su necesidad de apoyo de parte de la autoridad o superiores: en la segunda dimensión, se

reconoce el nivel de autosuficiencia, la autonomía en la toma de decisiones, la organización, la eficiencia y la terminación de las tareas encomendadas, así como también el grado de presión o urgencia que el sujeto percibe en el ambiente de trabajo; para evaluar la dimensión de estabilidad/cambio se considera el grado en que la persona conoce sus funciones, el ajuste a las normas del lugar de trabajo, la aportación de propuestas y el impacto del ambiente laboral en el desempeño del sujeto.

En el caso de las vacantes de plazas docentes, se aplica el Cuestionario de Actitudes de los Maestros *CAM* (Castañeda, 1998) que permite conocer a través de una escala de actitud la forma en que la persona se comporta ante el proceso de enseñanza - aprendizaje y la manera en que establece las interacciones con los participantes de un grupo. Se evalúan cinco aspectos:

- a) Actitud de aceptación / flexibilidad o rechazo / rigidez en la relación maestro – alumno y maestro – padre de familia
- b) Actitud de libertad / comprensión o restricción (punicción) / libertinaje al establecer la disciplina
- c) Actitud de interés o desinterés por la conducción del aprendizaje.
- d) Actitud de justicia o arbitrariedad al realizar la evaluación del aprendizaje.
- e) Actitud de estimación / satisfacción o subestimación / insatisfacción por la profesión encaminada a la enseñanza.

Para evaluar el área de conocimientos se establecen instrumentos que proporcionan un parámetro sobre las aptitudes y conocimientos básicos requeridos para el puesto de trabajo. Con la aplicación de la Batería de Pruebas de Admisión *BPA-1* y *2* (Seisdedos, 1991) se aprecian en el nivel 1, los conocimientos de ortografía, vocabulario, archivo y cálculo, además de rasgos aptitudinales conexos como inteligencia general, aptitud verbal y numérica, capacidad perceptiva, atención, retención, orden y codificación; en el nivel 2 se obtiene la medida de la atención, resistencia a la monotonía y método – orden en tareas de tipo administrativo como son la comprobación de documentos, alfabetización, archivo y clasificación. Las pruebas también implican el nivel de conocimientos sobre la estructura formal de las palabras, la comprensión del significado de los términos del lenguaje, rapidez perceptiva y capacidad de clasificación, conocimientos aritméticos y rapidez operacional con los números. La Batería de Tareas

Administrativas BTA (1996) además de medir los elementos de atención, rapidez, capacidad de simbolización, precisión, ortografía y aptitud verbal, da un parámetro de rapidez en el cálculo, facilidad para operar con números y con símbolos aritméticos.

Al explorar cada una de las áreas mencionadas se puede obtener un perfil completo sobre la persona, por lo que fácilmente se identifica si cuenta con las características necesarias para desempeñarse en un puesto y si éste satisface sus expectativas de crecimiento laboral y personal

Para la realización de las evaluaciones psicométricas y técnicas se tiene acondicionada un aula de aplicación con veinticinco bancas con paleta, una mesa de trabajo para el examinador y dos sillas. En el momento de la aplicación se efectúan las siguientes actividades:

- **Facilitar un clima de confianza, seguridad y confidencialidad para la realización de las pruebas.** Para lograr esto, se recibe de manera atenta y cordial a cada candidato, y se le asigna un lugar dentro del aula de aplicación. Una vez conformado el grupo se hace la presentación del (los) responsable(s) de la aplicación de los instrumentos, se da la bienvenida y se aclara que toda la información que se obtenga a través de las pruebas será usada únicamente para el proceso de selección y estará en manos de personal profesional capacitado para su análisis. Se reitera que en cualquier momento pueden solicitar apoyo en caso de necesitarlo.

En este punto, se retoma lo que establecen Fernández, Seisdedos y Mielgo (1998) sobre el clima de empatía que se debe establecer antes de comenzar una sesión de aplicación, ya que esta condición promueve la sinceridad y la honradez de los sujetos y evita interpretaciones erróneas sobre la intencionalidad de las evaluaciones y los resultados que se obtengan.

- **Proporcionar el material necesario para realizar las pruebas.** Se ofrecen materiales como: lápices, bicolores y sacapuntas en caso de que alguna persona necesite emplearlos para responder a los instrumentos de evaluación. Se indica que no es necesario que se levanten del lugar donde fueron ubicados, ya que se pasa a cada lugar

para entregar y recoger la prueba utilizada, la hoja de respuestas correspondiente y/o el material que se emplee.

- **Aplicar test individuales y colectivos.** La sesión de aplicación inicia con el test - de los colores o de Lüscher, su aplicación es individual, por lo que se realiza en el área de la oficina, que es un lugar con pocos estímulos distractores (ruido, movimiento de personas en los pasillos) además de que se encuentra bien iluminado, ventilado y es amplio, condiciones necesarias para la aplicación de esta prueba.

Se dan las indicaciones pertinentes para la realización de la prueba, y se atienden las dudas en caso de que se presenten dificultades en la comprensión de la tarea. Al concluir, se reubica a la persona en la sala de examen.

Los demás instrumentos de evaluación son colectivos, y se llevan a cabo en el aula diseñada para esto. El grupo se organiza por puestos, de tal manera que los candidatos que desempeñarán funciones similares quedan reunidos en un área específica. La aplicación se inicia con la batería de personalidad.

- **Dar las indicaciones pertinentes para la comprensión de las actividades establecidas por los instrumentos de evaluación.** Es necesario que los sujetos comprendan bien la tarea antes de comenzar la prueba; por lo que se debe tener especial cuidado al explicar las instrucciones y la manera de anotar las contestaciones en la hoja de respuestas, así como la manera en la que se puede cambiar o anular alguna respuesta.

Durante la aplicación colectiva, las instrucciones son leídas en voz alta por el examinador mientras los candidatos las siguen en silencio. En la aplicación individual, la persona lee las instrucciones ante la presencia del examinador para aclarar cualquier duda.

Fernández, Seisdedos y Mielgo (1998) señalan que se debe poner especial cuidado en la comprensión y aceptación de los puntos de las instrucciones para que quede aclarado el motivo de cada examen, por lo que se aconseja que una vez comenzada cada prueba y durante los primeros momentos, se compruebe el seguimiento

de las instrucciones, evitando que esto signifique una fiscalización de las respuestas que se van dando.

- **Auxiliar a las personas que presentan dificultad al emitir sus respuestas.**

Con base al punto anterior, si un sujeto tiene dificultad al realizar alguna de las pruebas, se le deben explicar nuevamente las instrucciones de manera individual para que pueda contestar adecuadamente, en caso de ser necesario se le auxilia en la resolución de los ejercicios de práctica, hasta que queden claras las actividades a efectuar.

- **Indicar en cada instrumento de evaluación el tiempo de inicio y el término de la ejecución.** Una vez comprendidas por todas las personas las instrucciones, se indica el tiempo del que se dispone para realizar la prueba y se da la orden de "comenzar". A partir de ese momento no se permite a los sujetos que se levanten, hagan preguntas, etc. Si surge alguna incidencia se atiende sin perturbar a los demás.

Es conveniente no dar en ningún momento la sensación de prisa y dedicar todo el tiempo necesario a la resolución de las dudas que surjan.

Transcurrido el tiempo determinado para cada instrumento de evaluación, se interrumpen las actividades a la voz de "paren... tiempo transcurrido" y se pide a las personas que entreguen la prueba y la hoja de respuestas.

- **Verificar la ejecución de las pruebas.** Durante la realización de los tests se vigila de manera discreta la forma en que se están emitiendo las contestaciones, comprobando que las respuestas se den en la manera y lugar adecuados.

Del mismo modo se esta atento a que las respuestas sean individuales; y si algún sujeto concluye antes del tiempo señalado se le pide que repase sus contestaciones o que entregue el instrumento y espere nuevas indicaciones.

- **Organizar subgrupos para aplicar las baterías de pruebas establecidas para cada puesto.** Desde que se acomodan los candidatos en el aula de aplicación, se agrupan por especialidad, por lo que se conforman pequeños grupos. En la primera fila se ubica a los profesores y ayudantes de laboratorio, en la segunda a prefectos, trabajadores

sociales y secretarías de apoyo, y en la tercera fila a los asistentes de servicio y veladores, los controladores y médicos escolares se acomodan en las últimas bancas de la primera y segunda fila, esto debido a que son pocas las solicitudes que se reciben para estos puestos

Se aclara a los sujetos esta distribución a fin de que al estar dando las instrucciones para los diferentes instrumentos, no se distraigan o interrumpan su tarea antes del tiempo que les corresponde.

- **Realizar las evaluaciones técnicas de los puestos de contralor escolar, trabajo social, prefectura y secretarías de apoyo.** Se aplica la Batería de Pruebas de Admisión y de Tareas Administrativas, ya sea de manera individual o colectiva siguiendo las normas establecidas por los protocolos.

Para los candidatos a los puestos de prefectura y trabajo social se aplica un cuestionario diseñado por el equipo de psicólogas de la Unidad de Selección de Personal, relacionado con el desarrollo del adolescente y las funciones que se desempeñan en las escuelas al ocupar alguno de estos puestos.

- **Citar a los docentes y ayudantes de laboratorio a la evaluación de conocimientos.** Esta valoración la realizan los jefes de enseñanza de las diferentes asignaturas, con la finalidad de validar los conocimientos y las estrategias pedagógicas con las que cuenta el candidato para promover el proceso de aprendizaje. En el carnet, se anota el día y la hora de dicha evaluación.

La evaluación de los Jefes de Enseñanza obedece a criterios determinados por cada academia, sin embargo, el resultado que envían a la Unidad de Selección debe estar señalado en el dictamen como Adecuado, Adecuado con Reservas o No Adecuado

Al concluir la etapa de evaluación psicométrica y técnica, de aproximadamente 5 horas de duración, se firma el carnet como comprobante de asistencia al proceso de selección, se indica la fecha probable de la entrevista y se informa el día que el candidato debe acudir a Recursos Humanos a conocer su resultado.

El proceso de evaluación no necesariamente puede ser realizado por el psicólogo, puesto que los manuales y protocolos señalan específicamente los pasos a realizar para aplicar y calificar el instrumento, sin embargo, queda bajo la responsabilidad de éste la comprobación e interpretación de los resultados, así como también el compromiso de generar un buen clima que favorezca la contestación sincera de las personas examinadas. Sobre este punto, Blum y Naylor (1976) señalan que el psicólogo es la persona más indicada para aplicar las pruebas psicológicas, debido a la naturaleza de los problemas que se pueden presentar al administrar las pruebas, ya que a los candidatos es preciso darles garantías reales, como puede ser la confidencialidad de los resultados y la seguridad de un manejo ético de la información. Estos autores también establecen que el psicólogo cuenta con los elementos de preparación necesarios para enfrentar situaciones inesperadas durante las pruebas, como son las risas, bromas, charlas, exceso de tensión y ansiedad, etc. y manejarlas de tal modo que provoquen un mínimo de interferencia, además de que es el profesionista que puede asegurar la aplicación de normas apegadas a la práctica profesional ya que comprende la intención y la finalidad de cada prueba psicológica.

La calificación de las pruebas se realiza por las psicólogas de la Unidad de Selección, siguiendo los lineamientos establecidos en el protocolo para su calificación y/o interpretación, dependiendo de cada caso.

Las pruebas calificadas se integran al expediente de documentos del candidato. La tarea en este momento es realizar la interpretación de los resultados, y para ello se diseñó en conjunto un formato para cada puesto evaluado (Anexo 1), en donde se anotan por áreas exploradas las puntuaciones finales de cada prueba, los rangos alcanzados, los rasgos de personalidad, la información obtenida a través de la entrevista, la justificación del resultado emitido y de ser necesario, se señala en el espacio de observaciones la información que es indispensable considerar en caso de realizarse la contratación. Para poder efectuar este informe de resultados se llevan a cabo las siguientes acciones.

Se revisa el formato anexo a la solicitud de empleo considerando las observaciones especificadas. Se verifica la información especificada en el curriculum vitae con la copia de los documentos incluidos, a fin de tener antecedentes de la persona evaluada. Con base en esto, se llena en el informe de resultados los datos de



identificación del candidato y el tipo de movimiento administrativo que le corresponde (señalado en la hoja de solicitud de evaluación que envía Recursos Humanos)

En el informe de los puestos de médico, contralor escolar, prefectura, trabajo social, secretaria de apoyo, asistente de servicios, conserje y velador se marcan los rangos que obtuvo la persona con respecto a la adaptabilidad laboral, considerando las características evaluadas por la Escala de Clima Social (WES). Se identifican las puntuaciones más altas y las de menor rango para analizarlas y obtener tanto los elementos poco favorables y que requieren de ser considerados, como aquellos que representan orientaciones positivas del candidato en su desempeño

Un perfil laboral es Adecuado en los casos en que la persona obtiene puntajes altos principalmente en las subescalas de implicación, cohesión, organización y claridad, y puntuaciones bajas en presión y control. Con ello se puede predecir en el sujeto un alto grado de dedicación y entrega a la actividad laboral, ayuda y cordialidad en las interacciones con sus compañeros de trabajo, buena planificación, eficiencia y terminación de una tarea asignada, así como tranquilidad y control ante un ambiente dominado por la presión o urgencia y, un buen ajuste a las reglas establecidas por la autoridad. Las demás subescalas deben estar marcadas en las columnas del formato ya sea como Adecuado o como Adecuado con Reservas, sin que esto represente una variación significativa en el perfil laboral.

Sin embargo, en los casos en los que la mayoría de los puntajes se sitúan en la clasificación de Adecuado con Reservas, se observa un perfil laboral mediano, ya que presenta sólo tendencias hacia la participación y desempeño laboral, además el sujeto puede manifestar poca organización, rasgos de dependencia hacia la opinión de otras personas y tensión ante la presión de trabajo, también se puede hacer evidente la percepción que tiene el candidato con respecto a las normas como una medida de restricción para los empleados y puede tener limitaciones en el desarrollo de actividades creativas y en el mejoramiento de su entorno. Únicamente pueden considerarse desviaciones en el rango de No Adecuado en las escalas de innovación y/o comodidad, para que no exista variación en la valoración del desempeño laboral de la persona.

Un perfil laboral es No Adecuado cuando la mayoría de los puntajes en las subescalas se encuentran señalados en el informe dentro de esta categoría, o bien cuando se aprecia poco interés o compromiso hacia el trabajo, indiferencia ante la participación y desapego grupal, necesidad de reconocimiento (dependencia a la opinión externa), falta de iniciativa, desorganización, deficiencias en la planificación de tareas, tensión, ansiedad, desconocimiento de las actividades que se deben realizar, percepción de las reglas como un instrumento represivo y de control, poca motivación hacia las innovaciones e, incomodidad en el ambiente de trabajo

Es importante señalar que las subescalas están interrelacionadas, por lo que generalmente se debe analizar cada una de éstas para conocer su probable influencia, además de considerar la experiencia y los antecedentes laborales de la persona, a fin de obtener un perfil laboral que facilite la predicción de la conducta de la persona en esta área.

Para conocer el perfil laboral de los candidatos a docentes, ayudantes de laboratorio y orientadores educativos, se aplica el Cuestionario de Actitudes de los Maestros, ya que proporciona una estimación de la actitud de la persona ante el proceso de enseñanza – aprendizaje. La calificación obtenida por los reactivos permite determinar la actitud hacia la docencia y se califica como muy alta, alta, mediana, baja y muy baja

Se señala como Adecuado en el informe de resultados cuando la persona obtiene una calificación de alta o muy alta en su actitud hacia la docencia, ya que esto predice en el sujeto una buena disposición, aceptación y flexibilidad en las relaciones con los alumnos, profesores y padres de familia; también se hace evidente la posibilidad de mantener la disciplina a través del establecimiento claro de los límites y de la comprensión, además demuestra interés por conducir el aprendizaje y evaluarlo siguiendo estrategias establecidas como justas, y finalmente, denota estimación y satisfacción por la profesión docente

Será una valoración de Adecuado con Reservas si el candidato obtiene puntajes intermedios en los rubros antes mencionados, o cuando en alguno de ellos obtiene una puntuación media y en los demás es alta, de esta manera se espera que se compensen las diferencias.

Cuando la calificación de la persona es baja o muy baja (la actitud del aspirante a docente muestra puntajes inferiores en la escala) denota actitudes de rechazo, rigidez y restricción al establecer la disciplina en el aula y en sus interacciones con la comunidad escolar, también es evidente a través de la puntuación mínima actitudes de arbitrariedad al realizar la evaluación del aprendizaje y, tendencia hacia la insatisfacción y subestimación por las tareas docentes.

En el área de inteligencia, para todos los puestos se anota el C.I. que obtuvo la persona. Los rangos establecidos en el formato son Superior al Término Medio, Término Medio e Inferior, es necesario ajustar las escalas de las pruebas que se aplican a estos contenidos.

Para los puestos de docente, ayudante de laboratorio, orientador educativo, contralor escolar, médico, trabajo social y prefectura, se marcan los puntajes que obtuvieron en la escala verbal del WAIS, y a través de las puntuaciones más altas se identifican las habilidades (información, comprensión, aritmética, semejanzas y vocabulario) con las que cuenta cada candidato. También, se señala el razonamiento lógico y numérico, que se determina por medio del Test de Dominos.

Dependiendo del puesto que se analiza, es necesario prestar más atención en los puntajes superiores en algunas escalas. Así, para los candidatos al puesto de docentes, ayudantes de laboratorio, orientadores educativos y médico escolar, es necesario que las puntuaciones de todas las subescalas estén situadas en los rangos de Superior al Término Medio y Término Medio, de igual manera el razonamiento lógico y numérico. En los casos de contralor escolar, es indispensable que la persona obtenga puntajes superiores en la subescala de aritmética y su nivel de razonamiento lógico y numérico sea Superior al Término Medio, de esta manera se puede predecir que la persona tiene las habilidades necesarias, como son: razonamiento lógico y sistemático, concentración, discriminación y facilidad para las operaciones numéricas, que se requieren para desempeñarse en dicho puesto

Para los puestos de prefectura y trabajo social, la puntuación de las subescalas y la calificación del razonamiento lógico y numérico, deben situarse en su mayoría en el rango de Superior al Término Medio o Término Medio. Si se observan algunas

puntuaciones en la categoría de Inferior, es necesario analizar las deficiencias y determinar si algunas otras habilidades pueden compensarlas.

En el puesto de secretaria de apoyo, a través de las pruebas establecidas para evaluar el nivel de inteligencia (Pordue y Barsit), se pueden valorar la capacidad de aprendizaje verbal y de razonamiento secuencial. El Coeficiente Intelectual mínimo debe ser Término Medio, como un indicador de que la persona cuenta con habilidades de razonamiento lógico, secuencial y verbal, capacidad de discriminación en los detalles, concentración, precisión y atención indispensables para el puesto. En el informe de resultados los rangos que se marcan son Superior al Término Medio y/o Término Medio.

Con la prueba Beta IIR se evalúa la capacidad intelectual general de las personas que son candidatos al puesto de asistente de servicios, conserje y velador, en estos casos se verifica que el C.I. no sea menor a Deficiente y que la mayoría de los puntajes estén marcados en la categoría de Superior al Término Medio o Término Medio, ya que de esta manera se puede predecir en el sujeto mayores habilidades de anticipación, planeación, memoria, retención, percepción espacial y visomotriz, razonamiento lógico, discriminación, capacidad de aprendizaje verbal y de razonamiento secuencial. Cuando alguna puntuación se ubica en el rango de Inferior, se estiman las demás para verificar si el candidato cuenta con otras habilidades que le pueden compensar las deficiencias detectadas.

En el informe de resultados, el área de personalidad abarca los principales rasgos con los que debe contar un candidato para ocupar un puesto vacante. Las puntuaciones de las pruebas y los rasgos identificados se marcan en las categorías de Adecuado, Adecuado con Reservas y No Adecuado.

En el formato diseñado para el informe de los resultados, las puntuaciones del Cuestionario de Personalidad Situacional (CPS) y del Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP), están acomodadas para que aún las tendencias que necesariamente son bajas o medianas faciliten la determinación de un perfil como adecuado y sean marcadas en dicha columna

Al evaluar el perfil de personalidad a través del Cuestionario de Personalidad Situacional CPS en los puestos de docente, ayudante de laboratorio y orientador educativo inicialmente se atienden las escalas de validez (sinceridad, deseabilidad social y control o validez de las respuestas) para tener en cuenta el estilo de las contestaciones de la persona; ésta será sincera, veraz, coherente en sus respuestas y con una imagen adecuada de sí misma si las puntuaciones se sitúan en el rango de Adecuado; por el contrario si éstas se localizan en la columna de No Adecuado existe sobrevaloración, preocupación por causar una buena impresión, tendencia a esconder las debilidades del yo y, por lo tanto dudosa fiabilidad en las respuestas dadas

Se identifican las puntuaciones altas y las bajas a fin de analizar los principales rasgos dentro de la estructura y configuración de la personalidad, así mismo, se establecen las correlaciones existentes entre las escalas para confirmar y precisar con más detalle los factores que pueden estar influyendo en la conducta del individuo.

Teniendo como base el Cuestionario de Personalidad Situacional se puede clasificar un perfil de personalidad como adecuado cuando las puntuaciones de las escalas se sitúan dentro de ésta categoría, ya que esto indica que la persona presenta rasgos de equilibrio emocional, tranquilidad, serenidad, percepción positiva de sí misma, adecuada autoestima, seguridad, confianza, autonomía, iniciativa y decisión. También, se puede inferir en el individuo asertividad, organización, capacidad de análisis y previsión, tendencia hacia el liderazgo; en las interacciones: tolerancia, participación, apertura, comunicación, amabilidad, convencionalismo y aceptación de las reglas; así como habilidades para adaptarse a diferentes ambientes, responsabilidad, disciplina, y seguridad al organizar tareas o personas. Cuando las puntuaciones en las escalas de estabilidad emocional, autoconcepto, eficacia, independencia, dominancia, control cognitivo, agresividad, inteligencia social y liderazgo aparecen señaladas en la columna de Adecuado con Reservas, se establece el perfil como mediano, aunque en las demás escalas las puntuaciones sean clasificadas como adecuadas, ya que en estos casos puede existir la probabilidad de que la persona presente deficiencias o conflictos para adaptarse a las condiciones laborales que requiere el puesto. El perfil de un candidato que no cumple con las características del puesto de docente, ayudante de laboratorio u orientador educativo, es aquel que tiene la mayoría de las escalas (señaladas anteriormente) en la columna de No Adecuado, ya que sus rasgos indican que puede ser

una persona tensa, irritable, con poca tolerancia a la frustración, impaciente, con pobre autoconcepto, baja autoestima, insegura, dependiente de la opinión de los demás, impulsiva, conflictiva ante las normas, torpe en lo social, informal y con poco interés por mandar o dirigir a otros.

El cuestionario 16 FP se aplica a los candidatos a los puestos de médico, contralor escolar, prefectura, trabajo social, secretaria de apoyo, asistente de servicios, conserje y velador, para identificar aquellos rasgos de personalidad que facilitan el desempeño en el puesto solicitado. En general, se verifica que exista estabilidad emocional, control de la ansiedad, adecuada autoestima, confianza y seguridad en sí mismo, rasgos de sumisión, capacidad de análisis y toma de decisiones, sociabilidad, adaptación al medio ambiente, ajuste a normas y cumplimiento de reglas, dominio de los impulsos agresivos, tolerancia, honestidad, y sinceridad. Para que el perfil pueda ser considerado como Adecuado todos estos factores deben aparecer marcados en el informe de resultados en la columna establecida con esta categoría, además de los siguientes rasgos determinados de manera específica para cada puesto. En el médico es necesario que también se observen factores de objetividad, criticidad, audacia, tendencia hacia la severidad, y autosuficiencia; en los casos de contralor escolar deben identificarse factores de lealtad grupal (superego fuerte responsabilidad, orden y disciplina), objetividad, credibilidad y honradez; en los puestos de trabajo social y prefectura se requieren factores que denoten perseverancia, serenidad, habilidad para resolver problemas, actitudes conciliadoras, responsabilidad, flexibilidad ante los cambios, consciencia social y adherencia al grupo; para los puestos de secretaria de apoyo deben presentarse factores tendientes hacia la obediencia, consideración y comprensión de los demás, responsabilidad, orden, cordialidad, objetividad y habilidades en las interacciones; en los puestos de asistente de servicios, conserje y velador es importante reconocer factores tendientes a la dependencia, obediencia, responsabilidad, constancia, fuerte sentido de la obligación y socialmente hábil. Cuando únicamente se detectan algunos de los rasgos de personalidad descritos anteriormente el perfil es considerado como Adecuado con Reservas (ya que las puntuaciones aparecen marcadas en esta categoría). Se establece un perfil como No Adecuado cuando se identifican la mayoría de las puntuaciones de la escala marcada en esta columna, lo que indica que la persona no presenta los rasgos requeridos para desempeñarse en el puesto que está solicitando.

Dentro del área de personalidad también se evalúan y analizan, a través del test de la figura humana (Machover) y la Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS) la identidad sexual, las relaciones interpersonales, la conducta sexual, los niveles de agresión, los rasgos paranoides, la estabilidad, la seguridad y confianza en sí mismo, la independencia, el nivel de inferioridad o las compensaciones de la persona, así como las relaciones ante la autoridad, la motivación ante el trabajo, los logros y frustraciones, las metas a corto y largo plazo, y en general los rasgos y tendencias características. Dependiendo del tipo de rasgos identificados por medio de estas pruebas, se marca el informe de resultados en la columna de Adecuado, Adecuado con Reservas y No Adecuado.

Para concluir con esta área, en el espacio para observaciones se realiza una descripción general de la estructura de personalidad que se identificó en el candidato, retomando los datos obtenidos a través de la batería de pruebas

El área de conocimientos (evaluación académica y evaluación técnica) en el caso de los docentes, ayudantes de laboratorio y orientadores educativos, es explorada por medio del Cuestionario de Actitudes de los Maestros *CAM* y por la evaluación que realizan los Jefes de Enseñanza de la asignatura solicitada. Se dictamina como Adecuada en ésta área a la persona que en el cuestionario presenta puntajes en la clasificación de muy alta o alta y obtiene también un resultado de adecuado en la evaluación con el Jefe de Enseñanza. Es Adecuado con Reservas si las puntuaciones se clasifican como mediana y presenta deficiencias en el desempeño o conocimientos docentes. Se señala como No Adecuado cuando el resultado de la evaluación con el Jefe de Enseñanza está dentro de esta categoría y la calificación del cuestionario es baja o muy baja.

El resultado emitido por los Jefes de Enseñanza es irrevocable, por lo que se descartan automáticamente del proceso de selección aquellos casos en los que los candidatos obtienen un dictamen de No Adecuado.

Para el puesto de controlador la evaluación técnica incluye la Batería de Tareas Administrativas *BTA* y el Cuestionario de opción múltiple sobre los conocimientos del contralor escolar. Las pruebas implican atención, capacidad de simbolización, rapidez, precisión, ortografía, y aptitud verbal, además aprecian la rapidez del cálculo y facilidad

para operar con números y símbolos aritméticos. En el informe de resultados las puntuaciones se marcan como: Superior al Término Medio, Término Medio Superior, Término Medio, Término Medio Inferior e Inferior al Término Medio, según lo determine la escala. Las dos primeras categorías son consideradas como adecuadas, las dos siguientes como adecuadas con reservas y la última como no adecuada.

En los puestos de prefectura y trabajo social se evalúa el conocimiento que tienen los candidatos sobre la etapa adolescente y la vinculación con los servicios de asistencia educativa a través de un cuestionario diseñado en la Unidad. El resultado es adecuado si la persona tiene conocimiento sobre los adolescentes y reconoce las estrategias que puede emplear para relacionarse con el departamento de orientación educativa y con el médico escolar; es evaluado como Adecuado con Reservas el candidato que presenta deficiencias en alguno de los puntos anteriores y como No Adecuado cuando no cumple con éstos.

La Batería de Pruebas de Admisión (Nivel 1 y 2) se aplica para evaluar a las personas que solicitan el puesto de secretarías de apoyo. En el nivel 1 se aprecian los conocimientos de ortografía, vocabulario, archivo y cálculo, así como aptitudes verbales y numéricas, capacidad perceptiva, atención, retentiva, orden y codificación. En el nivel 2 se obtiene medida de la atención, resistencia a la monotonía y método - orden en tareas de tipo administrativo como comprobación de documentos, alfabetización, archivo y clasificación (Seisdedos, 1991). Los resultados de cada prueba se clasifican desde Superior al Término Medio hasta Inferior al Término Medio y se van marcando las diferentes categorías dependiendo de la puntuación obtenida, así se califica como Adecuado en el informe si los puntajes son altos (99 – 55), Adecuado con Reservas si éstos se encuentran entre 75 – 50 o 50 – 25, y No Adecuado si están dentro de la categoría de Término Medio Inferior e Inferior al Término Medio (45 – 1).

El último procedimiento de evaluación antes de presentar el dictamen final y la justificación de los resultados es la realización de la entrevista. La finalidad de la entrevista es tener una reunión personal que permita evaluar la idoneidad del sujeto para ocupar una vacante (Schultz, 1998)



Una vez ubicados, se inicia promoviendo la participación del candidato a través de preguntas sencillas sobre el tiempo que tardó en llegar o algún incidente previo, posteriormente se aclara la finalidad de la entrevista y se especifican los temas que se abordarán. De esta manera se disminuye la tensión inicial del candidato y se establece un clima de cordialidad, interés, atención y aceptación, necesarios para entrevista. En ocasiones este acercamiento (rapport) inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes amistosas y atentas.

En la parte de desarrollo, se confirman los datos generales y de escolaridad del candidato, para conducirlo gradualmente hacia los temas preparados.

La experiencia laboral, es el tema con el que se inicia la fase de cima, y tiene la finalidad de explorar la manera en que la persona se desenvuelve en el ambiente de trabajo y conocer cuáles son sus niveles de logro y experiencia adquirida. A continuación se interroga sobre la historia escolar para identificar el nivel de los conocimientos teóricos y la motivación para continuar estudiando o preparándose en el ámbito escolar.

Para reconocer la historia personal del candidato, se exploran algunos indicadores familiares y el tipo de relación que establece con las personas más cercanas, esto para detectar el manejo de sus relaciones interpersonales. Como siguiente punto se aborda la autoimagen y la motivación de la persona, y en general se exploran sus metas o expectativas futuras y la forma en que maneja su tiempo libre. Concluidas las preguntas establecidas en el formato para este rubro, se da oportunidad al candidato de que agregue la información que considere pertinente.

Hacia el cierre de la entrevista se interroga sobre la manera en que la persona se enteró del empleo y las ventajas que encuentra al trabajar para la Secretaría de Educación Pública. En la despedida se indica al candidato el procedimiento siguiente, que es entregar el carnet y recibir el dictamen de su evaluación en la Coordinación de Recursos Humanos, después de dos o tres días hábiles posteriores a la entrevista (la hora y la fecha se anotan en el reverso del carnet de identificación).

Concluida la entrevista (para evitar alguna distorsión u olvido de la información) se califica la actitud de la persona según lo establece el formato y se redactan las conclusiones de la entrevista en el dictamen de resultados.

En los resultados del candidato se debe incluir la valoración médica, por lo que se anexa este dictamen al final del resumen de la entrevista

Con la información recabada en cada una de las diversas fases del proceso de selección y con los resultados obtenidos en cada área, se integran los resultados para emitir un dictamen final. El análisis de los datos se redacta en el apartado de justificación, señalado en el formato del informe.

El dictamen es Adecuado cuando el candidato cubre los requisitos fundamentales para el puesto. Cuando en los puestos de docentes ayudantes de laboratorio y orientadores educativos, en el informe de resultados se observa que el perfil laboral es adecuado; el nivel de inteligencia está dentro del rango de Superior al Término Medio o Término Medio; en el área de personalidad los rasgos denotan estabilidad emocional, habilidades sociales, ajuste a las normas y reglas establecidas, liderazgo, autoestima positiva, aceptación de su género, autonomía y seguridad en la toma de decisiones; en la evaluación académica el resultado emitido por los jefes de enseñanza es adecuado y su actitud hacia la docencia tiene el mismo resultado; la valoración médica es adecuada; y en la entrevista se confirman estos datos, el dictamen final es Adecuado.

El dictamen de Adecuado con Reservas se asigna a los candidatos que en el informe de resultados aparecen con ésta categoría marcada en todas las áreas, ya que esto indica que poseen conocimientos poco actualizados sobre la materia y requieren de cursos de nivelación pedagógica así como de técnicas para el manejo de adolescentes; presentan mediana valoración de la labor docente, sólo tendencia al liderazgo, y mediano control de impulsos; en la entrevista se detecta poca o nula experiencia laboral en el puesto que solicita y conocimientos elementales para desempeñarlo. Este dictamen señala que el candidato presenta deficiencias susceptibles a superarse

Se establece como No Adecuado cuando a través de las evaluaciones se identifica que la persona no posee habilidades para la transmisión de conocimientos, presenta una

actitud severa de indiferencia y subestimación por la labor docente, las principales características de personalidad son: agresividad, intolerancia, inestabilidad personal, problemas significativos de interacción y ajuste social, dependencia, sumisión y conflicto con su identidad de género; el resultado del médico es no adecuado, y en la entrevista se observa incongruencia y tensión extrema.

Para los demás puestos: médico, contralor escolar, trabajo social, prefectura, secretaria de apoyo, asistente de servicios, conserje y velador, los criterios para determinar el dictamen final son los mismos, esto es que en la mayoría de las áreas exploradas obtengan resultados de Adecuado, Adecuado con Reservas o No Adecuado.

Un dictamen es Adecuado cuando se poseen habilidades administrativas o suficiente conocimiento de la etapa adolescente, las capacidades intelectuales son Superiores o Término Medio, el perfil laboral es adecuado, existe aceptación y ajuste a las normas, se identifican rasgos de personalidad como estabilidad emocional, responsabilidad, habilidades sociales, tendencia hacia la obediencia, tolerancia, buen autoconcepto y apego grupal; así como un buen estado de salud e información congruente durante la entrevista.

El dictamen es Adecuado con Reservas cuando en general la persona presenta medianas habilidades técnicas o deficiencias en el conocimiento del adolescente, capacidades intelectuales en el rango de normal torpe y dificultades en la adaptabilidad laboral.

Los motivos que pueden justificar un dictamen de No Adecuado son: que el candidato no posea habilidades administrativas o ignore los rasgos característicos de la etapa adolescente, que sus capacidades intelectuales sean deficientes, que no logre adaptarse en el área laboral, que manifieste conflicto con la autoridad y con las normas establecidas, que se observen rasgos de inestabilidad personal, agresión, irresponsabilidad, poca resistencia para trabajar bajo presión y conflicto en su identidad de género; y que a través de la entrevista se confirmen estos datos, además de que el resultado del médico también sea No Adecuado.

Para concluir, se firma el dictamen de resultados y en algunos casos se anotan las observaciones pertinentes para la contratación de la persona, éstas generalmente expresan de manera breve algunas deficiencias detectadas y la estrategia que se sugiere para superarlas.

Se considera Desertor (D) a la persona que no acuda a alguna de las fases del proceso de selección o que se presente en más de dos ocasiones retrasado a las citas, se envía este informe notificando el motivo del resultado a la Coordinación de Recursos Humanos.

Es importante señalar que se disponen de cinco días hábiles para realizar las actividades del proceso de selección y emitir el dictamen del resultado para cada uno de los aspirantes, contados a partir del día en que las personas se presentan a llenar la solicitud de empleo

Para los trámites que son considerados como urgentes, debido a que la persona cubre una licencia por gravidez, el proceso de selección es desarrollado en dos días hábiles y la participación del psicólogo en estos casos es más intensa y concentrada para determinar un resultado.

Es necesario señalar que semanalmente la Unidad de Selección de Personal recibe en promedio 40 solicitudes de evaluación, además de los trámites por licencia de gravidez que se presentan en el transcurso de la semana.

Las actividades que desempeña el psicólogo en la Unidad durante el proceso de selección son permanentes debido al ingreso constante de servidores públicos a la Coordinación Sectorial. Esto se puede identificar a través del total de personas atendidas en el periodo comprendido del 17 de septiembre de 1998 al 30 de junio del 2000.

En el año con nueve meses que se reporta se atendieron un total de 1915 solicitudes de evaluación, de las cuales 565 corresponden al puesto de docente, 57 para el cargo de ayudante de laboratorio, 63 para contralor escolar, 228 para prefectura, 61 para trabajo social, 28 para el puesto de médico escolar, 349 para secretaria de apoyo, 520 para asistente de servicios, 31 para velador y 13 para el puesto de conserje.

De las 565 personas evaluadas como docentes 138 obtuvieron un dictamen de Adecuado, 289 fueron Adecuados con Reservas y como No Adecuados se dictaminaron a 82 aspirantes. 56 solicitudes fueron rechazadas porque los candidatos desertaron del proceso.

En los ayudantes de laboratorio evaluados (57 personas) se determinaron como Adecuados a 4 candidatos, 31 fueron Adecuados con Reservas, 7 No Adecuados y 15 se consideraron desertores.

En el puesto de contralor escolar se evaluaron 63 aspirantes, el resultado de Adecuado fue para 4 personas, el de Adecuado con Reservas para 37 sujetos y el de No Adecuado para 19. Desertaron del proceso de evaluación 3 candidatos.

Para el puesto de prefectura se evaluaron 228 personas, de estos 45 candidatos fueron Adecuados, 137 Adecuados con Reservas y 41 personas obtuvieron un resultado de No Adecuado. 5 aspirantes fueron dictaminados como Desertores debido a que no concluyeron el proceso de selección.

De las 61 personas evaluadas para el puesto de trabajo social 18 aspirantes recibieron un resultado de Adecuados, 31 de Adecuados con Reservas y 12 fueron No Adecuados

De los 28 candidatos evaluados como médicos escolares, el dictamen de Adecuado fue para 6 personas, 15 fueron Adecuadas con Reservas, 5 No adecuadas y 2 desertaron.

Para ocupar el puesto de secretana de apoyo se evaluaron 349 candidatos, de los cuales 59 obtuvieron el dictamen de Adecuado, 182 personas fueron Adecuadas con Reservas, 82 No Adecuadas y 26 sujetos no concluyeron con la evaluación por lo que se les asignó el resultado de Desertores.

En el puesto de asistente de servicios se evaluaron un total de 520 aspirantes. Adecuados fueron 107 candidatos, Adecuados con Reservas 293, No Adecuados 97 y 23 sujetos desertaron del proceso de selección.

De las 31 personas evaluadas para desempeñar el puesto de velador 5 fueron calificadas como Adecuadas, 17 fueron Adecuadas con Reservas, 7 fueron No Adecuadas y 2 se consideraron Desertores

13 candidatos fueron evaluados para el puesto de conseje, 9 de ellos se dictaminaron como Adecuados con Reservas y 2 como No Adecuados. 2 personas desertaron de la evaluación.

Considerando estos datos, se puede observar que el puesto que se evalúa con mayor frecuencia es el de docente, con 565 candidatos, seguido por el de asistente de servicios con 520 personas evaluadas. El puesto que tiene menor demanda es el de conseje ya que sólo se evaluaron 13 candidatos en el periodo comprendido entre el 17 de septiembre de 1998 y el 30 de junio del 2000.

El análisis de la información también nos permite identificar que en todos los puestos la mayoría de los candidatos alcanzan el dictamen de Adecuado con Reservas, esto corresponde a un total de 1041 personas. El resultado de Adecuado sólo lo consiguieron 386 candidatos y el de No adecuado fue para 354 aspirantes. 143 personas se dictaminaron como Desertores ya que no concluyeron con el proceso establecido para ocupar el puesto solicitado

Al examinar los resultados obtenidos en los dictámenes emitidos por la Unidad de Selección de Personal en el transcurso del periodo de actividades laborales reportado (un año con nueve meses), es evidente que en la mayoría de los candidatos a cualquiera de los puestos, se detectaron deficiencias para desempeñarse adecuadamente según los requerimientos establecidos para cada uno de estos, por lo que la mayoría de los informes están en la categoría de Adecuado con Reservas. Esto conduce al planteamiento de estrategias de evaluación del desempeño de la persona en su área de trabajo, para reconocer si las deficiencias detectadas en el proceso de selección son superadas a través de la experiencia laboral o si se requiere incorporar factores que promuevan el mejoramiento en las actividades que realiza la persona, esto es, promover la participación en eventos o cursos relacionados con la capacitación laboral, calidad en el servicio, superación personal, comunicación y trabajo en equipo. De esta manera no sólo

se asegura mayor adaptación y desarrollo laboral, sino también satisfacción entre los servidores públicos de la Coordinación Sectorial

Con la intención de obtener mayor información sobre los candidatos se implementó una entrevista inicial, en la que se abordan de manera general aspectos relacionados con el nivel de estudios, condiciones familiares y laborales, reconocimiento de las actividades y expectativas del puesto solicitado, y las estrategias empleadas para contactar con la vacante.

La entrevista inicial también permite conocer la actitud de los aspirantes ante una situación de tensión y facilita la detección de las habilidades sociales para contactar con las demás personas o para dirigirse a quien representa un nivel de autoridad.

La información que se obtienen de esta entrevista se anexa al expediente de cada candidato para complementar los resultados de la evaluación.

Debido a que algunas de las baterías de pruebas establecidas para la evaluación no exploran todas las áreas que se requieren para emitir un dictamen que integre los aspectos de inteligencia, habilidades laborales, personalidad y conocimientos teóricos o prácticos indispensables para el empleo, se propuso incluir:

- La Batería de Pruebas de Admisión (BPA 1 y BPA 2) para los aspirantes al puesto de secretaria de apoyo, con la intención de apreciar los conocimientos de ortografía, vocabulario, archivo y cálculo, así como también las habilidades perceptivas de discriminación, orden y atención.
- La Batería de Tareas Administrativas (BTA) para el puesto de contralor escolar, ya que a través de ésta se puede evaluar la capacidad de simbolización, rapidez, precisión, ortografía, aptitud verbal y atención. Además estas pruebas estiman la agilidad (rapidez) en el cálculo numérico y la facilidad para operar con símbolos aritméticos.
- La prueba Barsit para los candidatos al puesto de asistente de servicios, conserje y velador, para detectar el desarrollo de las habilidades de aprendizaje, del razonamiento lógico, numérico y el nivel de información que posee la persona

La incorporación de estos instrumentos de evaluación en las baterías de pruebas, ha permitido emitir un dictamen integral en los puestos señalados.



Generalmente, al concluir la etapa de evaluación las personas desean expresar su opinión o comentarios con respecto al servicio que se les proporciona, por lo que se elaboró un cuestionario para evaluar la calidad del mismo a través de la opinión de los candidatos con respecto a: la atención que se les brindó, la puntualidad con la que se les consideró, la actitud del personal de la Unidad de Selección, el lugar de aplicación de las pruebas, el tipo de indicaciones que recibieron y un apartado para observaciones y sugerencias (Anexo 3). El cuestionario es anónimo y facilita la identificación de los elementos que permiten mejorar el servicio de la Unidad.

Mensualmente se revisan los datos del cuestionario de calidad en el servicio y se realiza un informe detallando la opinión de las personas evaluadas. Este cuestionario se aplica desde el mes de enero de 1999 por lo que hasta la fecha que se reporta (30 de junio del 2000) lo han contestado un total de 1337 candidatos, de los cuales el 98% consideró que se le atendió puntualmente; la mayoría de las personas 55% (736 sujetos) opinaron que la atención que recibieron fue muy buena y los demás, 601 candidatos (45%) señalaron que ésta fue excelente.

El 100% de los candidatos expresó que el personal de la Unidad de Selección es cordial, amable, considerado, educado y respetuoso; además el 78% (1043 personas) consideró que las indicaciones fueron proporcionadas de manera clara, mientras que el 22% restante (294 sujetos) las califica como precisas y oportunas.

Con respecto a las instalaciones en donde se aplican los exámenes, el 83% de las personas (1110 sujetos) establecen que son adecuadas, ya que se cuenta con espacios acondicionados para la realización de las evaluaciones, sin embargo para el 11% (147 personas) y el 6% (80 candidatos) de los sujetos les parecen poco adecuadas e inadecuadas respectivamente, debido a que es un área poco ventilada, expuesta al ruido de las oficinas circundantes y con espacio reducido entre las bancas, lo que genera incomodidad y equivocaciones por encontrarse tan cercanos unos sujetos de otros.

En el espacio reservado para las observaciones y las sugerencias las personas señalan que el tiempo de aplicación es muy extenso (aproximadamente 5 horas) por lo que sugieren que se den descansos entre cada instrumento o que se cite a los sujetos en dos ocasiones para que no se extenúen al responder a las pruebas, también comentan

que aún con la advertencia de que se aplican varias evaluaciones al mismo tiempo, según los diferentes puestos, esto ocasiona interrupciones, interferencia y falta de concentración porque se están escuchando las indicaciones para otras personas, por lo que sugieren se establezcan diferentes horarios de atención dependiendo del puesto solicitado o se distribuya a los candidatos en diferentes aulas, es decir, acondicionar una para satisfacer la demanda de cada especialidad.

No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el psicólogo seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección

Así, además de realizar las tareas establecidas y de diseñar estrategias que mejoren el proceso de selección de personal en la Coordinación Sectorial, el psicólogo de la Unidad de Selección puede ampliar su participación al complementar el proceso con actividades que impliquen la validación de los instrumentos empleados para la evaluación y la confirmación del dictamen final, esto lo puede hacer a través de un programa de seguimiento de la ejecución laboral de los candidatos contratados, propuesta que se desarrolla en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION SECUNDARIA**

La metodología de una buena selección no consiste tan sólo en hacer que los candidatos llenen una solicitud de empleo ni en aplicarles una batería de pruebas y someterlos a una serie de entrevistas. Un programa de selección adecuado consta de varias etapas más que se realizan entre la institución y el solicitante, que inician con la solicitud de empleo, la evaluación a través de pruebas psicológicas y de habilidades, examen médico y finalizan con una entrevista al candidato, como se describe en el capítulo anterior. Estos procedimientos de selección son arduos y costosos, pero a la larga es mayor el gasto que se paga cuando se elige a un individuo no apto. Es mejor descubrirlo antes de contratarlo, que cuando ya esté trabajando y se sienta insatisfecho.

Pero no se concluye con esto el proceso de selección, ya que el siguiente paso consiste en evaluar los métodos con que se realizó dicho proceso, con el objeto de establecer su exactitud como pronosticador de un buen desempeño laboral; y para ello hay que evaluar el rendimiento de los candidatos contratados.

Supongamos que después de seis meses de desempeño laboral se pide a los jefes que hagan una apreciación de las actividades realizadas por las personas de nuevo ingreso contratadas; se esperaría la existencia de una correlación entre la estimación del jefe y el resultado alcanzado en los métodos de selección, esto es, ante un resultado de Adecuado el desempeño será calificado como superior y bueno, y en los casos de una apreciación mediana el dictamen de selección debe corresponder a Adecuado con Reservas. Entonces podemos estar seguros de que los métodos de selección discriminan la calidad de los futuros empleados, pero si por el contrario, es muy baja la relación entre el rendimiento del puesto y el resultado de selección, se necesita revisar el proceso de selección para elaborar un sistema satisfactorio.

Esta estrategia requiere de las habilidades del psicólogo para diseñar y evaluar procedimientos óptimos de seguimiento y de mejoramiento en la metodología que implica el proceso de selección; ya que además debe considerar que la valoración del empleado puede estar sujeta a condiciones de simpatía, apego grupal, recomendaciones de parte de algún representante sindical o autoridad escolar (directores, inspectores, jefes de región, etc.), lazos afectivos, etc. situaciones que pueden desviar el propósito de mejorar las técnicas empleadas en la selección de servidores públicos de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

#### **4.1. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

Las instituciones dependen para su funcionamiento y evolución del elemento humano, por lo que es de gran importancia seleccionar y colocar al individuo idóneo en el puesto adecuado, tarea de la que se ocupa el proceso de selección. El éxito de la selección del personal se observa de manera concreta cuando el trabajador se incorpora al área laboral donde es requerido, por lo que para valorar este desempeño es necesario realizar un programa de seguimiento que permita evaluar en los trabajadores de nuevo ingreso las capacidades, aptitudes y/o habilidades demostradas en la ejecución de sus funciones. Esto retroalimentará el proceso de selección ya que las técnicas utilizadas durante el proceso permiten juzgar a priori la idoneidad del candidato para cubrir el puesto vacante y la evaluación del desempeño juzga en momentos posteriores dicha idoneidad.

El objetivo del programa de seguimiento es:

- Identificar el nivel de desempeño que el trabajador ha tenido durante su desarrollo laboral para determinar la eficacia de los métodos y técnicas del proceso de selección.

Las personas que participarán en el programa son los candidatos de nuevo ingreso contratados por la Secretaría de Educación Pública y que son evaluados por la Unidad de Selección de Personal de la Coordinación Sectoral de Educación Secundaria. Los sujetos participantes deberán tener seis meses cumplidos desempeñándose en el puesto para el que son contratados, tiempo que consideramos necesita la persona para familiarizarse y adaptarse de manera integral con las actividades del puesto y con las condiciones de trabajo.

Se excluye a las personas que cubren licencias por gravidez e interinatos por menos de seis meses, así como también los trámites de reingreso y promoción, debido a que algunas de estas personas no son evaluadas por la Unidad de Selección y porque su estancia en el ámbito laboral es por poco tiempo, lo que en ocasiones limita la percepción del desempeño del trabajador.

Arias (1996) señala que en este procedimiento pueden emplearse entrevistas de ajuste, que se realizan tiempo después de la contratación; en éstas se recaban las opiniones del jefe del nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Posteriormente se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios necesarios en el procedimiento de selección.

Para este caso, se sugiere que el desempeño del trabajador sea evaluado a través de la aplicación de dos cuestionarios de seguimiento. El jefe inmediato contestará uno de éstos y otro será para la persona contratada, a manera de autoevaluación. Ambos se aplicarán en el centro de trabajo de manera paralela para no contaminar el resultado.

La aplicación de los cuestionarios estará a cargo de un psicólogo que verificará las condiciones en las que se contesta a cada uno de los instrumentos y, además prestará atención a los factores ambientales y/o de interacción que pueden intervenir en el resultado de los mismos. Situaciones que se considerarán al interpretar los resultados

Para el diseño de los cuestionarios se proponen los siguientes factores a evaluar, tanto en la valoración del jefe inmediato como en la autoevaluación del empleado:

1. **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.** Conjunto de conocimientos teóricos y prácticos (funciones) que posee el trabajador con relación a los requerimientos del puesto.
2. **CALIDAD DEL TRABAJO.** Exactitud al presentar o realizar el trabajo y actividades requeridas. Se relaciona con la frecuencia de errores.
3. **SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.** Interés desarrollado en el cumplimiento de las obligaciones, implica la aceptación de las consecuencias o resultado final en el desempeño laboral y la capacidad de realizar las tareas encomendadas sin la necesidad de un estricto control o supervisión de parte de la autoridad (jefe).
4. **INICIATIVA.** Capacidad para sugerir, crear, presentar ideas y proponer modificaciones a los procedimientos generales en el trabajo, ajustándose a las limitaciones que establece el puesto y la organización escolar (institucional)

5. DISCIPLINA. Actitud y comportamiento ante normas y reglas establecidas, así como el grado de aceptación de órdenes e indicaciones dadas por los jefes.
6. TRABAJO EN EQUIPO. Grado de colaboración, integración y entusiasmo que se manifiesta en las actividades laborales compartidas con los compañeros de trabajo y/o autoridades
7. CONFIABILIDAD. Seguridad y confianza que se deposita o valora en el trabajador.
8. CAPACIDAD DE ANÁLISIS. Habilidad para resolver problemas en una forma asertiva y llegar a conclusiones bien fundadas.
9. COMUNICACIÓN. Capacidad para transmitir y hacerse entender con claridad ante los demás, ya sea de manera gráfica y/o verbal
10. TOMA DE DECISIONES. Habilidad para elegir entre dos o más alternativas en poco tiempo y con un mínimo de riesgo, ajustándose a los lineamientos establecidos en el lugar de trabajo.

Se eligieron estos factores que describen el desempeño laboral porque además de que se establecen como requisitos indispensables en el documento " Profesiograma de Puestos Docentes y Administrativos para la Educación Secundaria " y permiten cubrir con la normatividad establecida por la Secretaría, son también detectados y por lo tanto calificados a través de los métodos de selección empleados al evaluar todos los puestos que requiere la Coordinación Sectorial.

Así mismo, los factores señalados anteriormente pueden ser identificados con facilidad en la ejecución de las tareas del empleado de nuevo ingreso, ya que no dependen de una valoración especializada o muy detallada de las características, habilidades o capacidades de la persona.

En los dos cuestionarios se emplearán los mismos factores para facilitar el proceso de calificación, codificación, análisis e interpretación de los datos recopilados.

La evaluación del nivel de desempeño en los factores también puede ser el mismo y es posible realizarlo si empleamos la siguiente escala:

- a) INFERIOR. La ejecución con respecto a los requisitos es baja, deberá mejorar.
- b) REGULAR. La ejecución satisface los requisitos mínimos indispensables (normales) para desempeñar el puesto.
- c) BUENO. La ejecución supera los requerimientos necesarios para el adecuado desempeño del puesto.
- d) SUPERIOR. La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional para el puesto.

A partir de los niveles de desempeño se podrá obtener la percepción del jefe inmediato y la autovaloración del empleado en cada uno de los factores propuestos.

El diseño de los cuestionarios deberá incluir: en el encabezado los datos de identificación del trabajador, como son nombre, puesto que desempeña, área de adscripción, nombre del jefe inmediato y puesto del mismo; las instrucciones y motivo de la aplicación del instrumento de seguimiento; y las preguntas para evaluar cada uno de los factores de desempeño laboral. A continuación se presenta una sugerencia en el diseño de cada uno de los cuestionarios.



**CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO PARA EL JEFE INMEDIATO.**

Nombre del trabajador:

Puesto del trabajador:

Área de adscripción.

Nombre del jefe inmediato.

Puesto del jefe inmediato:

**INSTRUCCIONES:**

Con el objetivo de medir el grado de certeza del dictamen final del proceso de selección aplicado a los servidores públicos de nuevo ingreso a esta Coordinación, se le pide que conteste a este cuestionario marcando con una " X " el recuadro que mejor represente el nivel de desempeño del trabajador de nuevo ingreso que se encuentra a su cargo. Por favor evite que sus respuestas estén influidas por sentimientos personales o prejuicios hacia la persona. Al responder considere los siguientes niveles de desempeño.

*INFERIOR.* La ejecución con respecto a los requisitos es baja, deberá mejorar

*REGULAR.* La ejecución satisface los requisitos normales para desempeñar el puesto

*BUENO.* La ejecución supera los requerimientos necesarios para el adecuado desempeño del puesto.

*SUPERIOR.* La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional para el puesto.

**1. CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO**

*INFERIOR* Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.

*REGULAR .* Conoce poco de su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.

*BUENO* Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras actividades relacionadas con él.

*SUPERIOR* Conoce perfectamente su trabajo, así como todas las demás labores relacionadas con éste.

## 2 CALIDAD

<i>INFERIOR</i>	Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.
<i>REGULAR</i>	Comete pocos errores, de vez en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar
<i>BUENO</i>	Casi nunca comete errores. Buena presentación de su trabajo.
<i>SUPERIOR</i>	Es exacto. Excelente presentación de sus trabajos.

## 3 SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

<i>INFERIOR</i>	Necesita supervisión constante. No es capaz de continuar sólo su trabajo.
<i>REGULAR</i>	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo
<i>BUENO</i>	No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.
<i>SUPERIOR</i>	Muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para el personal

## 4. INICIATIVA

<i>INFERIOR</i>	No da sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.
<i>REGULAR</i>	Rara vez da sugerencias por iniciativa propia.
<i>BUENO</i>	Tiene iniciativa, es ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas adecuadamente.
<i>SUPERIOR</i>	Dinámico. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve asertivamente los problemas.

## 5. DISCIPLINA

<i>INFERIOR</i>	Protesta y se resiste a obedecer órdenes. Las disposiciones generales parecen no importarle
-----------------	---

<i>REGULAR</i>	En ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales
<i>BUENO</i>	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.
<i>SUPERIOR</i>	Acepta órdenes, las cumple con prontitud y acata las disposiciones generales

#### 6. TRABAJO EN EQUIPO

<i>INFERIOR</i>	Se aísla. No es capaz de integrarse a un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.
<i>REGULAR</i>	Se integra al grupo de trabajo con dificultad. Algunas veces se presta a realizar alguna labor aunque con renuencia.
<i>BUENO</i>	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.
<i>SUPERIOR</i>	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda con relación a otras labores fuera de su rutina.

#### 7. CONFIABILIDAD

<i>INFERIOR</i>	No es leal ni digno de confianza. No comparte ideas de trabajo.
<i>REGULAR</i>	Poco leal y confiable. Cuida más sus intereses y ocasionalmente comparte las ideas de trabajo.
<i>BUENO</i>	Generalmente es leal, digno de confianza
<i>SUPERIOR</i>	Siempre se muestra leal. A veces es capaz de desatender sus intereses por los de su trabajo.

#### 8. CAPACIDAD DE ANÁLISIS

<i>INFERIOR</i>	No posee la habilidad para anticipar y resolver problemas
<i>REGULAR</i>	Cree resolver problemas, esto es, no los concluye adecuadamente.

<i>BUENO</i>	Posee habilidad para resolver problemas y generalmente los concluye satisfactoriamente.
<i>SUPERIOR</i>	Cuenta con la habilidad para anticipar y resolver problemas. Los concluye satisfactoriamente.

#### 9. COMUNICACIÓN

<i>INFERIOR</i>	No es capaz de transmitir sus ideas en forma clara y precisa.
<i>REGULAR</i>	A veces no es capaz de darse a entender con los demás
<i>BUENO</i>	Posee la capacidad de hacer entender sus ideas.
<i>SUPERIOR</i>	Transmite sus ideas en forma clara y precisa

#### 10. TOMA DE DECISIONES

<i>INFERIOR</i>	No cuenta con la capacidad para elegir correctamente entre dos o más alternativas
<i>REGULAR</i>	Cuenta con la capacidad para elegir entre dos o más opciones, con resultados poco satisfactorios
<i>BUENO</i>	Puede elegir entre varias opciones, generalmente con buenos resultados.
<i>SUPERIOR</i>	Tiene la capacidad para elegir en forma adecuada entre dos o más alternativas.

AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN.

Para evitar cualquier tipo de tendencia en las respuestas, en el cuestionario para la autoevaluación del empleado no se incluye la especificación de los niveles de desempeño.

**CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO PARA EL TRABAJADOR.**

Nombre del trabajador:

Puesto del trabajador:

Área de adscripción:

Nombre del jefe inmediato:

Puesto del jefe inmediato:

**INSTRUCCIONES:**

Con el objetivo enriquecer las estrategias de selección es importante conocer su opinión sobre la manera en la que desarrolla sus actividades; por lo que se le pide que conteste a este cuestionario marcando con una " X " la frase que mejor represente su desempeño real en el trabajo. Por favor sea sincero al responder. La información que proporcione no será dada a conocer a nadie.

**1. CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO**

Conozco sólo lo básico.

Conozco poco acerca de las funciones de mi trabajo.

Conozco bien mi trabajo y algunas otras actividades.

Conozco perfectamente bien mi trabajo.

**2. CALIDAD**

Cometo errores constantemente Soy descuidado.

Cometo pocos errores, de vez en cuando corrigen mi trabajo.

Casi nunca cometo errores.

No tengo errores, no es necesario que verifiquen mi trabajo

**3. SENTIDO DE RESPONSABILIDAD**

Requiero de supervisión constante

En ocasiones necesito supervisión.

No requiero de supervisión frecuente.

Soy responsable. No requiero de supervisión alguna

#### 4 INICIATIVA

No doy sugerencias ni propuestas de trabajo.

Rara vez doy sugerencias por iniciativa propia.

Con frecuencia doy ideas y sugerencias. Propongo cambios en los métodos de trabajo

Siempre doy ideas y propuestas de nuevos procedimientos

#### 5. DISCIPLINA

Protesto y me resisto a obedecer órdenes.

En ocasiones protesto y reacciono desfavorablemente ante las órdenes y reglas.

Cumplo sin objetar las órdenes y disposiciones que me indican, a menos que exista alguna razón que considere poderosa para no seguirlas

Acepto y cumplo con prontitud las órdenes y disposiciones.

#### 6. TRABAJO EN EQUIPO

Me aíso, prefiero trabajar sólo.

Me integro al grupo de trabajo con cierta dificultad.

Me integro adecuadamente al grupo de trabajo.

Me integro perfectamente al grupo de trabajo.

#### 7. CONFIABILIDAD

Soy poco leal y no comparto las ideas de trabajo.

Generalmente soy leal y digno de confianza

Siempre me muestro leal y defendiendo las ideas de mi área de trabajo.

Soy muy leal en mi área de trabajo.

#### 8. CAPACIDAD DE ANÁLISIS

No tengo habilidad para anticipar y resolver problemas.

A veces tengo la habilidad para resolver problemas, pero los concluyo sin fundamento.

Poseo la habilidad para reflexionar y resolver problemas, doy conclusiones fundadas.

## 9. COMUNICACIÓN

No tengo habilidad para transmitir mis ideas en forma clara y precisa

A veces tengo la habilidad para darme a entender ante los demás.

Tengo habilidad para transmitir y hacer entender mis ideas.

Transmito mis ideas en forma clara y precisa.

## 10 TOMA DE DECISIONES

Se me dificulta elegir entre dos o más alternativas.

En ocasiones puedo elegir entre dos o más alternativas.

Casi siempre tengo habilidad para elegir entre varias alternativas.

Siempre elijo en forma adecuada entre dos o más alternativas.

## AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN

El resultado de la aplicación de los cuestionarios, tanto para el jefe inmediato como para el trabajador permitirá tener una visión integral del desempeño del mismo.

Los factores que se identifiquen con una valoración inferior o regular, tanto en la evaluación del jefe inmediato como en la del mismo empleado, indicarán que existe un deficiente desarrollo de los conocimientos y habilidades del trabajador. Con esta información la Unidad de Selección de Personal puede hacer sugerencias para mejorar tanto el desempeño como el ambiente laboral, a través de cursos de capacitación, motivación, desarrollo personal, o proponer a las escuelas o unidades administrativas el cambio de actividades de la persona, más acordes con sus capacidades y habilidades; optimizando así los recursos humanos con los que cuenta la institución.

La frecuencia de los factores que sean calificados por el jefe inmediato de manera negativa (inferior o regular), permitirá conocer la efectividad de los métodos de selección que emplea la Unidad. Esto nos hace suponer que aquel trabajador que sea percibido por el jefe inmediato con deficiencias, su dictamen deberá corresponder a Adecuado con Reservas, de igual manera las personas con un dictamen de Adecuado deberán ser calificadas por su jefe inmediato con una superior o buena ejecución de sus actividades

Sin embargo, cuando no exista una correlación entre la evaluación del empleado y el dictamen de la Unidad de Selección de Personal, podemos señalar que los procedimientos empleados no permiten predecir adecuadamente el desempeño laboral, ante esto, surge la necesidad de modificar el procedimiento de selección de personal para mejorar su eficacia



## CONCLUSIONES

Invertimos gran parte de las horas del día y por lo tanto de nuestras vidas en el trabajo, de ahí que sea importante estudiar su impacto en el comportamiento humano, ya que en buena medida se relaciona con la satisfacción y bienestar personal, sin olvidar que esto tiene repercusiones en lo social. Quien tiene un empleo que está de acuerdo a sus características personales, desempeña mejor sus actividades, representando una ventaja o beneficio en los servicios de la institución en la que labora y un incremento en la productividad.

Para poder ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado es necesaria la participación del psicólogo, ya que es el profesional que puede identificar con mayor precisión las características, habilidades y capacidades del individuo para desarrollar actividades relacionadas con un puesto determinado, auxiliándose de la aplicación de instrumentos psicométricos y de sus conocimientos sobre el comportamiento humano. Así, la participación del psicólogo en la selección de personal implica la búsqueda de una adecuada correlación entre las características de la persona y los requerimientos del puesto (Sánchez, 1997).

Cada institución tiene establecidos criterios normativos para seleccionar a sus candidatos, esto dependerá del tipo de organización al que nos referimos, ya que algunas tienen una connotación de lucro como son las empresas que tienen como fin la producción, y aquellas que prestan un servicio, en estas últimas se valora en gran medida el elemento humano que es el que da vida y movimiento a la organización (Arias, 1996).

Considerando ésto, el proceso de selección está orientado para incorporar a los nuevos empleados que mejor puedan ajustarse a la política de la institución. Así, se asegura la selección de una persona para una organización y no para una tarea o puesto específicos (Grados, 1988).

En este caso, la Secretaría de Educación Pública (que representa una institución de servicio) tiene diseñado el perfil o profesiograma de puestos, en donde se especifican aptitudes, intereses, capacidades, etc. de las personas que aspiran a ocupar la vacante. También se tiene normado el procedimiento de selección de personal para asegurar las mismas oportunidades a todos aquellos que concursan por un puesto y para elegir al sujeto adecuado conforme a los requerimientos del empleo.

Es importante señalar que aún que estén especificados los procedimientos de selección, en el ejercicio cotidiano, éstos son adaptados según las necesidades y habilidades del psicólogo que labora en ésta área.

Así, se pretende además de cumplir con lo normativo, proporcionar una atención más eficiente, realizar diagnósticos o resultados que incluyan la valoración de la mayoría de los aspectos relacionados con el empleo (inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, etc.) y mejorar las estrategias de selección.

Durante el periodo de tiempo que se reporta en el presente documento se atendieron un total de 1941 personas, a las cuales se les aplicaron pruebas psicológicas, de habilidades, de conocimientos y se les realizó una entrevista, esto para determinar el dictamen final de evaluación. La mayoría de los candidatos obtuvieron un resultado de Adecuado con Reservas (1041 personas) lo que nos indica que se detectaron en los sujetos aspectos que requieren ser mejorados o aprendidos en la experiencia laboral o que los aspirantes necesitan participar en cursos de capacitación en el empleo y/o en actividades que permitan superar las deficiencias. De acuerdo con esto, el psicólogo debe evaluar a las personas que fueron contratadas y obtuvieron un resultado de Adecuado o Adecuado con Reservas para conocer su desempeño laboral, y de esta manera verificar si el dictamen emitido por la Unidad de Selección de Personal se relaciona con el desempeño real de la persona, a través de esta valoración se deben buscar estrategias para mejorar el proceso de selección de servidores públicos, sin olvidar que existen factores interpersonales que pueden influir en esta estrategia.

Considerando lo anterior sobre la intervención del psicólogo en el área de selección de personal, se puede concluir que.

- Existen diferencias entre los lineamientos y la normatividad propuesta por la Secretaría de Educación Pública para realizar el procedimiento de selección de personal, y las actividades cotidianas que se realizan en la Unidad de Selección, por lo que se ha sido necesario efectuar adaptaciones para asegurar una adecuada elección de candidatos considerando la integración de los aspectos de personalidad, habilidades y conocimientos con los que cuenta la persona para desempeñarse en un puesto.
- Es indispensable la participación del psicólogo en el proceso de selección de personal, ya que es el profesionista que cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para analizar los factores que intervienen para que una persona pueda ejecutar adecuadamente las actividades requeridas en un puesto determinado. Puede hacer la predicción del desempeño laboral de un candidato a partir de la aplicación e interpretación de técnicas psicométricas.
- La participación del psicólogo en el área de selección de personal no se limita únicamente a la aplicación de pruebas psicológicas, ya que también se encarga de analizar los factores que inciden durante la realización de las mismas. Su intervención requiere de la observación constante del comportamiento de las personas sometidas a la situación de evaluación, con la intención de recopilar la mayor cantidad de información del sujeto que permita emitir un dictamen integral del aspirante.
- El dictamen final de la evaluación debe ser corroborado a través de evaluaciones posteriores (sistemáticas) del trabajador, a fin de detectar los aspectos que han sido superados a través de la experiencia laboral y de sugerir, en los casos que se considere necesario, estrategias de mejoramiento del desempeño laboral, como pueden ser cursos de capacitación, talleres o actividades de sensibilización en el ambiente de trabajo.
- Es necesario que el psicólogo que interviene en el proceso de selección se mantenga actualizado sobre las técnicas y métodos de evaluación que aseguren una mejor elección de los candidatos a una vacante. De esta manera, se asegura

que las baterías de pruebas diseñadas para evaluar cada puesto se renueven y actualicen según las necesidades de la institución.

- Aunque la formación profesional proporciona los elementos básicos para incursionar en el área de selección de personal, puede ser enriquecedor incluir (temas o materias) en el plan de estudios aspectos que faciliten la intervención del psicólogo en el campo de la psicología industrial.

Al conocer las actividades de psicólogo en le área de selección de personal, es evidente que su participación facilita la incorporación de una persona en el ámbito laboral de acuerdo a sus capacidades o habilidades, pero sus acciones no terminan ahí, es necesario que efectúe una evaluación constante del desempeño de las actividades, que analice los factores que inciden en la motivación del empleado y que verifique el crecimiento laboral, con la intención de mejorar la calidad en el servicio que proporciona la institución y de esta manera asegurar un mayor bienestar laboral.

## BIBLIOGRAFIA

1. Acevedo, A. y Florencia, A. ( 1996 ). ***El proceso de la entrevista. Conceptos y Modelos.*** México Limusa.
2. Aiken, L. ( 1996 ). ***Tests Psicológicos y Evaluación.*** México. Prentice Hall
3. Anstey, E ( 1997 ). ***Test de Dominos.*** México. Paidós.
4. Arias, F. ( 1996 ). ***Administración de Recursos Humanos.*** México Trillas
5. Blum, M y Naylor, J ( 1976 ). ***Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales.*** México Trillas.
6. Castañeda, T. ( 1998 ). ***Cuestionario de Actitudes de los Maestros. CAM.*** Escuela Normal Superior. México.
7. Catell, R., Eber, H. y Tatsuoka, M. ( 1980 ). ***Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad.*** México. Manual Moderno.
8. Chiavenato, I. ( 1993 ). ***Administración de Recursos Humanos.*** México. Mc Graw Hill
9. Dunnette, M y Kirchner, W ( 1974 ). ***Psicología Industrial.*** México. Trillas.
10. Fernández, J., Seisdedos, N. y Mielgo, M. ( 1998 ). ***Cuestionario de Personalidad Situacional. CPS.*** Madrid. Ediciones TEA.

11. Fleishman, E. y Bass, A. ( 1979 ). ***Estudios de Psicología Industrial y del Personal***. México. Trillas.
12. Gilmer, V. ( 1976 ). ***Tratado de Psicología Empresarial***. España Ediciones Martínez Roca.
13. Grados, J. ( 1988 ). ***Inducción Reclutamiento y Selección***. México. Manual Moderno.
14. Grados, J. y Sánchez, E. ( 1993 ). ***La entrevista en las organizaciones***. México. Manual Moderno.
15. Grados, J. y Sánchez, E. ( 1998 ). ***Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria. FIGS***. México. Manual Moderno.
16. Guth, O. ( 1993 ). ***Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos***. México Trillas
17. Harrsch, C. ( 1992 ). ***El Psicólogo ¿ Qué hace ?***. México. Alambra mexicana
18. Kellog y Morton. ( 1981 ). ***Instrumento No Verbal de Inteligencia Beta II-R***. México Manual Moderno.
19. Moos, H., Moos, B , y Trickett, E. ( 1995 ). ***Escalas de Clima Social. Trabajo – WES***. Madrid. Ediciones TEA
20. Olmo, F. ( 1958 ). ***Medición Rápida de Habilidad Intelectual. Barsit***. México Manual Moderno.
21. Orozco, E. ( 1980 ). ***Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal***. México. Editorial COPARMEX.
22. Reyes, A. ( 1981 ). ***El Análisis de Puestos***. México. Limusa.

23. Rodríguez, M ( 1991 ) *La entrevista productiva y creativa*. México. Mc Graw Hill.
24. Sánchez, G. ( 1997 ). *Selección de Personal*. Salamanca. Amarú.
25. Schein, E. ( 1976 ). *Psicología de la Organización*. México. Prentice/Hall Internacional.
26. Schultz, D ( 1998 ). *Psicología Industrial*. México. McGraw-Hill.
27. Seisdedos, N. ( 1991 ) *Batería de Pruebas de Admisión. Niveles 1 y 2*. Madrid. Ediciones TEA.
28. Siegel, L y Lane, I. ( 1984 ). *Psicología de las Organizaciones Industriales*. México. Editorial CECSA
29. Silva, A ( 1992 ). *Métodos Cuantitativos en Psicología*. México. Trillas.
30. Tiffin, J. ( 1957 ). *Pordue*. Colombia. Ediciones Pedagógicas Latinoamericanas LIDA.
31. Wechsler, D. ( 1981 ). *WAIS – Español. Escala de Inteligencia para Adultos*. México. Manual Moderno
32. *Batería de Tareas Administrativas. BTA*. ( 1996 ) Madrid. Ediciones TEA.
33. Secretaría de Educación Pública. *Lineamientos de Reclutamiento y Selección de Personal para las Subsecretarías*. Oficialía Mayor Dirección General de Personal. México. 1998

34. Secretaría de Educación Pública ***Manual para la Operación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.*** Dirección General de Personal. México.
35. Secretaria de Educación Pública ***Profesiograma de Puestos Docentes y Administrativos para la Educación Secundaria.*** Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Coordinación Sectorial de Educación Secundaria. México.
36. Secretaría de Educación Pública. ***Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000. PROMAP.*** México.



## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**INFORME DE RESULTADOS**

COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION SECUNDARIA  
SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION Y PERSONAL  
UNIDAD DE SELECCIÓN DE PERSONAL

FOLIO: \_\_\_\_\_  
FECHA DE ELABORACION: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
PUESTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_  
EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_  
TIPO DE MOVIMIENTO: \_\_\_\_\_

**EVALUACION ACADEMICA**

DOCENTE, ORIENTADOR EDUCATIVO Y AYUDANTE DE LABORATORIO

CONOCIMIENTO  
ACTITUD

A.	A.R.	N. A.

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EVALUACION TECNICA**

TRABAJO SOCIAL Y PREFECTURA

CONOCIMIENTO DEL ADOLESCENTE  
VINCULACION CON LOS SERVICIOS

A.	A.R.	N. A.

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EVALUACION TECNICA

CONTRALOR ESCOLAR

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS  
CODIFICACIÓN  
ORTOGRAFIA  
SINONIMOS  
CALCULO NUMERICO

STM	TMS	TM	TMI	ITM

OBSERVACIONES:

---

---

---

EVALUACION TECNICA

SECRETARIA DE APOYO

ORTOGRAFIA  
VOCABULARIO  
ARCHIVO 1  
CÁLCULO  
COMPROBACIÓN  
ATENCIÓN  
ARCHIVO 2  
CLASIFICACIÓN  
MECANOGRAFÍA

STM	TMS	TM	TMI	ITM
99-80	75-55	50	45-25	20-1

OBSERVACIONES:

---

---

---

**ADAPTABILIDAD LABORAL**

**MEDICO ESCOLAR**  
**TRABAJO SOCIAL Y PREFECTURA**  
**CONTRALOR ESCOLAR**  
**SECRETARIA DE APOYO**

**ASISTENTE DE SERVICIOS , CONSERJE Y VELADOR**

GRADO DE IMPLICACION  
GRADO DE COHESION  
GRADO DE APOYO  
GRADO DE AUTONOMIA  
GRADO DE ORGANIZACIÓN  
GRADO DE PRESION  
GRADO DE CLARIDAD  
GRADO DE CONTROL  
GRADO DE INNOVACION  
GRADO DE COMODIDAD

A.	A R.	N. A
60-80	30-59	0-29
60-80	30-59	0-29
60-80	30-59	0-29
60-80	30-59	0-29
60-80	30-59	0-29
0-40	41-60	61-80
60-80	30-59	0-29
0-40	41-60	61-80
60-80	30-59	0-29
60-80	30-59	0-29

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**INTELIGENCIA**

**DOCENTE, ORIENTADOR EDUCATIVO Y AYUDANTE DE LABORATORIO**  
**MEDICO ESCOLAR**  
**TRABAJO SOCIAL Y PREFECTURA**  
**CONTRALOR ESCOLAR**

C.I. = \_\_\_\_\_

INFORMACION  
COMPRESION  
ARITMETICA  
SEMEJANZAS  
VOCABULARIO  
RAZONAMIENTO LOGICO Y NUMERICO  
(DO.)

S.T.M	T.M	INFERIOR
14-19	7 - 13	0-6
14-19	7 - 13	0-6
14-19	7 - 13	0-6
14-19	7 - 13	0-6
14-19	7 - 13	0-6
14-19	7 - 13	0-6

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**INTELIGENCIA**

**ASISTENTE DE SERVICIOS, CONSERJE Y VELADOR**

C.I. = \_\_\_\_\_

ANTICIPACION Y PLANEACION  
MEMORIA Y RETENCION  
PERCEPCION ESPACIAL  
PERCEPCION VISOMOTRIZ  
PERCEPCION VISUAL  
RAZ LOG. Y DISCRIMINACION  
CAP. DE APRENDIZAJE VERBAL  
CAP. DE RAZONAMIENTO SECUENCIAL

S.T.M	T.M.	INFERIOR
17-12	11-6	5-0
17-12	11-6	5-0
17-12	11-6	5-0
17-12	11-6	5-0
17-12	11-6	5-0
17-12	11-6	5-0

## PERSONALIDAD

### DOCENTE, ORIENTADOR EDUCATIVO Y AYUDANTE DE LABORATORIO

	A	A.R.	N A.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	70-99	30-69	1-29
ANSIEDAD	1-29	30-69	70-99
AUTOCONCEPTO	70-99	30-69	1-29
EFICACIA	70-99	30-69	1-29
AUTOCONF. Y SEGURIDAD EN SI MISMO	70-99	30-69	1-29
INDEPENDENCIA	55-70	71-99 / 30-54	1-29
DOMINANCIA	55-80	81-99 / 30-54	1-29
CONTROL COGNITIVO	55-80	81-99 / 30-54	1-29
SOCIABILIDAD	70-99	30-69	1-29
AGRESIVIDAD	1-29	30-69	70-99
AJUSTE SOCIAL	70-99	30-69	1-29
TOLERANCIA	70-99	30-69	1-29
INTELIGENCIA SOCIAL	70-99	30-69	1-29
INTEGRIDAD - HONESTIDAD	70-99	30-69	1-29
LIDERAZGO	70-99	30-69	1-29
SINCERIDAD	51-99	30-50	1-29
DESEABILIDAD SOCIAL	1-50	51-99	
CONTROL O VALIDEZ DE LAS RESPUESTAS	51-70	30-50	1-29

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**PERSONALIDAD 1**

**MEDICO ESCOLAR**  
**TRABAJO SOCIAL Y PREFECTURA**  
**CONTRALOR ESCOLAR**  
**SECRETARIA DE APOYO**  
**ASISTENTES DE SERVICIO , CONSERJE Y VELADOR**

	A.	A.R.	N. A.
A EXPRESIVIDAD EMOCIONAL	7-10	4-6	1-3
B INTELIGENCIA	7-10	5-6	1-4
C FUERZA DEL YO	7-10	5-6	1-4
E DOMINANCIA	4-7	8-10	1-3
F IMPULSIVIDAD	7-10	4-6	1-3
G LEALTAD GRUPAL	7-10	5-6	1-4
H APTITUD SOCIAL	4-7	8-10	1-3
I EMOTIVIDAD	4-7	8-10	1-3
L CREDIBILIDAD	1-4	5-7	8-10
M ACTITUD COGNITIVA	1-4	5-7	8-10
N SUTILEZA	6-10	1-5	
O CONSCIENCIA	1-4	5-6	7-10
Q1 POSICIÓN SOCIAL	1-4	5-7	8-10
Q2 CERTEZA INDIVIDUAL	6-10	1-5	
Q3 AUTOESTIMA	7-10	5-6	1-4
Q4 ESTADO DE ANSIEDAD	1-4	5-7	8-10

OBSERVACIONES

---

---

---

---

**PERSONALIDAD 2**

IDENTIDAD SEXUAL  
RELACIONES INTERPERSONALES  
CONDUCTA SEXUAL  
NIVEL DE AGRESION  
NIVEL PARANOICO  
ESTABILIDAD  
SEGURIDAD /CONFIANZA EN SI MISMO  
INDEPENDENCIA  
NIVEL DE INFERIORIDAD

A.	A.R.	N. A.

OBSERVACIONES.

---

---

---

**PERSONALIDAD 3**

RELACIÓN ANTE LA AUTORIDAD  
MOTIVACION ANTE EL TRABAJO  
MOTIVACION ANTE LOGROS Y FRUSTRACIONES  
METAS  
RASGOS Y TENDENCIAS  
CARACTERISTICAS

A.	A.R.	N. A.

OBSERVACIONES:

---

---

---



**ENTREVISTA**

---

---

---

---

---

**RESULTADOS**

A.	A.R.	N. A.

**JUSTIFICACION**

---

---

---

---

---

---

---

---

**OBSERVACIONES**

---

---

---

---

---

---

**NOMBRE Y FIRMA**

**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIO PARA LA REVISION DE LA SOLICITUD DE EMPLEO**

Nombre:

Folio:

Puesto solicitado.

a) La solicitud se llenó de manera:

Coherente

Incoherente

b) Los datos son:

legibles

ilegibles

c) La escolaridad es adecuada para el puesto:

si

no

d) Experiencia laboral.

adecuada

no adecuada

promoción o ascensos

e) Tiempo en el último empleo:

f) Motivo de separación:

g) Trámite:

posible

dudoso

rechazado

Observaciones:

**ANEXO 3**  
**CUESTIONARIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Fecha:

Como parte de nuestro objetivo de mejora constante en nuestro servicio, es importante conocer su opinión, es por ello que le pedimos conteste las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta.

En las instalaciones de la Unidad de Selección de Personal:

1. Se le atendió puntualmente según el horario de sus citas:

Si

No

2. La atención que recibió del personal fue:

Excelente

Regular

Muy buena

Mala

3. Se le trató de manera ( puede contestar más de una opción ):

Cordial

Educada

Amable

Respetuosa

Considerada

Prepotente

4. La orientación que recibió fue ( puede contestar más de una opción ):

Precisa

Oportuna

Incongruente

Clara

Confusa

5. Las instalaciones donde se aplican las evaluaciones fueron:

Adecuadas

Poco adecuadas

Inadecuadas

¿ Por qué ?

Observaciones:

Sugerencias