

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ

OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A PSICÓLOGOS EVALUADORES, PARA EL
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE SEGURIDAD DESDE EL ENFOQUE EN
COMPETENCIAS**

PROPUESTA DE INTREVENCIÓN PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRA EN ANÁLISIS Y DESARROLLO DE
LA EDUCACIÓN**

PRESENTA

BRENDA LORENA VARGAS MONTAÑO

ASESOR

DOCTOR GUILLERMO ADRIÁN TAPIA GARCÍA

LEÓN, GTO.

2021

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
MARCO REFERENCIAL	4
CONCEPTO DE FORMACIÓN EN EL TRABAJO	4
FORMACIÓN PROFESIONAL BASADA EN COMPETENCIAS	5
1.- CONCEPTO DE COMPETENCIAS.....	5
2.- PLANEACION DIDÁCTICA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	5
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO EVALUADOR.....	6
EL VALOR DEL CONCEPTO DE EVALUACIÓN.....	6
LAS COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PROFESIONAL EVALUADOR	7
PERFIL DE PUESTO INSTITUCIONAL DEL PSICÓLOGO EVALUADOR.....	10
MÉTODO.....	11
1.-DIAGNÓSTICO	12
2.-CUADRO COMPARATIVO	16
3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	18
CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACION.....	22
CRITEROS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	23
REFLEXIONES FINALES	24
REFERENCIAS.....	25

INTRODUCCIÓN

Trabajo desde el 2014 como psicóloga evaluadora en una institución gubernamental dedicada a la selección de personal para seguridad pública y privada.¹ A mi ingreso, las plazas en mi área no estaban cubiertas por completo. Debido a la demanda laboral, la institución se vio en la necesidad de cubrir las vacantes restantes para llevar a cabo el número de evaluaciones programadas y así cumplir con las metas anuales.

Para ingresar al puesto, existe un perfil de ingreso creado por la institución. Sin embargo, una vez contratado no hay un programa de capacitación o inducción oficial en el que se especifiquen conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar previo a comenzar las tareas de selección de personal, tampoco hay tiempos ni una metodología definida para ello. Aunque, existe un Centro de Certificación y Acreditación a nivel nacional al que corresponde hacerlo, el tiempo que transcurre para acudir a este en ocasiones es de años, de modo que compete a la institución habilitar a los nuevos psicólogos evaluadores para que puedan llevar a cabo sus funciones.

La responsabilidad de enseñar a los nuevos psicólogos las funciones del puesto, corresponde a los encargados de cada equipo de trabajo, supervisores, quienes lo llevan a cabo de acuerdo con su experiencia y con los contenidos que a su vez son pertinentes, es decir lo llevan a cabo de manera diferente y dependiendo su estilo. Asimismo, los tiempos de capacitación han sido variados para todos los psicólogos, lo que depende de la carga de trabajo, misma que responde a la meta de evaluaciones anuales. Desde mi experiencia, mi capacitación duro tres meses, sin embargo, compañeros iniciaron evaluaciones de selección al mes de ser contratados.

Por lo anterior, es pertinente el diseño de un programa de capacitación a psicólogos entrevistadores para el reclutamiento de personal de seguridad, donde se puntualice una metodología, tiempos, objetivos, conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar, y así homogeneizar lo que cada encargado de grupo debe enseñar a los nuevos entrevistadores, esto, para optimizar tiempos, recursos y sobre todo que los psicólogos cuenten con la misma preparación y sean competentes para las tareas del cargo.

De manera personal, la realización del este proyecto me permitirá poner mis conocimientos de la maestría en práctica con rigor teórico y técnico. Por nombrar algunas materias, lo aprendido en calidad de la educación, diseño curricular, planeación educativa y seminarios de investigación, además de aportar a mi lugar de trabajo material para cubrir la necesidad antes descrita. De igual modo, este proyecto será mi modalidad de titulación.

¹ La institución de referencia se conserva en el anonimato por razones de confidencialidad.

MARCO REFERENCIAL

CONCEPTO DE FORMACIÓN EN EL TRABAJO

Hasta hace algunos años, la mayoría de las empresas e instituciones ofrecían capacitación a su personal con la única finalidad de enseñar las tareas básicas del puesto, estos también eran estáticos. No obstante, aspectos como la globalización, la introducción de nuevas tecnologías y una creciente preocupación por el recurso humano, orilló a las empresas e instituciones a actualizarse de manera constante y elevar sus estándares de calidad para competir y permanecer a la vanguardia en el mercado.

La formación y cualificación de los trabajadores y/o profesionistas, no quedó atrás. Se buscó promover la capacidad de innovación del personal que laboraba, se aumentó la empleabilidad, la oportunidad de tener un mejor salario y la generación de nuevos puestos de trabajo como consecuencia del crecimiento de las empresas e instituciones. A la fecha, la constante formación tiene un papel relevante y un profundo sentido social.

La **formación profesional** se define como el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica, incluyendo las enseñanzas propias de la Formación Profesional Inicial, las acciones de inserción y la reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas que permiten la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales. (CEOE, 2002, pp.39)

Se entiende por **cualificación** el conjunto de conocimientos y capacidades (“competencias”), que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme las exigencias de producción y el empleo, y pueden ser adquiridas mediante la formación, así como a través de la experiencia laboral. (CEOE, 2002, pp. 41-42)

El tema de competencias es latente en el ámbito educativo, profesional y laboral. En este último, ya no es suficiente saber hacer y cumplir con metas de producción, Se requiere que los empleados desarrollen habilidades, destrezas y actitudes que permitan su adaptación a diversos contextos dentro la empresa o institución, así como en la misma esfera laboral.

Lo anterior cobra relevancia, pues al hablar de una institución que recluta personal de seguridad, se tiene una doble tarea y responsabilidad en la formación de sus profesionistas, ya que éstos seleccionarán a sujetos más idóneos para resguardar la seguridad terceros. Ello también implica la búsqueda de características de personalidad en los candidatos acordes a funciones específicas, habilidades y aptitudes. De modo que las competencias que deberá desarrollar el psicólogo evaluador son muy específicas.

FORMACIÓN PROFESIONAL BASADA EN COMPETENCIAS

1.- CONCEPTO DE COMPETENCIAS

Perrenoud, (1977 citado en Tardif, 2008: p. 63) refiere que una competencia es dar sentido a los saberes en relación con los contextos y utilizarlos en los mismos. En otras palabras; “un saber actuar complejo que se apoya sobre la movilización y la utilización eficaces de una variedad de recursos”. Un saber actuar es adaptable a diversas problemáticas reales donde se ponen en juego numerosos recursos internos y externos, lo que propiciará la reflexión y planificación en la acción, sobre la acción y a partir de la acción, también enfrentar situaciones futuras.

Echeverría, (2010 citado en Muñoz, 2015: p.61), propone el concepto de competencias desde un enfoque holístico, por lo que da mayor importancia al desarrollo de aptitudes y actitudes, y luego a aspectos técnicos, metodológicos, participativos y personales, encaminadas a la acción profesional.

Las actitudes, conocimientos y las destrezas del profesional determinarán las funciones laborales que pueda desempeñar de modo exitoso, y su capacidad para mantener la formación y el nivel de cualificación adaptado, a las demandas de su profesión (Castillo y Cabrerizo, 2011; Martínez, 2008; Leyva, 2012; Samperio, 2006, referidos en Muñoz, 2015: p.62).

2.- PLANEACION DIDÁCTICA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Luego de la aproximación al concepto de competencias desde lo profesional, deben considerarse ciertas características para el desarrollo de estas en un programa de capacitación. Para ello, Tardif (2008), propone ocho etapas.

a). - Determinar las competencias.

Definir el grado de profesionalización buscada al término de la formación.

Compartir como se llevarán a cabo los procesos de enseñanza aprendizaje, la evaluación, además de establecer una secuencia válida.

b). - Determinación del grado de desarrollo esperado al final de la formación.

Con cada una de las competencias ya definidas, se debe situar cada una en una posición central o periférica según su contribución y finalidad en el programa.

c) Determinación de los recursos internos a movilizar.

Es decir, conocimientos, actitudes y conductas.

Los recursos externos, tendrán que ver con lo que ofrece el medio como apoyo para actuar, los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

d) Escalamiento de las competencias en el conjunto de la formación.

Documentar la complementariedad entre las competencias y la continuidad de las mismas según el tiempo estipulado en el programa de formación.

e) Determinar las modalidades pedagógicas.

Que dichas modalidades sean coherentes con la finalidad del programa de formación. Definir la naturaleza y duración de cada actividad de aprendizaje.

f) Determinación de las modalidades de evaluación.

Durante la formación y al final de esta, definir a los actores evaluadores, las modalidades incluyendo la de los recursos internos a desarrollar.

g) Determinación de la organización de trabajo.

Construir los equipos responsables de los aprendizajes.

Determinar los cambios inducidos por el nuevo programa y todo lo que se necesita implementar para apoyar al personal a formar.

h) Establecimiento de las modalidades de acompañamiento de los aprendizajes. Sobre el conjunto de la formación.

Es primordial desarrollar el programa de capacitación con base al perfil del puesto, en este caso del psicólogo evaluador, ya que en este se puntualizan competencias específicas que dicho personal debe alcanzar para realizar sus funciones en la institución.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PSICOLOGO EVALUADOR

Varios autores citados por Muñoz (2015, p. 3: Agudo, 2010; McDonald, Bound, Francis y Gonzci, 2009; Scriven, 2007; Stufflebeam y Shinkfield, 2007), afirman que sólo aquellas personas con una formación y entrenamiento específicos para realizar evaluaciones formales sean identificadas como profesionales evaluadores. Su rol dependerá de su relación con la institución, el programa evaluado y las personas implicadas en el proceso. Para identificar las habilidades, actitudes y aptitudes del evaluador y conocer el tipo de funciones que desempeñará en la institución es necesario atender a los conocimientos adquiridos por la persona durante su formación.

Así pues, el psicólogo evaluador debe contar con una formación y entrenamiento específico, en este caso su tarea principal será la de reclutar a los sujetos más idóneos para desempeñar labores de seguridad, esto lo llevará a cabo por medio de una minuciosa valoración.

EL VALOR DEL CONCEPTO DE EVALUACIÓN

La evaluación permite el desarrollo racional de las acciones humanas en cualquier ámbito social (Samperio, 2006). Su finalidad no es solo informar sobre el resultado de un programa, proyecto o

servicio si no dotar de datos relevantes sobre el modo de percibir la validez y el valor del evaluador en relación con la persona evaluada (Zufiaurre y Albertín, 2006, citado por Muñoz, 2015, pp. 6-7)

En lo referente a la evaluación en el enfoque de competencias, Tardif, (2008), señala que es importante distinguir las evaluaciones que se llevaran a cabo durante el proceso de formación y las evaluaciones al término de esta. Se puede considerar la necesidad de una evaluación para la certificación de las competencias desarrolladas, (propuestas en el programa), donde se demuestre el grado de desarrollo alcanzado en cada competencia. Asimismo, será importante delimitar quien asumirá la responsabilidad de evaluar lo anterior, a partir de indicadores del grado de desarrollo esperado. Y lo más importante, evaluar desde el contexto. Al ser un programa de capacitación para la inducción a los psicólogos a sus futuras funciones ya se tiene esta última ventaja, pues todo se llevará a cabo de acuerdo con las tareas que realizará en el puesto.

LAS COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PROFESIONAL EVALUADOR

Según la bibliografía lo que distingue al evaluador de otras profesiones es su experiencia, su conocimiento profundo de la materia, su modo de pensar diferente en la toma de decisiones diarias y su capacidad para identificar interrogantes, recoger y analizar sistemáticamente los datos (Alkin, 2011; McDonald et al., 2009; Mertens y Wilson, 2012, referidos por Muñoz, 2015 p.9). Presta especial atención a su contexto de trabajo y las características de los usuarios, y a su rol en la institución.

El evaluador precisa de conocimientos, habilidades y destrezas, pero sobre todo de la capacidad de aplicarlos a condiciones de un contexto específico, además de valores acordes a sus principios de actuación. En conjunto, lo anterior le permitirá llevar a cabo actividades referentes al análisis de la realidad, diseño de la evaluación, comunicación y difusión de resultados, la implicación y cooperación con otros profesionales, transmisión de conocimientos y respeto a los principios éticos y de responsabilidad, entre otras funciones características del psicólogo en distintos ámbitos.

Las fuentes consultadas por Muñoz (2015, como Leyva, 2012; McDonald et al., 2009; Samperio, 2006; Stufflebeam y Shinkield, 2007), nos permiten entonces explicitar aquellas competencias que deberían ser adquiridas por cualquier agente evaluador. Estas serán descritas brevemente dependiendo el proceso de reclutamiento a personal de seguridad desde mi experiencia laboral en la institución.

1.- Conocer los fundamentos teóricos de la evaluación.

En el caso de un psicólogo evaluador para la selección de personal de seguridad, se requerirán conocimientos teóricos y técnicos respecto a aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, teorías de la personalidad y psicopatología, la normatividad de la institución, perfiles de puesto, teoría de la entrevista, elaboración de reportes, además de conocer el macroproceso de evaluación.

2.- Ser capaz de comprender y criticar informes de investigación.

Ya que el psicólogo evaluador debe elaborar un reporte para justificar si el candidato es idóneo o no para el puesto. Este informe debe ser entendido por cualquier otro colega, con la certeza de que todos poseen los mismos conocimientos y aplican los mismos criterios de evaluación independientemente de su estilo de trabajo. También puede dar seguimiento a candidatos en casos de permanencia en el puesto, conociendo antecedentes de evaluaciones previas.

3.-Ser flexible para proponer alternativas ante diversas situaciones.

Es decir, ajustar las condiciones de la evaluación dependiendo las características del candidato; contexto, recursos cognitivos y emocionales. Además de considerar eventualidades en el mismo proceso de evaluación.

4.- Conocer la metodología general de evaluación.

Estar familiarizado con el macroproceso para la selección del personal, pero especializarse en el proceso del área de psicología, con el fin de intervenir con eficacia en cada entrevista de selección, además, de tener el control de la evaluación.

5.- Conocer los procedimientos e instrumentos de recogida y análisis de información.

Como derivado del punto número uno, es indispensable saber sobre la interpretación de pruebas psicométricas, la revisión de expediente, formatos de guía de la entrevista, pues en conjunto todos estos documentos permitirán analizar, puntualizar y ajustar la entrevista, así como información para el reporte y la justificación de si en candidato es apto o no para el puesto.

6.-Ser capaz de realizar análisis sistemáticos de la información.

Más que un conocimiento se busca el dominio de lo descrito en el punto número 5, además deberán optimizarse los tiempos para dicho análisis de información considerando el macroproceso.

7.- Ser capaz de adoptar las diversas perspectivas evaluativas según las necesidades del grupo/persona. Lo anterior dependerá del perfil de puesto para el candidato, de las habilidades y competencias requeridas para el desempeño de sus funciones, sin dejar de considerar para la entrevista, las características personales del evaluado ya que de todo ello dependerán las modificaciones a su evaluación. Cada entrevista debe ser personalizada.

8.- Ser capaz de emplear la comunicación oral y escrita de modo empático y responsable a los diversos implicados, en la transmisión de los resultados de diagnóstico, seguimiento y evaluación final. Esto es cuidar el trato antes, durante y posterior a la entrevista con el candidato, considerando que se hace una entrevista profunda donde se tocan aspectos de su vida muy sensibles. Es imprescindible la ética en la evaluación desde la entrevista, así como en la elaboración del reporte evitando juicios de valor y buscar la objetividad.

9.- Actuar con transparencia en la difusión de la metodología empleada en el proceso evaluativo.

Una de las principales actitudes a desarrollar para el reclutamiento de personal de seguridad, es la honestidad y la objetividad, valores que promueve la misma institución. Además, es importante que los candidatos conozcan cómo será su proceso evaluativo, esto también con la finalidad de que en las diferentes etapas del proceso se esfuercen por dar resultados óptimos y certeros.

10.-Ser capaz de combinar la teoría y las habilidades técnicas en la práctica de la evaluación.

Como se ha reiterado a lo largo del documento, cada conocimiento adquirido en la formación deberá aplicarse según las condiciones específicas de cada evaluación.

11.- Interesarse por la actualización permanente en el campo de la evaluación.

Será necesario la constante actualización tanto en la parte teórica desde área de psicología, así como poner en práctica nuevas técnicas sugeridas en la bibliografía para la selección de personal de seguridad y las instituciones dedicadas a ello. Una parte, corresponderá a la institución, pero el psicólogo también debe buscar la forma de actualizarse.

12.-interesarse por la investigación y por los procesos de metaevaluación.

Asociado al punto anterior. En cuanto a la metaevaluación el cambiar de encargado de grupo o supervisor da una perspectiva diferente para mejorar las funciones a desempeñar e ir perfeccionando las mismas.

13.- Conocer y comportarse de acuerdo con las responsabilidades.

Tanto las que competen a un psicólogo, definidas en el código de ética del mismo, al igual que las referidas en la normatividad de la institución; en cuanto al comportamiento en la misma, los lineamientos administrativos, así como para evaluar al personal y los criterios a considerar para determinar si el candidato es idóneo o no para el puesto al que aspira.

14.-Ser capaz de resolver posibles conflictos entre las diversas audiencias implicadas en un proceso evaluativo. Considerar y aplicar alternativas para eventualidades que puedan surgir durante el proceso de selección.

Examinando lo anterior, podemos encontrar correspondencia en lo que se solicita en el perfil de puesto institucional del psicólogo evaluador

PERFIL DE PUESTO INSTITUCIONAL DEL PSICOLOGO EVALUADOR²

Funciones del puesto:

- 1.- Generar los registros correspondientes de su labor.
- 2.- Dar seguimiento a las acciones de mejora y acuerdos realizados por el supervisor, (encargado de grupo) y el psicólogo evaluador.
- 3.- Interpretar pruebas psicológicas de acuerdo con los manuales respectivos de operación y marco conceptual para cumplir con los lineamientos establecidos por el Centro.
- 4.- Realizar entrevistas psicológicas a fin de obtener información requerida para el proceso.
- 5.- Analizar y valorar toda la información del expediente psicológico del evaluado para determinar aspectos específicos a profundizar y orientar la entrevista con base a los indicadores identificados.
- 6.- Elaborar un reporte a través de la integración de estudios para la obtención de resultados objetivos.

Además, el perfil institucional especifica competencias técnicas, profesionales y otras propias del centro de trabajo. Al pensar y trabajar en la creación de las mismas, pensando en un perfil ideal, es que se calificaron ciertas competencias como importantes y otras como imprescindibles para las funciones antes descritas.

Capacidades Profesionales Generales y de Visión de Gobierno

Capacidad organizativa	Muy importante
Visión de servicio	Muy importante
Liderazgo	Importante
Toma de decisiones	Muy importante
Trabajo en equipo efectivo	Muy importante
Manejo de tecnología	Importante
Visión de Gobierno	Muy importante

Capacidades profesionales técnicas institucionales

Comunicación	Muy importante
Análisis	Muy importante
Adaptabilidad	Muy importante

² Basado en documento interno. La institución de referencia se conserva en anonimato por razones de confidencialidad.

Orientación a la calidad	Muy importante
Tolerancia al estrés	Muy importante

Capacidades técnicas específicas

AREA DE CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTO ESPECIFICO	
Normatividad	Ley de seguridad Pública Reglamento de la institución	Importante
Ciencias policiales	Grafología	Muy importante
Ciencias biológicas y de la Salud	Conocimientos generales de entrevista a profundidad	Muy importante
	Conocimientos generales de psicopatología	Importante
	Psicometría, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas	Muy importante

El perfil institucional nos permitirá más adelante comparar con lo que propone la bibliografía.

MÉTODO

A continuación, se presenta el trabajo que se llevó a cabo para el desarrollo del programa de capacitación a psicólogos evaluadores para el reclutamiento de personal de seguridad.

Por limitaciones institucionales en el proyecto, se trabajó con cinco personas ; la encargada del área, y cuatro psicólogos evaluadores (incluyéndome), éstos últimos, somos los encargados de realizar las entrevistas de selección para el reclutamiento de personal de seguridad pública y privada.

En un primer momento, se realizó un diagnóstico por medio de un sondeo, para conocer como se había estado llevando a cabo la inducción de nuevos ingresos al puesto de psicólogo evaluador. Se construyó un instrumento, cuestionario, que se aplicó a la encargada de área y los cuatro psicólogos evaluadores. Se realizó un análisis de la información recabada de dicho instrumento, así como de lo sugerido en la bibliografía referente a las competencias a desarrollar por un psicólogo evaluador, y en el perfil de puesto institucional, de ahí se definieron las competencias a desarrollar. De lo anterior, se elaboró la propuesta del programa de capacitación ,y se le dio a conocer a la encargada del área de psicología, sin embargo, por las mismas limitaciones institucionales no se consideró aplicarla, ni evaluarla.

ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A PSICOLOGOS EVALUADORES, PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE SEGURIDAD DESDE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

- 1) Diagnóstico
- 2) Cuadro comparativo
- 3) Elaboración de la propuesta

1.-DIAGNÓSTICO

El siguiente diagnóstico se aplicó a cinco trabajadores; encargada de área y cuatro psicólogos evaluadores, incluyéndome, para conocer como se ha llevado a cabo la capacitación al puesto de psicólogo evaluador en el área de psicología en una institución gubernamental de selección de personal de seguridad pública y privada, así como para detectar las principales necesidades que debe cubrir un programa de capacitación para dicho puesto Se encontró lo siguiente:

- Referente a la experiencia de cómo se impartió, y como fue el proceso de capacitación recibido. Los participantes, describieron que el proceso fue secuencial.

Hubo una parte teórica donde se revisaron:

- Antecedentes de la institución y sus funciones.
- Normatividad de la institución (federal y estatal).
- Teorías de la personalidad.
- Pruebas psicológicas.
- Perfiles de Puesto.
- Teoría de la entrevista.

Parte práctica:

- Interpretación de pruebas psicológicas.
 - Análisis de expediente.
 - Estrategias de entrevista.
 - Realización de la entrevista.
 - Retroalimentación del supervisor según las áreas de oportunidad.
 - Elaboración de reporte.
- En qué supuestos o hipótesis se fundamentó el proceso de capacitación:
 - Comprender el origen y la filosofía de la institución.
 - Comprender los objetivos generales y específicos del área de trabajo.
 - Conocer la normativa institucional
 - Teoría psicoanalítica.
 - Conceptos y teorías referentes a psicopatología.
 - Entrevista e interrogatorio.
 - Entrevista por competencias.

- Limitaciones que se encontraron en el proceso de capacitación a los nuevos ingresos:
 - El tiempo fue insuficiente.
 - Los espacios no fueron idóneos.
 - La adaptación a la realización de las actividades.
 - La experiencia, es decir, si no se había trabajado con anterioridad en funciones similares, el proceso de la asimilación de los contenidos era más lenta, había que desarrollar más competencias.
 - El identificarse con la función.
 - Adaptarse a las demandas del estrés del puesto y la demanda laboral, además de la cuestión emocional por la naturaleza de las entrevistas.
 - La capacidad de aprendizaje según el elemento que está siendo capacitado.
- Los contenidos revisados en la inducción al puesto fueron los siguientes:
 - Tres técnicas de evaluación de personal. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C.
 - J.C. Raven, J. H. Court y J. Raven. Manual de Test de Matrices Progresivas.
 - Kellogg, C.E. y Morton, N.W. Instrumento no verbal de inteligencia BETA II-R.
 - Kellogg, C.E. y Morton, N.W. Manual BETA III.
 - Hathaway, S.R. y McKinley, J.C. (1995). Inventario multifásico de la personalidad Minnesota-2 MMPI-2.
 - Lucio, E. y León. M. Uso e interpretación del MMPI-2 en español. México.
 - Celener, Graciela. Técnicas proyectivas.
 - Mauricio Xandró, Grafología elemental.
 - Silvia M. Querol. Test de la persona bajo la lluvia. Ed Lugar.
 - Karen Machover, La figura humana, Ed. Portuondo.
 - Textos electrónicos enfocados a la materia normativa, entrevista, perfiles de puesto y normatividad proporcionados por el CNCA.
 - Millon, T. Trastornos de la personalidad en la vida moderna.

Evaluadores posterior a la capacitación expresaron que por su cuenta revisaron los siguientes autores, artículos y libros:

 - Goleman, D. Focus.
 - Goleman, D. Inteligencia emocional.
 - Goldstein. Autoestima en el trabajo.
 - Grijelmo, A. La seducción de las palabras.
- Sobre los contenidos, de acuerdo con su percepción respecto a su pertinencia, eficacia y el nivel de profundidad con que se revisaron, expresaron lo siguiente:
 - Dos evaluadores creen que los contenidos son útiles, pero no eficaces.
 - Uno cree que no son pertinentes, porque hay contenidos que no aplican para las funciones a realizar.

Uno cree que algunos contenidos no se revisan a profundidad. (como: grafología, estrategias y técnicas de entrevista).

- Tomando en cuenta su experiencia, otros contenidos que proponen:
 - Bibliografía enfocada a la selección de personal en el ámbito de seguridad.
 - Bibliografía enfocada a tratamientos psicológicos.
 - Bibliografía enfocada a la realización de entrevistas por competencias.
 - Revisión a profundidad para familiarizarse con los perfiles de puesto.

- Qué recursos se utilizaron en su proceso de capacitación:
 - Lecturas
 - Observación de la creación y aplicación de estrategia en entrevistas de compañeros, estas se realizaron presenciales y por monitoreo.
 - Análisis de casos ya elaborados.
 - Redacción de un reporte con base a los videos revisados, al igual que guiándose con los reportes de otros colegas.

- Su percepción sobre la pertinencia de los recursos fue la siguiente:
 - Todos consideraron que fueron pertinentes pues fueron puntuales y metódicos.
 - Ampliaron el panorama para realizar la entrevista de selección y presentar el reporte con los lineamientos requeridos. Además, se especificó la información que se debe obtener en la entrevista.

- Se les preguntó si pudieron disponer de otros recursos en ese momento en su capacitación. Todos coincidieron en que no, el recurso más importante fue la sala audiovisual, donde se tiene acceso al video de las entrevistas, la cual pudieron utilizar.

- Otros recursos que proponen para la capacitación para los nuevos ingresos al área son:
 - Que la capacitación dependa como tal de instructores dedicados solo a esta labor.
 - En lo referente a la sensibilización del elemento acerca del objetivo del trabajo.
 - Conocer los estilos de aprendizaje de los elementos y con base a ello proponer estrategias para la asimilación de contenidos y desarrollo de habilidades.
 - Mesas de trabajo.
 - Lecturas que propicien la actualización de los contenidos revisados.

- Todos coincidieron en que la duración de un programa de capacitación tiene que ser de 200 horas, (5 semanas).

- Respecto a los métodos de evaluación que utilizaron en el proceso de capacitación informaron lo siguiente:
 - Exámenes de conocimientos.

Monitoreos.
Prácticas.
Resúmenes de contenidos.
Cuadros comparativos.
Rubricas.

- Otros métodos de evaluación que proponen son:
 - La capacitación y evaluación de los supervisores, a quienes corresponde capacitar.
Hacerlo por medio de rubricas.
Guías de observación.
Encuestas de clima laboral.
- Sobre eventos o situaciones de la capacitación que resultaron positivas tomando en cuenta las labores que realizarían, manifestaron los siguiente:
Todos coincidieron en que el observar a compañeros de mayor experiencia realizando como tal la revisión de expediente, la entrevista y la elaboración de reporte propició el desarrollo de estas habilidades.
La revisión de casos también fue de utilidad para conocer las funciones que realizarían.
- Sobre eventos o situaciones de la capacitación que resultaron negativas:
 - Tres mencionaron que es inadecuado el señalamiento de los errores que se cometen en la entrevista, y que además no se ofrecen alternativas para la resolución de dichas situaciones.
Agregaron los supervisores muestran poco tacto a la hora de hacer retroalimentación durante el proceso de capacitación.
Uno refirió la poca experiencia en funciones similares.
- Referente a los **conocimientos** indispensables que deben adquirirse en la capacitación. (entiéndase por conocimientos; saberes y contenidos) consideraron:
 - Filosofía del centro de trabajo
 - La interpretación de pruebas psicométricas.
 - Teorías de psicopatología
 - Teorías y técnicas de entrevista.
 - Perfiles de puesto.
 - Criterios del centro de trabajo.
 - Redacción y Ortografía,
 - Elaboración de reportes.
- En lo que respecta a las **habilidades** indispensables a desarrollar: (entiéndase por habilidades: capacidad o destrezas para ejecutar algo, un talento para llevar a cabo cierto tipo de acciones)

Escucha activa/ selectiva
 Empatía
 Persuasión
 Comunicación
 Resolución de conflictos.
 Tolerancia a la frustración,
 Atención.
 Concentración.
 Inteligencia emocional.
 Asertividad.
 Intuición.

- Sobre las **actitudes** más significativas que deben adquirirse en el proceso de capacitación, señalaron: (entiéndase por actitud el conducirse, comportarse u obrar, relacionado con los valores)

Respeto
 Responsabilidad
 Honestidad
 Objetividad
 Honradez
 Trabajo en equipo

2.-CUADRO COMPARATIVO

A continuación, se cotejan habilidades, conocimientos y actitudes según las competencias que debe desarrollar el psicólogo evaluador expuestos en la bibliografía, el perfil de puesto institucional y el diagnóstico.

Concordancias	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p><u>Competencias que debe desarrollar el profesional evaluador según la bibliografía</u></p>	<p>1.- Conocer los fundamentos teóricos. 2.- Conocer la metodología general de evaluación. 3.- Conocer los procedimientos e instrumentos de recogida y análisis de información</p>	<p>1.- Ser capaz de comprender y criticar informes de investigación. 2.- Ser flexible para proponer alternativas ante diversas situaciones. 3.- Ser capaz de realizar análisis sistemáticos de la información. 4.- Ser capaz de adoptar las diversas perspectivas evaluativas según las necesidades de grupo/ persona.</p>	<p>1.- Ser capaz de emplear la comunicación oral y escrita de modo empático y responsable a los diversos implicados, en la transmisión de los resultados de diagnóstico, seguimiento y evaluación final. 2.- Actuar con transparencia en la difusión de la metodología empleada en el proceso evaluativo.</p>

		<p>5.- Ser capaz de combinar la teoría y las habilidades técnicas en la práctica de la evaluación.</p> <p>6.- Ser capaz de resolver posibles conflictos entre las diversas audiencias implicadas en un proceso evaluativo.</p>	<p>3.- Interesarse por la actualización permanente en el campo de la evaluación.</p> <p>4.- Interesarse por la investigación y por los procesos de metaevaluación.</p> <p>5.- Conocer y comportarse de acuerdo con las responsabilidades.</p>
<p><u>Perfil de puesto institucional del psicólogo evaluador</u></p>	<p>1.- Normatividad: Ley de seguridad Pública Reglamento de la institución.</p> <p>2.- Ciencias Policiales: Grafología.</p> <p>3.- Ciencias biológicas y de la Salud: Conocimientos generales de entrevista profunda Conocimientos generales de psicopatología Psicometría</p>	<p>1.-Capacidad organizativa. 2.- Liderazgo.</p> <p>3.- Toma de decisiones. 4.- Trabajo en equipo efectivo.</p> <p>5.- Manejo de tecnología. 6.- Comunicación. 7.- Análisis. 8.- Adaptabilidad. 9.- Orientación a la calidad. 10.- Tolerancia al estrés.</p>	<p>1.- Visión de servicio. 2.- Visión de Gobierno.</p>
<p><u>Diagnóstico</u></p>	<p>1.-Filosofía del centro de trabajo.</p> <p>2.-La interpretación de pruebas psicométricas.</p> <p>3.-Teorías de psicopatología.</p> <p>4.-Teorías y técnicas de entrevista.</p> <p>5.-Perfiles de puesto.</p> <p>6.-Criterios del centro de trabajo.</p> <p>7.-Redacción y Ortografía., 8.-Elaboración de reportes.</p>	<p>1.-Escucha activa/ selectiva. 2.-Empatía. 3.-Persuasión. 4.-Comunicación. 5.-Resolución de conflictos.</p> <p>6.-Tolerancia a la frustración. 7.-Atención. 8.-Concentración. 9.-Inteligencia emocional. 10.-Asertividad. 11.-Intuición.</p>	<p>1.-Respeto 2.-Responsabilidad 3.-Honestidad 4.-Objetividad 5.-Honradez 6.-Trabajo en equipo</p>

La información de las fuentes descritas coincide en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar el psicólogo evaluador, aunque se observa en cada rubro puntos que son generales y otros bien detallados en cuanto a lo que se espera. En lo que compete al diagnóstico, referente a habilidades y actitudes, se observa que los compañeros tuvieron confusión en dichos conceptos pese a que se les explicó. Sin embargo, coinciden en que las habilidades y actitudes son parte fundamental para desarrollar el cumplimiento de las funciones del puesto.

Si se fusionaran los datos recabados y se creara un perfil ideal del psicólogo evaluador, este debería responder a los siguientes principios:

- Para el desarrollo de las competencias es trascendental adquirir conocimientos teóricos, técnicos y normativos del lugar de trabajo. Esto incluirá también dominar instrumentos y metodología.

- Deberán desarrollarse habilidades que permitan al evaluador adaptarse a diferentes contextos de la institución, tendrá que ver más que nada con la capacidad de usar diversos recursos tanto internos como externos, en la resolución de conflictos.

- En el proceso de formación debe considerarse en todo momento la parte actitudinal desde la formación profesional, la parte personal y se agregaran los valores institucionales.

Siendo así, la siguiente propuesta responde a las competencias necesarias para el puesto de psicólogo entrevistador en el contexto de reclutamiento de personal de seguridad, además de las demandas específicas detectadas en el área de psicología en la institución.

3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Nombre del facilitador: Encargado de grupo.

Espacio Curricular: Programa de Capacitación a psicólogos, para el reclutamiento de personal de seguridad.

Dirigido a: Psicólogos entrevistadores de nuevo ingreso.

Competencias a desarrollar: Evalúa la información del expediente psicológico del personal examinado por la institución, para determinar riesgos, fortalezas y debilidades del candidato con base en los protocolos de la institución.

Duración: 200 horas (5 semanas).

BLOQUE 1

Resultados de aprendizaje:

1) Comprende la filosofía y normatividad de la institución de acuerdo con los manuales de estas

Saberes:

Saber: Misión, visión, valores (Filosofía del centro de trabajo)

Normatividad federal y estatal.

Saber hacer: Comprende la relevancia de la filosofía y normatividad del centro de trabajo para el ejercicio de sus funciones.

Saber ser: Se identifica con la filosofía del centro de trabajo.

Estrategia: De manera personal el psicólogo elabora un organizador gráfico sobre la filosofía de la institución y otro de la normatividad.

Medios y recursos didácticos: Manuales de la filosofía y normatividad de la institución.

Duración: 16 horas.

Evidencia de aprendizaje: Entrega del organizador gráfica para la carpeta de evidencias, 10%.

Resultados de aprendizaje:

2) Analiza los diferentes perfiles de puesto del personal de seguridad según el área de adscripción.

Saberes:

Saber: Perfiles de puesto del personal de seguridad según el área de adscripción.

Saber hacer: Diferencia las principales funciones de cada puesto del personal de seguridad según su área inscripción.

Saber ser: Valora con objetividad, fortalezas, áreas de oportunidad y riesgos del candidato según el puesto que ocupará.

Estrategia: De manera individual revisa los perfiles de puesto y con base a los mismos, realiza un cuadro comparativo donde plasma las principales diferencias de las funciones según el puesto, mismo que le ayudara en la creación de estrategia para la entrevista y enfocar el reporte según, fortalezas debilidades, riesgos del candidato para el puesto.

Medios y recursos didácticos: Perfiles de puesto.

Duración: 24 horas.

Evidencia de aprendizaje: Entrega del cuadro comparativo para la carpeta de evidencias, 10%.

BLOQUE 2

Resultados de aprendizaje: Interpreta pruebas psicométricas de acuerdo a los manuales de aplicación.

Saberes:

Saber: Protocolos, procedimientos de aplicación, calificación e interpretación.

Saber hacer: Domina de las pruebas, calificación e interpretación.

Saber ser: Valora con objetividad y confiabilidad.

Estrategia: De manera individual analiza e interpreta distintas pruebas aplicadas. Posteriormente, en una mesa de diálogo, se comparan los rasgos encontrados y se lleva a cabo una retroalimentación.

Medios y recursos didácticos: Manuales de pruebas:

de inteligencia

Beta(s)

Raven escala avanzada

Terman merril

proyectivas:

Machover (Uso e interpretación del MMPI-2, Emilia Lucio Gómez Maqueo, María Ivonne León Guzmán)

HTP

Figura bajo la lluvia

Grafología

de personalidad:

MMPI-2

adaptabilidad:

Cleaver

Kostick

Duración: 40 horas.

Evidencia de aprendizaje: Calificación e interpretación de las pruebas de acuerdo a los manuales revisados, 20%.

BLOQUE 3

Resultados de aprendizaje:

Elabora informe donde se identifique la estructura de personalidad del candidato, fortalezas y riesgos de acuerdo al perfil de puesto.

Saberes:

Saber: Diferentes teorías sobre psicopatología y psicoanálisis.

Saber hacer: Identificar una posible estructura de personalidad,

Saber ser: Valorar con objetividad, evitar juicios de valor.

Estrategia: De forma individual se lleva a cabo el análisis de bibliografía y realización de cuadros comparativos o resúmenes.

En una mesa redonda compartir y vincular el contenido con prácticas o casos anteriores, según experiencias propias.

Análisis de casos, expedientes.

Medios y recursos didácticos:

Libro; Trastornos de la personalidad en la vida moderna de Theodore Millon, Otto Kerneberg

Revisión de DSM-V.

Revisión de expedientes.

Duración: 40 horas.

Evidencia de aprendizaje: Cuadro comparativo de estructuras de personalidad.10%

Elaboración de un informe que contenga la estructura de personalidad del sujeto y con base a ellos posibles riesgos y fortalezas. (Lista de cotejo), 10%.

BLOQUE 4

Resultados de aprendizaje: Ejecuta entrevistas en situaciones simuladas.

Saberes:

Saber: Estrategias de entrevista, criterios de evaluación de la institución.

Saber hacer: Observación, Escucha activa, manejo de información, comunicación asertiva, dominio de la entrevista, resolución de conflictos.

Saber ser: Liderazgo, respeto, objetividad, confidencialidad.

Estrategia: a) Observación de entrevistas de compañeros.

b) Plantea hipótesis y preguntas que pueden presentarse en entrevista, con base a lo anterior, se realizan entrevistas en vinas.

Medios y recursos didácticos: Se utiliza la sala audiovisual para observar entrevistas.

Revisión de documentos: estrategias de entrevista, criterios del lugar del trabajo

Duración: a) 16 horas.

b) 24 horas.

Evidencia de aprendizaje: Elaboración de preguntas de forma individual de acuerdo con casos seleccionados por complejidad 10%.

En viñas actuación o simulación de entrevista, (guía de observación), 10%.

BLOQUE 5

Resultados de aprendizaje: Elabora reportes de entrevista de acuerdo los criterios del centro de trabajo

Saberes:

Saber: Elaborar un reporte, emitir un resultado con base a los criterios de la institución.

Saber hacer: Comunicación oral y escrita, síntesis e integración de información, dominio de reglas ortográficas y redacción.

Saber ser: Objetividad, compromiso, honestidad, transparencia.

Estrategia: Revisión de reportes elaborados por compañeros.

Elaborar un reporte con base a un caso revisado previamente.

Medios y recursos didácticos: Reportes ya realizados

Formatos para la elaboración de reportes

Duración: 40horas.

Evidencia de aprendizaje: Elaborar reportes de acuerdo a criterios del centro de trabajo, (rúbrica), 20%.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACION

En cuanto a las consideraciones técnicas:

Se requerirá que los psicólogos de nuevo ingreso tengan acceso a los expedientes de los candidatos. Los casos pueden ser elegidos al azar o bien, al considerar la poca experiencia y tiempo que invertirán los psicólogos en capacitación en la revisión del expediente, se puede elegir un caso en particular para su análisis.

De igual modo, se requerirá que los psicólogos en instrucción tengan acceso a las pruebas psicométricas de los candidatos. Lo ideal sería revisar el expediente completo de un caso en particular. Para la revisión de las pruebas es importante contar con los manuales de calificación y

otro material certificado por el centro nacional, o bien material con el que cuenten los encargados de grupo según conocimientos y experiencia.

Se recomienda que los videos de entrevista a revisar se estén llevando a cabo en ese momento, pues la ventaja es que previo a ello puede revisarse el caso con el colega para conocer su estilo de trabajo e ir adquiriendo el propio. También pueden revisarse videos de entrevistas pasadas con la finalidad de analizar cómo abordar ciertos temas, el estilo del psicólogo entrevistador, o el comportamiento del candidato, todo dependerá de lo que se busque trabajar; lo que corresponderá decidir al encargado de la instrucción.

También deberá tenerse acceso a los reportes elaborados por otros colegas. Es importante que el encargado de grupo considere la complejidad de estos. De modo que se analicen reportes de baja y mediana complejidad, para que el nuevo psicólogo evaluador vaya adaptándose a la creación de este tipo de reportes.

Es importante en todo momento que se haga énfasis en cuanto a la confidencialidad de la información, a fin de respetar los datos personales tanto de los candidatos como del material al que se tendrá acceso, de otros compañeros.

Respecto a consideraciones administrativas:

Deberá tomarse en cuenta que el programa de capacitación se llevará a cabo en el horario laboral. De modo habrá que considerarse recesos, horario de comidas, demandas de trabajo, etc., para concluir a tiempo con el programa y que ello coincida con el término de la jornada laboral. Para ello, se requerirá ser puntual con el inicio y cierre de actividades y apagarse con disciplina a lo planteado en el programa.

Asimismo, es importante que el encargado de grupo organice sus actividades tanto de supervisor como de instructor para que cumpla con sus metas laborales y con el programa de capacitación.

CRITEROS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Como se señaló, no se considera la implementación y evaluación del programa como tal, pero es pertinente que los encargados de llevarlo a cabo, en este caso los supervisores de cada equipo puedan identificar la eficacia del mismo, y según sus experiencias al aplicarlo, puedan sugerir mejoras futuras en conjunto con los otros encargados, o bien realizarlas de manera personal.

También es importante conocer las opiniones de los psicólogos entrevistadores capacitados respecto a las fortalezas del programa, las áreas de oportunidad, facilitadores o si hubo algún impedimento. Igualmente, considerando sus estilos de aprendizaje, si los contenidos y estrategias del programa les fueron útiles o no, y las propuestas de mejora tanto para el programa como a los encargados de impartirlo.

REFLEXIONES FINALES

Respecto a la elaboración del diseño, pese a las limitaciones impuestas por la institución, fue enriquecedor conocer la perspectiva de mi coordinadora y colegas, psicólogos evaluadores, en cuanto a una necesidad que muchos habíamos observado, pero nunca se había planteado la posibilidad de trabajar en ello y a la que yo podía abonar desde mi formación académica. Fue interesante desarrollar un instrumento que nos permitiera pensar e indagar en lo indispensable para capacitar de manera óptima a futuros nuevos ingresos. Al igual que conocer ideas y propuestas que complementarían mi visión de cómo cubrir la necesidad detectada. También fue un reto integrar aspectos de la bibliografía, el diagnóstico y lo visto en clases a este proyecto. Pues hasta plasmar el mismo toda la propuesta adquiere fundamentos sólidos. Además, hay que agregar cierta creatividad para realizar planeaciones en cualquier ámbito, tomando en cuenta en todo momento recursos internos y externos sin dejar de ver a quién va dirigida la capacitación. Considero que se habrían tenido resultados más precisos al haber participado toda el área de psicología, incluyendo a los encargados de cada grupo/ supervisores, pues a fin de cuentas ellos son quienes imparten la capacitación a los nuevos reclutadores, pero me quedo con la seguridad de que desde mi experiencia tomé en cuenta todo lo posible para realizar mi proyecto.

En lo referente a la formación por competencias, desde lo que se revisó en el aula me di cuenta que es un tema del que existe infinidad de información, pero como el mismo concepto lo señala, dichos saberes deben ser aplicados a diversos contextos. Desde la elaboración de este proyecto quisiera rescatar que al revisar bibliografía me llamó la atención el énfasis que se hace en que las competencias deben adquirirse desde la formación profesional en las escuelas. Desde mi experiencia como psicóloga recuerdo que en la universidad se nos hacía énfasis en la ética en nuestras prácticas, por ende, en las mismas debíamos aplicar lo aprendido en la teoría. Sin saberlo, o más bien, sin hacerlo consciente, se nos formaba para responder a condiciones que no sabíamos que se iban a presentar, lo que ahora está bien identificado desde el enfoque de las competencias. Sin duda, esa formación abonaba a las funciones que realizo en la actualidad como psicóloga entrevistadora.

Puedo concluir que he sido formada desde este enfoque en distintas etapas académicas, pero recientemente esta orientación está en auge, no sólo en la parte educativa sino también en el ámbito laboral. Inmersa en el mismo y al estar a punto de concluir una maestría, puedo comprender la importancia de llevar los conocimientos a la práctica, la relevancia de desarrollar habilidades y destrezas cada vez más sofisticadas que permitan la movilización de saberes en una empresa e institución y, sobre todo, la de actuar de una forma ética en todo momento pues en ello va implícito el ser profesionista. Como puede inferirse, el desarrollo de una competencia es un proceso al igual que el desarrollo de un programa de capacitación. Es interesante ir plasmando los objetivos a lograr de manera gradual lo que representa a la perfección nuestro paso por la escuela, y en un futuro, en una empresa o cualquier trabajo. Muchas veces se da por hecho que la escuela forma para el trabajo, cuando lo más enriquecedor del mismo será las experiencias que en éste se presenten, de

ahí la importancia de la movilización de los saberes, lo que a su vez permitirá crecimiento personal y profesional.

REFERENCIAS

Tardiff. J. (2008). DESARROLLO DE UN PROGRAMA POR COMPETENCIAS: de la intención, a la puesta en marcha. Pedagogie collégiale. Recuperado de: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART2.pdf>

CEOE. (2002). Libro blanco sobre el sistema de formación en el trabajo. Recuperado de: https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-363-libro-blanco-sobre-el-sistema-de-formacion-en-el-trabajo.pdf

Muñoz. J. M. (2015). PERFIL Y COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL COMO EVALUADOR EN INSTITUCIONES DE ATENCIÓN A PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL. Siglo cero. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.14201/scero20154645974>

Perfil de puesto institucional del psicólogo evaluador. Documento original. Fecha de elaboración 2009. Fecha de actualización 2013.