



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

**MGP** | MAGÍSTER EN  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS  
Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN / ESCUELA DE PSICOLOGÍA

REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PSICÓLOGOS-AS PARA LA  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA SECRETARÍA DE LA MUJER EN MÉXICO

POR Samantha Guadalupe Juárez López

Proyecto presentado a la Escuela de Psicología y Escuela de Administración de la  
Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Gestión  
Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional

Profesor Guía, Sergio Valenzuela-Ibarra

Octubre, 2019

Santiago, Chile

©Samantha Guadalupe Juárez López.

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Profesor guía, Sergio Valenzuela, por el apoyo en la realización de este proyecto.

A mis padres y a Dios, por siempre estar en cada momento apoyándome y guiándome.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

I	INTRODUCCIÓN.....	1
II	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
III	MARCO CONCEPTUAL.....	4
3.1	DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO.....	4
3.2	DESCRIPCIÓN DEL “PROGRAMA DE APOYO A LAS INSTANCIAS DE MUJERES EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS (PAIMEF)”.....	5
3.2.1	ALERTA DE VIOLENCIA DE GÉNERO CONTRA LAS MUJERES.....	8
3.2.2	ESTADO ACTUAL DEL ROL DEL PSICÓLOGO/A EN PAIMEF.....	10
3.3	ROL DEL PSICÓLOGO/A EN PROGRAMAS DE APOYO SOCIAL.....	11
3.3.1	ROL DE APOYO DEL PSICÓLOGO/A EN CASOS DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES.....	14
3.3.2	PERFIL DEL PSICÓLOGO/A EN LAS ÁREAS DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS DE VIOLENCIA.....	16
3.4	ROL ESTRATÉGICO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	17
3.5	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS.....	18
3.6	MÉTODOS Y PRÁCTICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS.....	21
3.7	INDICADORES DE EFECTIVIDAD PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.....	25
IV	OBJETIVOS.....	28
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	28
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
V	METODOLOGÍA.....	29
VI	ETAPAS DE EJECUCIÓN, ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.....	31
VII	RESULTADOS.....	34
7.1	ROL DEL PSICÓLOGO/A EN EL CONTEXTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA SECRETARÍA DE LA MUJER EN MÉXICO.....	37
7.2	DEMANDAS Y COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL ROL DE PSICÓLOGO/A.....	38
7.3	ÉNFASIS ESTRATÉGICO Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO DE LOS PSICÓLOGOS/AS EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER.....	39

7.4	ETAPAS Y COMPONENTES CRÍTICOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN. ....	40
7.5	INDICADORES DE PROCESO Y RESULTADO PARA LA MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PSICÓLOGOS/AS EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER. ....	44
VIII	DISCUSIÓN. ....	46
IX	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS. ....	49
X	BIBLIOGRAFÍA. ....	51
XI	ANEXOS. ....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Plan de trabajo PAIMEF.....	7
Tabla 3-2 Funciones principales de los psicólogos/as en programas de apoyo social.....	13
Tabla 3-3 Ítems para quienes trabajan en intervención con víctimas de violencia de género.....	15
Tabla 3-4 Herramientas de selección.....	21
Tabla 3-5 Formatos de preguntas para entrevistas de selección.....	22
Tabla 3-6 Validez de técnicas de selección.....	23
Tabla 3-7 Ejemplos de métricas y/o indicadores para medir la efectividad de los procesos y decisiones de selección.....	27
Tabla 7-8 Técnicas de selección consideradas idóneas para la Secretaría de la Mujer en México.....	42
Tabla 7-9 Métricas y/o indicadores considerados para medir la efectividad de los procesos y decisiones de selección de la Secretaría de la Mujer en México.....	45

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 3-1 Procedimiento para la AVGM.....	10
Figura 3-2 Pasos del proceso de selección.....	19
Figura 6-3 Etapas de ejecución del proyecto.....	32
Figura 6-4 Cronograma de actividades del proyecto.....	33
Figura 7-5 Factores relacionados con la selección y el desempeño de los psicólogos/as.....	34
Figura 7-6 Realizan las actividades y cuentan con la formación y competencias los psicólogos/as.....	36

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto busca rediseñar el proceso de selección de Psicólogos/as para la prestación de servicios de la Secretaría de la Mujer en México, con el objeto de brindar una herramienta válida y confiable a la institución, que ayude a seleccionar a las personas idóneas para desempeñar un cargo que tiene un rol estratégico con alto impacto en el cumplimiento de los objetivos de una organización pública, que su fin es ayudar a un grupo vulnerable de la sociedad mexicana. Para lo cual se realizó una investigación por medio de entrevistas semi-estructuradas y pautas de observación no participante, asociadas al problema identificado y a los objetivos específicos planteados para este proyecto. Obteniendo resultados que evidencian que la institución no cuenta con un proceso de selección idóneo para el cargo, no se encuentra definido las demandas del rol y sus competencias necesarias para llevarlo a cabo, así como que no existe un desempeño contextual desarrollado por parte de los psicólogos/as. Por consiguiente se definió las demandas y competencias necesarias del rol, las expectativas de desempeño, las etapas y componentes críticos del proceso de selección e indicadores de proceso y resultado para la medición de la efectividad del mismo.

## **I INTRODUCCIÓN.**

El presente documento se desarrolla en el estado de Guerrero, México. Tercer Estado más peligroso a nivel país en México, donde se registran niveles altos de violencia y homicidios dolosos contra mujeres y hombres, como lo refleja en sus estadísticas el Sistema Nacional de Seguridad Pública de México. (SNSP, 2018)

En este contexto, la Secretaría de la Mujer, institución en la que se realizará este proyecto, cuenta con su área externa llamada “Centro de atención interdisciplinaria de la violencia (CAIV)”, dependiente del programa federal PAIMEF (Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas), para atender y ayudar a víctimas de violencia psicológica, sexual, laboral, doméstica y patrimonial/económica. Esta área tiene el contacto más cercano con la comunidad Guerrerense, lo cual permite poder ayudar y brindar apoyo a las mujeres. Cuenta con una dotación de 30 trabajadores/as; 10 trabajadores/as sociales, 10 abogados/as y 10 psicólogos/as.

Los psicólogos/as son el objeto de estudio de este proyecto y unos de los principales actores para llevar a cabo esta labor, ya que son el primer contacto que tiene la víctima con la institución y llevan a cabo la tarea de intervención y desarrollo de la salida del círculo de violencia que viven las usuarias y los cuales a su vez, también realizan las labores de apoyo a la prevención de la violencia. Cuenta con un perfil de 50% mujeres y 50 % hombres, con una edad promedio entre los 20 a 30 años de edad y con estudios sin terminar de Licenciatura en Psicología en el 90% de los/as trabajadores.

La relevancia del presente proyecto para la institución gubernamental con la que se está trabajando es de suma importancia, ya que el poder generar procesos de selección correctos para los psicólogos/as permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2000) y de igual forma alcanzar un gran impacto de cambio sociocultural en el estado, mejorando la vida de muchas mujeres Guerrerenses.

A continuación, el documento se desarrollará por etapas permitiendo obtener un texto organizado, comenzando de lo general a lo específico. Llevando al lector por un recorrido desde los conceptos relacionados con el tema, la definición específica del problema, los objetivos a cumplir, los resultados y las conclusiones dentro del trabajo y finalmente terminar con la validación del trabajo por parte de la Secretaría de la Mujer, para su posterior implementación en otra instancia de trabajo.

## **II DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

A partir de un proceso de investigación, derivado de una entrevista con la directora del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF) del cual depende el CAIV, y la observación cualitativa realizada en el año 2017; se hace mención que ha habido una disminución en la asistencia a sesiones psicológicas del 70% por parte de las usuarias y se ha recibido una notificación por parte del área de personal que los psicólogos/as no cuentan con los requerimientos para desempeñar los cargos, como primera prueba menciona que no tienen estudios finalizados y no cuentan con certificación en atención a víctimas de violencia; así también se ha observado que su desempeño contextual (extra-rol) no está desarrollado de forma que los psicólogos/as se sientan comprometidos con llevar a cabo un cambio, si no que sólo trabajan por ganar un salario. De igual forma, en el buzón de quejas, se ha observado un alza del 30% en reclamos por parte de las usuarias, mencionando que el trato por parte de los psicólogos/as no es bueno para ellas, y esto se puede vincular con la disminución en la asistencia a las sesiones psicológicas.

En este contexto, se puede determinar que para seguir avanzando en las instrucciones de prevención, erradicación y eliminación de la violencia contra las mujeres se necesita de una dotación importante de psicólogos/as preparados en temas de violencia de género, y con habilidades y competencias específicas de servicio a mujeres y niñas vulnerables; para esto es de suma importancia el proceso de selección de personas dentro de la organización ya que cobra relevancia para lograr los objetivos estratégicos organizacionales.

### **III MARCO CONCEPTUAL.**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO.**

México, a lo largo de los años se ha identificado como un país con una cultura altamente machista, con un trabajo político y social dividido acorde al género, teniendo roles socialmente contruidos de lo que deben hacer o no y de lo que se considera apropiado para hombres y mujeres. Dado esto, se ha observado en el país una alta desigualdad de género, violencia extrema y violación de los derechos humanos de las mujeres. Como resultado de esto, en Guerrero se ha designado un organismo gubernamental denominado Secretaría de la Mujer, que desarrolla e impulsa trabajos que atiende las problemáticas de violencia, desigualdad de Género y violación de los derechos humanos de las mujeres, con el objetivo de cambiar la realidad sociocultural en la que viven muchas mujeres guerrerenses.

En este marco, como acción gubernamental se lleva a cabo la declaratoria de “Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres” en el gobierno del estado de Guerrero en el año 2017 (SEGOB, 2017); en la cual la Secretaría de Gobernación de México dictaminó que dicho estado debía garantizar la seguridad de mujeres y niñas, el cese de la violencia en su contra y/o eliminar las desigualdades producidas por una legislación o política pública que agravia sus derechos humanos (Artículo 23 de la Ley de Acceso,2007). Por esta razón el gobierno del C. Héctor Astudillo Flores, gobernador del estado de Guerrero, designó a la Secretaría de la Mujer para llevar a cabo los trabajos necesarios para dar cumplimiento a las instrucciones que dictaminó el gobierno de México.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DEL “PROGRAMA DE APOYO A LAS INSTANCIAS DE MUJERES EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS (PAIMEF)”.**

A partir de mediados de los años setenta, la Organización de las Naciones Unidas impulsó una serie de cumbres mundiales y de iniciativas que han orientado las acciones de los gobiernos para promover el desarrollo humano sostenible incluyendo la activa participación de las mujeres.

En este mismo sentido, se han suscrito diversos instrumentos y tratados internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres y el de una vida libre de violencia, tales como la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés); la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belem do Pará); la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, el Manual para la investigación y documentación eficaces de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes (Protocolo de Estambul), la Convención Americana sobre los Derechos Humanos "Pacto de San José, Costa Rica", Convención sobre los Derechos de los Niños, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Declaración del Milenio y los objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el 5 y el 16: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, en lo que concierne a la siguiente meta: "eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación". (DOF, 2019)

A nivel país, se cuenta con legislación suficiente en materia de prevención y atención de la violencias contra las mujeres, que contribuye a establecer las bases necesarias para la actuación pública; al respecto, cabe mencionar: la reforma al artículo 1 y el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Desarrollo Social, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y su Reglamento; la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la Ley Federal

para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos, la Ley General de Víctimas, la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes; la Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores y la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad. (DOF, 2019)

En base a lo anterior, es donde se inscribe el Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF), como una respuesta específica del gobierno federal para promover la formulación e implementación de políticas públicas a nivel estatal para prevenir y atender la violencia contra las mujeres, en un marco de derechos humanos y desde la perspectiva de género.

Dicho programa ha sido operado, desde 2006, por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Bienestar, que tiene entre sus funciones colaborar con los gobiernos de las entidades federativas y municipios, mediante acciones de consulta, asesoría, asistencia técnica, capacitación y financiamiento, que incidan en el desarrollo institucional, en materia de política social y bienestar común, así como fomentar el desarrollo social desde la visión de protección integral de los derechos humanos de las víctimas y coadyuvar en su promoción.

El PAIMEF, pretende contribuir a la generación de condiciones para el desarrollo humano, el ejercicio de derechos, el empoderamiento y la plena inclusión social de las mujeres. Lo anterior, mediante la prevención y atención de la violencia de género, en el entendimiento de que esta es un factor que atenta contra el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres, impide su acceso a la igualdad de oportunidades y restringe su incorporación a los procesos de desarrollo social, que obstaculiza, finalmente, un desarrollo humano sustentable.

En ese sentido, si bien se entiende que la población objetivo del programa son las mujeres en situación de violencia que solicitan los servicios especializados de atención del PAIMEF, es fundamental incidir en diversos sectores de la población para promover los cambios culturales conducentes; ello, toda vez que no son las mujeres quienes por ellas

mismas tienen el problema, sino que esta situación es resultado de una construcción social y cultural.

Por lo tanto, el PAIMEF busca establecer vínculos entre los tres órdenes de gobierno de cara a la erradicación de las violencias contra las mujeres. Para ello, las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (IMEF), fungen como ejecutoras del programa, implementan y promueven acciones interinstitucionales a nivel estatal y municipal desde un abordaje integral de esta problemática y enmarcadas en vertientes que dan paso a acciones de un plan de trabajo (Véase tabla 3-1).

**Tabla 3-1**

*Plan de Trabajo PAIMEF*

<b>Vertientes</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Fortalecimiento de las estrategias de prevención y atención de las violencias contra las mujeres.
<b>B</b>	Prevención de las violencias contra las mujeres.
<b>C</b>	Orientación y atención especializada a mujeres en situación de violencia y, en su caso, a sus hijas e hijos y personas allegadas.

*Fuente: Adaptado de INDESOL, 2016.*

En el camino por lograr dicho abordaje integral, es en la vertiente C donde se identifica el área denominada CAIV, en la cual es relevante que los servicios de atención se encuentren más cerca de las mujeres y con servicios de calidad, ya que de acuerdo con datos de la ENDIREH 2016, aunque el 20% de las mujeres que fueron víctimas de agresiones físicas y/o sexuales por parte de su actual o última pareja, esposo o novio solicitó apoyo, denunció o emprendió ambas acciones, aún queda un 78.8% que necesita de servicios apropiados que brinden la atención necesaria para que puedan transitar hacia una vida libre de violencia.

Cabe señalar que las mujeres argumentan como razón principal para no denunciar ante ninguna institución o autoridad que "se trató de algo sin importancia que no le afectó" (ENDIREH, 2016). Por ello, se requiere de un trabajo permanente para visibilizar las violencias y para que las mujeres las identifiquen y busquen apoyo en las instancias creadas para tal fin.

### **3.2.1 ALERTA DE VIOLENCIA DE GÉNERO CONTRA LAS MUJERES.**

La Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres (AVGM) es un mecanismo de protección de los derechos humanos de las mujeres, establecido en la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y su trámite para emitirla o concederla lo describe el Reglamento de dicha Ley. (INMUJERES, 2018)

La AVGM consiste en un conjunto de acciones gubernamentales de emergencia para enfrentar y erradicar la violencia feminicida y/o la existencia de un agravio comparado que impida el ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres, en un territorio determinado (INMUJERES, 2018). Para términos de entendimiento, es importante identificar que la violencia feminicida es la forma extrema de violencia contra las mujeres por el solo hecho de ser mujeres, ocasionada por la violación de sus derechos humanos, en los espacios público y privado; está integrada por las conductas de odio o rechazo hacia las mujeres, que pueden no ser sancionadas por la sociedad o por la autoridad encargada de hacerlo y puede terminar en homicidio y otras formas de muerte violenta de mujeres. (Artículo 21 de la Ley de Acceso, 2007).

El objetivo principal de la AVGM es garantizar la seguridad de mujeres y sus hijos e hijas, el cese de la violencia en su contra y/o eliminar las desigualdades producidas por una legislación o política pública que agravia sus derechos humanos. (Artículo 23 de la Ley de Acceso, 2007).

Derivado de una realidad social de aumento de la violencia contra las mujeres, como lo evidencian los datos presentados por el Centro Nacional de Información (CNI) del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) desde enero de 2016 hasta septiembre del 2018, los presuntos delitos de feminicidio ascendían a 1, 907 (585 en 2016, 715 en 2017 y 607 de enero a septiembre de 2018). De los 607 presuntos feminicidios contabilizados entre enero y septiembre 2018, los municipios con más denuncias fueron Ciudad Juárez, Chihuahua (21); Culiacán, Sinaloa (21), Monterrey, Nuevo León (16), y Acapulco de Juárez, Guerrero (11). De igual forma, de acuerdo con los hallazgos de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones (ENDIREH, 2016), de los 46.5 millones de mujeres de 15 años y más que residen en el país, se estima que 30.7 millones (66.1%) han padecido al menos un incidente de violencia emocional, económica, física, sexual o discriminación en los espacios escolar, laboral, comunitario, familiar o en su relación de pareja.

Derivado de lo anterior y en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 36, fracciones IV y V del Reglamento de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, se dio a conocer la convocatoria pública para integrar el grupo de trabajo que estudió la situación de los derechos humanos de las mujeres en el territorio Guerrerense donde se solicitó la declaratoria de Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres (Véase Figura 3-1). (CONAVIM, 2016)

En este contexto, en el estado de Guerrero se declaró la AVGM el 22 de junio de 2017 en ocho municipios: Acapulco de Juárez, Ayutla de los Libres, Chilpancingo de los Bravo, Coyuca de Catalán, Iguala de la Independencia, José Azueta, Ometepec y Tlapa de Comonfort.

**Figura 3-1**

*Procedimiento para la AVGM*



*Fuente: Recuperada de INMUJERES, 2018.*

### **3.2.2 ESTADO ACTUAL DEL ROL DEL PSICÓLOGO/A EN PAIMEF.**

Los psicólogos/as del Centro de Atención Interdisciplinaria de la Violencia (CAIV) fungen como los actores estratégicos de la institución, ya que tienen el primer contacto y son los que brindan atención y orientación a las mujeres víctimas de violencia, así como los encargados de impartir pláticas, talleres y actividades de prevención de la violencia en las comunidades y hacia los diferentes grupos de personas de la sociedad. Es por esto la

importancia de poder seleccionar a personas especialistas en temas de género y violencia contra las mujeres.

Actualmente el equipo de psicólogos/as que integran el CAIV son cinco mujeres y cinco hombres, entre los 20 a 30 años de edad y con estudios sin terminar de Licenciatura en Psicología en el 90% de los/as trabajadores. En los cuales se observa, derivado de los tres años de trabajo en conjunto con ellos, poco deber con la causa social de transformación cultural en pro del bienestar de las mujeres Guerrerenses; poca experiencia laboral en estos temas y sin un perfil adecuado para el trabajo a realizar, lo cual se ve reflejado en su trato con las usuarias y lo que deriva en un mal servicio (insatisfacción y falta de retención de las usuarias).

### **3.3 ROL DEL PSICÓLOGO/A EN PROGRAMAS DE APOYO SOCIAL.**

El rol del psicólogo/a en programas de apoyo social es un tema que siguen en estudio y ha causado mucha controversia dada su complejidad dependiendo del tema social que se quiera tratar. Derivado del 11° Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos (Valencia 1990) se concluyó que la Psicología aparece como una de las disciplinas básicas en los programas de servicios sociales, con un significativo proceso convergente en cuanto a la evolución de su marco conceptual e interventivo (pasando de la acción puntual-individual a la perspectiva comunitaria con una metodología diferencial relativa a casos y con criterios de eficacia en la valoración de intervenciones).

Derivado de esto, se ha planteado que el psicólogo/a como profesional de los servicios de apoyo social ha de aportar su contribución en la atención primaria y especializada.

En el nivel de la atención primaria, ha de aportar los conocimientos y técnicas de la psicología a las diferentes tareas de equipo, entre las que se encuentran las siguientes: determinar las necesidades de la población, evaluarlas, priorizarlas según los criterios generales establecidos, diagnosticar los casos en que dichas necesidades detectadas se

expresan, clasificarlos de acuerdo con criterios profesionales, derivarlos a los servicios especializados adecuados en su caso, desarrollar e implantar los programas de intervención de carácter individual y/o comunitario en el ámbito concreto de actuación y de acuerdo con las características de este medio social y cultural, y realizar las evaluaciones y valoraciones pertinentes.

En el nivel de servicios especializados el rol del psicólogo/a se diversifica en función de los ámbitos de actuación y requiere el desarrollo de una serie de actividades y estrategias de intervención fundamentadas en conocimientos especializados en función del sector de actuación concreto de que se trate. El perfil profesional específico y el análisis concreto de tareas, actividades, requisitos de cualificación y estándares de resultados satisfactorios, deberán ser progresivamente clarificados en función de la experiencia profesional, de los objetivos y demandas de las propias organizaciones en que se integran. A pesar de esto, se coincide entre los expertos participantes del congreso, que el psicólogo debería dedicar mayor parte de su tiempo al trabajo con los usuarios/as y en la reducción del tiempo a la relación con instituciones, pero señalan además la necesidad de prestar mayor tiempo, de igual forma, a las actividades que implican relación con la comunidad.

Los desarrollos de la Psicología como disciplina científica y como profesión, han ido manifestando una serie de tendencias que permiten enmarcar la formación del psicólogo/a en el ámbito de los servicios de apoyo social y su cualificación para el ejercicio profesional en ese ámbito, como son las siguientes: De una Psicología con enfoque descriptivo a un énfasis de la intervención, de un enfoque individualista a un enfoque social y comunitario, de un énfasis en la validez interna de la investigación a un énfasis en la validez externa y ecológica, de una clara distinción entre Psicología básica y Psicología aplicada a una estrecha relación entre investigación e intervención profesional (investigación basada en casos reales e investigación en la acción), un mayor esfuerzo por desarrollar tecnologías y estrategias de intervención en todos los ámbitos de actuación además de modelos teóricos que orienten la misma.

Las funciones principales que tienen que desarrollar los psicólogos/as en programas de apoyo social, se pueden clasificar en dos grandes bloques. Por una parte, los procesos esenciales relacionados con la atención directa y, por otra, los procesos estratégicos que conllevan tareas de soporte. (Vitoria-Gasteiz, 2017)

Atención directa, el/la profesional de la Psicología atiende en tres niveles de intervención: individual o familiar, grupal y comunitario (Véase tabla 3-2).

**Tabla 3-2**

*Funciones principales de los Psicólogos/as en Programas de Apoyo Social*

<b>Atención</b>	<b>Descripción</b>
<b>Individual o Familiar</b>	Las intervenciones abordan áreas de necesidad muy diversas: desajustes convivenciales, desprotección infantil y adolescente, violencia de género (el cual es el caso que se trata en este documento), maltrato a personas mayores, desajustes psicoafectivos, entre otras (Véase Anexo 1).
<b>Grupal</b>	La atención grupal se puede llevar a cabo como complemento de la intervención individual o familiar, conformando grupos de personas usuarias que presentan características o dificultades similares y/o con finalidad preventiva y de promoción social, con actividades dirigidas tanto a personas usuarias como a la población general (Véase Anexo 2).
<b>Comunitaria</b>	La cual implica la sinergia de apoyo entre los profesionales y la comunidad, donde se fortalecen vínculos y dinámicas participativas en la vida cotidiana de las personas (Véase Anexo 3).

*Fuente: Adaptado de Vitoria-Gasteiz, 2017.*

Tareas de Soporte, su objetivo es el de contribuir a cumplir los objetivos de la institución, apoyar y favorecer la autonomía de las personas que viven en la ciudad para poder construir una comunidad integral. Estas actividades son: apoyo y asesoramiento técnico (Asesoramiento en el proceso de atención individual/familiar, asesoramiento en la atención grupal y comunitaria, apoyo al trabajo en equipo y emisión de informes); mejora

continua (Planificación, diseño, desarrollo y evaluación de nuevos programas, recursos y procesos que inciden en la organización).

### **3.3.1 ROL DE APOYO DEL PSICÓLOGO/A EN CASOS DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES.**

El psicólogo/a que atiende a mujeres víctimas de violencia de género se enfrenta a una situación muy difícil, complica y que requiere de experiencia en este trabajo. Dado que, por la naturaleza de la profesión, en la cual se trabaja con personas que atiendes frente a frente y que pueden ser igual a uno; puede involucrar sentimientos, emociones y creencias que no permitan llevar a cabo de forma correcta una atención o intervención.

Por tal razón, el rol del psicólogo/a es, en primera instancia el de identificador/a del problema (entrevistador/a), en este punto se pueden presentar dos caso: el primer caso, el de una intervención de crisis, que es cuando la usuaria llega directo a la institución inmediatamente después de que ha ocurrido el incidente de violencia (cualquiera de sus tipos y modalidades), en este momento el/la profesional primero tiene que brindar contención a la usuaria y posteriormente realizar la entrevista de indagación; el segundo caso, de cuando una usuaria acude a la institución tiempo después de que ha sucedido el incidente de violencia, estos casos son característicos por que las usuarias tienen muchos años dentro del círculo de violencia (cualquiera de sus tipos y modalidades), en este momento el/la profesional lleven a cabo una entrevista de indagación al momento. En ambos casos descritos anteriormente, el psicólogo/a pasa al rol de apoyo, donde se crea un programa de intervención para la usuaria, lo implementa y le da seguimiento.

En este marco, los psicólogos/as tienen que tomar en consideración diferentes ítems para desempeñar su rol de forma profesional y ética. (INMUJERES Oaxaca, 2009), (Véase tabla 3-3)

**Tabla 3-3**

*Ítems para quienes trabajan en intervención con víctimas de violencia de Género*

<p><b>Las y los especialistas necesitan cuidar de sí mismas</b></p> <p>Física y emocionalmente, es fácil para quienes atienden estos temas sentirse agobiadas y agotadas emocionalmente por este tipo de trabajo. Dichas personas se les considerada víctimas secundarias de la violencia, por lo que necesitan tomarse en cuenta a sí mismas con seriedad, alimentarse de forma apropiada y descansar cuando es necesario. Es obvio que un/a terapeuta traumatizada y agobiada no puede ser útil a las personas que la necesitan.</p>	<p><b>Las y los especialistas necesitan pensar claramente</b></p> <p>Es fácil perder la perspectiva y confundirse en una crisis. Las/os especialistas deben intentar calmarse, hacer una lista de prioridades para manejarse en cada caso y deben discutir decisiones clínicas con sus colegas.</p> <hr/> <p><b>Las y los especialistas que trabajan en una intervención en crisis deben ser flexibles</b></p> <p>Necesitan ver la situación con claridad y tratar de ser tan creativas e innovadoras cuanto les sea posible.</p>
<p><b>Las especialistas necesitan establecer prioridades</b></p> <p>En situaciones de crisis, a menudo las personas pierden su habilidad para evaluar lo que es importante y lo que no lo es. Con cada caso, será útil para el/la especialista tener una lista como guía para facilitar su trabajo. Esta lista podría incluir la información siguiente: nombre del paciente, edad, dirección, teléfono (donde sea posible contactarlo), miembros de la familia, enfermedad física o lesión, horario de última comida, etc. Es recomendable anexar a esta lista un espacio para anotar las metas concretas a establecer con la víctima. La seguridad de la mujer debe ser considerada antes de comenzar cualquier tratamiento psicológico.</p>	<p><b>Las y los especialistas necesitan trabajar en colaboración y buscar supervisión entre sí</b></p> <p>El trabajo de crisis se realiza mejor en un sitio donde sea posible una intensa interacción interdisciplinaria entre colegas. Semejante ambiente da la oportunidad para la supervisión mutua y consulta con médicas/os, enfermeras/os, psiquiatras, psicólogas/os, entre otros.</p> <hr/> <p><b>Trabajar con pacientes en crisis no es igual que ver a las y los pacientes en una práctica privada o en una clínica</b></p> <p>En intervención en crisis “el consultorio” puede ser un cuarto grande con muchas otras personas juntas haciendo toda clase de cosas diferentes, o podría no estar en absoluto en un edificio. La confidencialidad no funciona de igual manera debido a la situación de emergencia y por la necesidad de apoyo que se requiere de otras personas.</p>

*Fuente: Adaptado de INMUJERES Oaxaca, 2009.*

### 3.3.2 PERFIL DEL PSICÓLOGO/A EN LAS ÁREAS DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS DE VIOLENCIA.

El personal que conforma a la institución, Secretaría de la Mujer, debe tener una formación profesional especializada en el área correspondiente y estar capacitado para brindar la orientación o apoyo que requiere una mujer que ha sufrido violencia, incluso en situación de crisis; debe tener habilidad para valorar la dimensión del problema que se le presenta y capacidad para tomar las decisiones pertinentes, tanto en relación a las mujeres víctimas de violencia como a familiares y testigos de la misma, en caso necesario. (Secretaría de la Mujer, 2010)

Todas las personas integrantes de los equipos de atención de la Secretaría de la Mujer, de forma general, deben ser profesionistas de la disciplina que corresponde y tener, además, formación en teoría de género, derechos humanos, marco legal vigente a nivel nacional y estatal, dinámicas de la violencia de género contra las mujeres según sus tipos y modalidades. Deben tener formación especializada y experiencia probada que les permita hacer medición de riesgo, orientar y solicitar medidas de seguridad para la mujer víctima, elaborar un plan de seguridad para ella y su referencia a refugios. Así mismo contar con formación especializada en los diversos procedimientos de actuación de las víctimas y del o los agresores, en técnicas de intervención en crisis y valoración del riesgo.

**Debe contar con las siguientes habilidades:** Sensibilidad para la problemática que va a atender, disposición para atenderse en el trabajo de contención, capacidad para proponer rutas críticas viables y con responsabilidad, capacidad de escucha activa y empática de las demandas y necesidades que se le plantean, interés en el seguimiento del caso hasta la resolución de la situación, conocimientos de las referencias institucionales, reconocimiento y respeto por la diversidad en todas sus formas, tolerancia a la frustración y conocimiento sobre los riesgos que enfrentan las mujeres víctimas de violencia y capacidad para valorar una situación concreta.

**En específico para el área de atención psicológica**, el personal de esta área debe tener formación especializada en las secuelas físicas y emocionales, los trastornos y síndromes psicológicos causados por la violencia en las distintas etapas de la vida de las mujeres; sobre los servicios disponibles a nivel local, estatal y nacional; deberá tener, además, conocimiento y experiencia en el manejo de pruebas, técnicas terapéuticas, dinámicas y teorías tanto para valorar el daño emocional como para atenderlo y conocimiento y experiencia en el manejo de herramientas, técnicas y dinámicas para la detección y potenciación de recursos personales orientados a generar autonomía y empoderamiento en las mujeres atendidas.

### **3.4 ROL ESTRATÉGICO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Aunque podría pensarse en primera instancia, que la importancia de llevar a cabo una buena selección de personal, está dada solo porque hay derivaciones negativas en la rotación de personal y en las pérdidas económicas de la organización; en este punto del desarrollo de las prácticas de RRHH, la selección de personal tiene un rol más estratégico dentro de las organizaciones, ya que es un proceso que determina la calidad de dotación de personas con el que se desarrollarán las actividades de cada organización. (Gómez, Balkin & Cardy, 2008)

Por lo tanto, el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos estratégicos. Por medio de obtener una dotación adecuada de personas que permitan a la organización mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, así como la eficacia de la misma. (Chiavenato, 2000)

Dada que la naturaleza de la institución con la que se trabaja, un organismo gubernamental sin fines de lucro; el no considerar a la selección de personas como un rol estratégico puede repercutir en forma económica y en los resultados esperados de los objetivos; por lo tanto el rol estratégico de la selección de personal va enfocado a la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo para el

cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución para brindar un servicio de calidad a las mujeres víctimas de violencia.

### **3.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS.**

Una vez identificadas las necesidades de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Pueden ser por sistemas de selección interna, mediante los cuales por una parte, se puede identificar el capital humano que tiene potencial de promoción y por la otra, las vacantes disponibles en la Organización; cabe mencionar que, al operar con un sistema de promoción interna, no es necesario realizar exámenes médicos o verificar referencias dentro de los pasos del proceso de selección. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos (Werther & Davis, 2008), la cual es la mejor opción para la institución dado que dentro de la misma no se encuentra personal especializado para los casos de atención a víctimas de violencia, es necesario llevar a cabo todos los pasos a seguir en el proceso de selección.

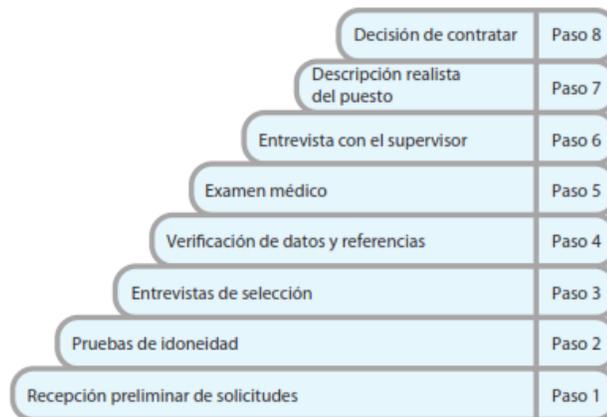
Los pasos a seguir en un proceso de selección de personas constan de ocho pasos (Véase Figura 3-2), los cuales se describirán a continuación:

**Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes:** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo por medio de algún medio web. En este apartado los posibles candidatos ya comienzan a hacerse una opinión de la organización, es de suma importancia tratarlos de una forma adecuada; de igual manera de forma informal se comienza a obtener información del candidato. Los siguientes pasos consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud.

**Paso 2 Pruebas de idoneidad:** Las cuales son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requisitos del puesto de trabajo. Existen diferentes tipos de pruebas, dentro de las cuales son: Pruebas psicológicas, de conocimientos, de desempeño, pruebas de respuesta gráfica, pruebas médicas, entre otras; estas deben ser válidas y confiables.

**Figura 3-2**

*Pasos del Proceso de Selección*



*Fuente: Recuperada de Werther et al., 2008.*

**Paso 3 Entrevistas de selección:** Consisten en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? estas constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección. Existen diversos tipos de entrevistas, como son: entrevistas no estructuradas, estructuradas, mixtas, conductuales, de tensión y entrevistas por competencias.

**Paso 4 Verificación de datos y referencias:** En primer elemento es necesario verificar las referencias académicas, o sea, establecer si el solicitante se ha hecho acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. En otro punto, se verifican las referencias laborales, las cuales describen la trayectoria del o la solicitante en el campo de trabajo, cabe mencionar que, estas pueden ser no del todo objetivas.

**Paso 5 Examen médico:** Nos ayuda a verificar el estado de salud del o la postulante, para prevenir la ausencia laboral o contagios entre los empleados.

**Paso 6 Entrevista con el supervisor:** En este punto el gerente de departamento lleva a cabo una entrevista con el posible candidato/a, ya que él es la persona más adecuada para evaluar los aspectos tales como habilidades y conocimientos, y de igual forma participara de forma activa en el proceso de toma de decisión de la contratación.

**Paso 7 Descripción realista del puesto:** Es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. Esto puede prevenir que la rotación de personal aumente, dado que todo será informado con anterioridad.

**Paso 8 Decisión de contratar:** Este paso señala el final del proceso de selección, y la responsabilidad de la toma de decisiones puede corresponder al gerente de departamento en conjunto con el gerente general. Es de importancia mencionar, que para mantener una buena imagen de la organización conviene comunicarse con los/as candidatos que no fueron seleccionados.

### 3.6 MÉTODOS Y PRÁCTICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS.

Existen diferentes herramientas de selección como predictores del rendimiento en el trabajo. Existen 11 métodos y/o herramientas de selección más utilizados (Véase tabla 3-4), los cuales tienen sus ventajas y desventajas. (Gómez et al., 2008)

**Tabla 3-4**

*Herramientas de selección*

Cartas de recomendación	Impresos de solicitud
Test de capacidad cognitiva	Test de personalidad
Test de honestidad	Entrevistas
Centros de evaluación	Test de drogas
Comprobación de referencias	Comprobación del historial
Análisis grafológico	

*Fuente: Adaptado de Gómez et al., 2008.*

Siendo las entrevistas, una de las herramientas más utilizadas para ayudar a tomar las decisiones en el proceso de selección; existen diversos tipos de entrevistas, como son: entrevistas no estructuradas, estructuradas, mixtas, conductuales, de tensión (Véase tabla 3-5) y entrevistas por competencias, siendo esta última lo más actual que se lleva a cabo en los procesos de selección, la cual consiste en identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que hayan sido exitosos y permitan predecir un desempeño adecuado en el cargo; la dinámica se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o de eventos conductuales (Werther et al., 2008)

**Tabla 3-5***Formatos de preguntas para entrevistas de selección*

Estructura de la Entrevista	Tipo de Pregunta	Aplicaciones
No estructurada	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
Estructurada	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
Provocación de tensión	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

*Fuente: Adaptado de Werther et al., 2008.*

Un contenido importante a tratar dentro de este punto son las características de las técnicas, herramientas y/o métodos de selección, las cuales son: confiables, válidas, económicas y legalmente defendibles (Aamodt, 2010).

Siendo la validez y confiabilidad las más importantes, ya que se puede decir que una técnica de selección es confiable si se obtiene el mismo puntaje al medir a partir de ella un atributo en dos o más momentos del tiempo, en otras palabras, da cuenta de la precisión de un instrumento. Por otra parte, la validez se refiere a si la técnica de selección mide lo que pretende medir, es decir, para determinar la validez de una herramienta de selección se debe examinar la medida en que sus reactivos son una muestra del contenido que se supone debe medir (Véase tabla 3-6). Cabe mencionar, que aunque la validez y la confiabilidad no son lo mismo, sí se relacionan; ya que si ambas características no se encuentran en las técnicas de selección, entonces esta herramienta no puede ser utilizada.

**Tabla 3-6**

*Validez de técnicas de selección*

Criterio/técnica de selección	Validez		K	N	Meta-análisis
	Observado	Corregido			
Cartas de recomendación					Aamodt y Williams (2005)
<b>Referencias</b>	.18	.29	30	7 419	
Test de capacidad cognitiva					Schmidt y Hunter (1998)
<b>Capacidad cognoscitiva (Estados Unidos)</b>	.39	.51			
Test de honestidad			222	68 722	Ones et al. (1993)
<b>Pruebas de integridad</b>	.21	.34			
<b>Centros de evaluación</b>	.28	.38	258	83 761	Arthur et al. (2003)
Comprobación de referencias					Aamodt y Williams (2005)
<b>Referencias</b>	.18	.29	30	7 419	
Análisis grafológico					Simner y Goffin (2003)
<b>Grafología autobiográfica</b>	.16	.22	17	1 084	
<b>Grafología no autobiográfica</b>	.09	.12	6	442	

Impresos de solicitud					
<b>Biodata</b>	.36	.51	22	20 905	Beall (1991)
<b>Experiencia</b>	.22	.27	44	25 911	Quiñones et al. (1995)
<b>Inventarios de interés</b>		.10			Hunter y Hunter (1984)
Test de personalidad					
<b>Personalidad (extraversión)</b>	.06	.09	37	5 809	
<b>Personalidad (agradabilidad)</b>	.07	.12	38	5 803	Hurtz y Donovan (2003)
<b>Personalidad (escrupulosidad)</b>	.15	.24	42	7 342	
<b>Personalidad (estabilidad emocional)</b>	.09	.15	35	5 027	
<b>Personalidad (apertura)</b>	.03	.06	33	4 881	
Entrevistas					
<b>Entrevista estructurada</b>	.34	.57	60	6 723	Huffcutt & Arthur (1994)
<b>Entrevista de descripción conductual (por competencias)</b>	.31	.51	22	2 721	Huffcutt et al. (2003)
<b>Entrevista situacionales</b>	.26	.43	32	2 815	
<b>Entrevista no estructurada</b>	.11	.20	15	7 308	Huffcutt & Arthur (1994)
<b>Test de drogas</b>	-	-	-	-	-
Comprobación del historial					
<b>Educación</b>		.10			Hunter y Hunter (1984)
<b>Grados</b>	.16	.32	71	13 984	Roth et al. (1996)

Fuente: Adaptado de Aamodt, 2010.

### **3.7 INDICADORES DE EFECTIVIDAD PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.**

Todo organización pretende alcanzar uno o varios objetivos, por lo tanto la organización es eficaz en la medida en que logra estos objetivos, y eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo (Chiavenato, 2000). Dentro de este tópico, uno de los principales problemas en la administración de un sistema, es precisamente el medir y evaluar el funcionamiento por medio de sus resultados. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se debe intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento, es por esta razón, la importancia de tener indicadores de efectividad en los procesos de selección.

En cuanto al proceso de selección en sí, una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el Cociente de Selección, el cual es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos/as sometidos a las herramientas y/o técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficiencia y su selectividad; cabe mencionar que este indicador experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de los empleados (Chiavenato, 2000).

#### **Indicador Coeficiente de selección**

$$C.S = \text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos} / \text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados} \times 100$$

Por otra parte, se menciona que a partir de la información obtenida sobre los/as candidatos se pueden hacer combinaciones para tomar una buena decisión de selección. En este marco, existen tres estrategias básicas; la primera es denominada “Estrategia de Múltiples Obstáculos o Salto de Vallas”, la cual exige tomar una decisión de selección preliminar tras finalizar cada método, esto quiere decir que cada candidato/a tiene que superar cada obstáculo antes de pasar al siguiente. En las dos estrategias restantes, exigen

recopilar toda la información antes de tomar una decisión, la diferencia entre ambos estriba en la forma de combinar la información; la segunda denominada “Estrategia Clínica”, en esta el que toma la decisión evalúa de forma subjetiva toda la información para formarse un juicio general; la tercera denominada “Estrategia Estadística”, la diversa información se combina con una fórmula matemática y el trabajo se ofrece al candidato con la mejor puntuación, siendo esta última la más confiable y válida. (Gómez et al., 2008)

Otro autor, alude a que una buena práctica es clasificar las métricas y/o indicadores en función de si se asocian al proceso de selección o son más bien expectativas en torno a la decisión de selección, es decir, la persona contratada (Véase tabla 3-7). (Valenzuela, 2018)

Para términos de este proyecto y en función de mejor efectividad para la institución, se puede observar que la perspectiva de Valenzuela, 2018; al unificar ambas partes del proceso de selección, el del proceso de selección en sí y el de la persona contratada, son indicadores que permiten tener una mirada más unificada del cómo medir la efectividad del proceso de selección.

**Tabla 3-7**

*Ejemplos de métricas y/o indicadores para medir la efectividad de los procesos y decisiones de selección*

<b>Propósitos relacionados al proceso de selección</b>	<b>Ejemplo de métrica y/o indicador</b>
Seleccionar de forma rápida y efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo en llenar una vacante con un candidato-a idóneo-a.</li> </ul>
Contar con las personas más idóneas del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de selección.</li> <li>• Calificación media estandarizada.</li> </ul>
Brindar una buena experiencia a los candidatos-as	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el proceso de selección por parte de los postulantes.</li> <li>• % candidatos-as contactados-as para comunicación de resultados.</li> </ul>
Ser inclusivos y potenciar la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de diversidad de los candidatos-as.</li> </ul>
Ser transparentes y proporcionar igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de diversidad de la contratación.</li> <li>• Índice de impacto adverso</li> </ul>
<b>Propósitos relacionados a la persona seleccionada</b>	<b>Ejemplo de métrica y/o indicador</b>
Seleccionar personas que permanezcan lo más posible en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de permanencia en la empresa.</li> <li>• Rotación de nuevos contratados-as (al 6to. Mes, al año, etc.).</li> </ul>
Seleccionar personas que contribuyan y se adapten positivamente al ambiente de trabajo y la cultura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de nuevos contratados-as con índices de <i>engagement</i> medios y altos.</li> <li>• % de nuevos contratados-as con valoración positiva del clima organizacional.</li> <li>• Satisfacción laboral de los nuevos contratados-as (al 6to. Mes, al año, etc.).</li> <li>• Nota en desempeño contextual.</li> </ul>
Seleccionar personas que tengan un buen desempeño en sus cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de nuevos contratados-as con buen desempeño (al 6to. Mes, al año, etc.).</li> <li>• Satisfacción del supervisor con el desempeño del contratado-a.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de Valenzuela, 2018.*

## **IV OBJETIVOS.**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Rediseñar el proceso de selección de psicólogos/as que prestan servicios en la Secretaría de la Mujer en México.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Analizar y definir el rol del psicólogo/a en el contexto de la prestación de servicios de la Secretaría de la Mujer en México.
- Determinar las demandas del rol y las competencias necesarias para desempeñar el rol.
- Determinar énfasis estratégico y expectativas de desempeño de los psicólogos/as en la Secretaría de la Mujer.
- Definir etapas y componentes críticos del proceso de selección.
- Definir indicadores de proceso y resultado para la medición de la efectividad del proceso de selección de psicólogos/as en la Secretaría de la Mujer.

## V METODOLOGÍA.

El presente proyecto es de tipo cualitativo, con un diseño descriptivo – exploratorio, que busca obtener la información bibliográfica y de contenido a partir de los métodos de recolección de datos, que permita diseñar un proceso de selección idóneo de psicólogos/as que prestan servicios en la Secretaría de la Mujer en México.

El tipo de muestra es no probabilística por conveniencia, la cual permite seleccionar a aquellas personas accesibles que acepten estar incluidos dentro del proyecto (Otzen & Manterola, 2017). Este tipo de técnica de muestreo es no probabilística, como se menciona antes, y no aleatoria, la cual se utiliza para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso y a la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra. Se eligen a las personas por la proximidad sin considerar si realmente significa una muestra representativa de toda la población, pero con esta técnica se pueden observar hábitos, opiniones y puntos de vista de manera más fácil, siendo lo que se busca dentro de este proyecto. Es verdad que esta tipo de técnica puede llegar a tener sesgo, pero dada la naturaleza del proyecto y del tiempo estimado para su realización, esta técnica es adecuada.

Para llevar a cabo la recolección de datos, se realizaron tres entrevistas semi-estructuradas, una a la directora del programa PAIMEF, para indagar a profundidad en lo que mencionó en la entrevista realizada en el año 2017 (disminución de la asistencia a las sesiones psicológicas por parte de las usuarias y un alza de reclamos en el buzón de quejas referentes al desempeño del psicólogo/a); una al director del área de Personal, con la finalidad de indagar más sobre la notificación enviada al PAIMEF en el año 2017, recolectando información acerca de cuál es el perfil de los psicólogos/as que tiene identificado en sus procedimientos; y una última a una psicóloga del CAIV, para identificar, desde su perspectiva, que entiende que debe desempeñar dentro de su rol y cargo, así como si cuenta con experiencia en temas relacionados con la violencia de género y si es que se siente preparada para esta labor. Por otra parte, se llevaron a cabo

observaciones no participantes, realizando tres pautas de observación a los psicólogos/as del CAIV, para observar si es que cumplen o no con sus respectivas funciones específicas del rol y cargo.

Para el análisis de la información, dada que no es una muestra grande, en el caso de las entrevistas (3), las cuales fueron remitidas de forma escrita por cada una de las personas entrevistadas, dado que se está trabajando con una institución en México; se llevó a cabo un análisis detallado de los datos y posteriormente la organización de estos mismos por medio de un diagrama que permitió crear categorías sobre los significados y relaciones de la información recabada con la selección del psicólogo/a y su desempeño, en segundo nivel se comparó estas para la interpretación de datos. Para las pautas de observación no participante (3) se marcó dentro de las pautas las funciones que realizó o no correspondientes a su rol, así como la observación de su comportamiento (habilidades) y la revisión de su documentación correspondiente a su formación y experiencia; de acuerdo a la obtenido se realizó un análisis detallado de los datos por medio de identificar y plasmar el porcentaje de psicólogos/as que realizan sus funciones respectivas del cargo y si cuentan con formación adecuada.

## **VI ETAPAS DE EJECUCIÓN, ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.**

Lo que corresponde a la descripción por etapas de ejecución del presente proyecto, se presenta a continuación. (Véase figura 6-3)

**Primera etapa,** se llevó a cabo la recolección de datos e información por medio de entrevistas semi-estructuradas (3) y pautas de observación no participante (3), las cuales tienen el objetivo de recabar información que permitan validar la problemática identificada y obtener información relevante para el proyecto.

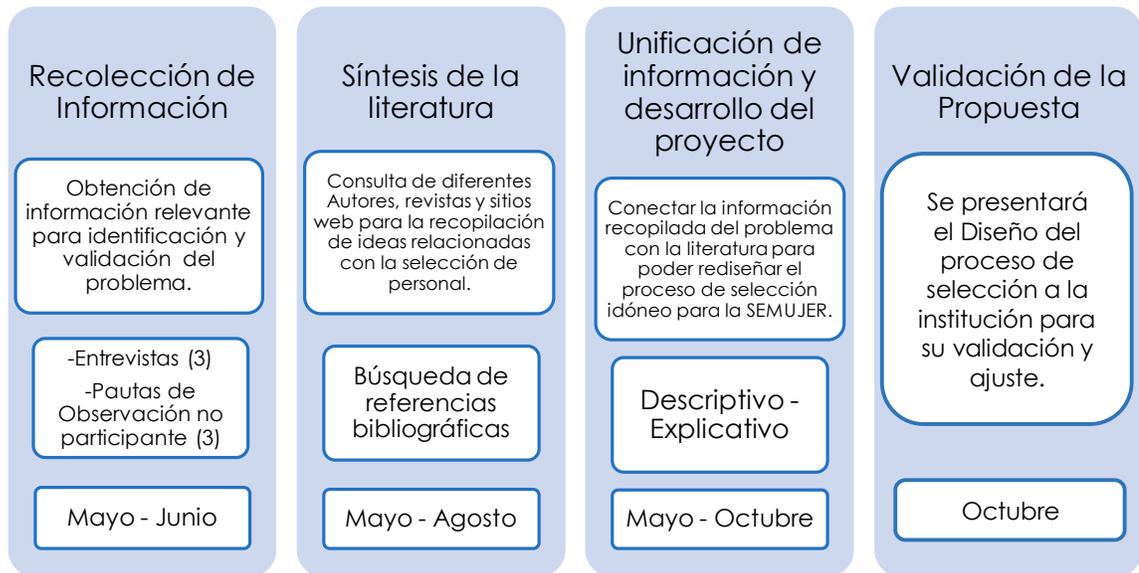
Una vez con los datos obtenidos, se realizó el análisis detallado de los datos e información obtenida en las entrevistas por medio de un diagrama y los obtenidos en las pautas de observación por medio del porcentaje de psicólogos/as que realizan sus funciones respectivas del cargo.

**Segunda etapa,** se ejecutó la búsqueda de referencias bibliográficas, consulta de diferentes autores, libros, revistas y sitios web para la recopilación de información relacionada con la selección de personal y su posterior síntesis de lo obtenido.

**Tercera etapa,** se efectuó la unificación de la información, conectando la información recopilada del problema identificado con la literatura para poder rediseñar el proceso de selección idóneo para los psicólogos/as de la Secretaría de la Mujer.

**Cuarta etapa,** se presenta el proyecto de rediseño del proceso de selección a la institución para su validación y ajuste. En este punto, cabe mencionar que la institución, por medio de la Secretaria de la Mujer ha estado al tanto de todo el desarrollo del proyecto, validándolo en todo momento.

**Figura 6-3**  
*Etapas de ejecución del proyecto*



En cuanto al cronograma de las actividades a realizar para el desarrollo del presente documento (Véase figura 6-4), se realizó un diagrama de Gantt para poder contar con un mejor control del seguimiento de lo ejecutado, por medio de la asignación de meses en que se tenía que trabajar cada actividad.

En el cronograma se puede observar que se tuvo seis meses de trabajo efectivo dentro de los cuales se creó un proyecto que se espera sea de gran utilidad para lograr los objetivos estratégicos de la institución mexicana con la que se está trabajando, la Secretaría de la Mujer.

**Figura 6-4***Cronograma de actividades del proyecto*

Descripción de las actividades	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>Recolección de información</b>						
Entrevistas semi-estructuradas (3)						
Pautas de observación no participante (3)						
<b>Síntesis de la literatura</b>						
Búsqueda de referencias bibliográficas						
<b>Unificación de información</b>						
Realización del documento escrito, de forma descriptiva y explicativa						
<b>Validación de la propuesta</b>						
Presentación de la propuesta y su aprobación						

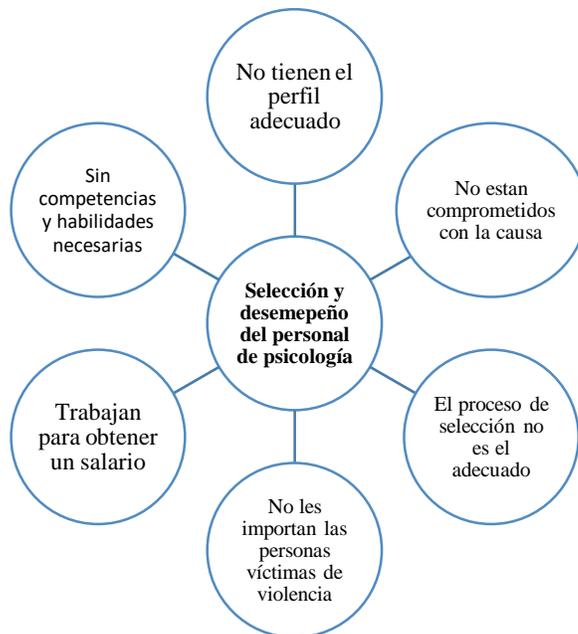
## VII RESULTADOS.

Considerando el problema expuesto, en esta parte se muestran los resultados de la investigación asociada a la validación del problema y de las preguntas planteadas a través de los objetivos específicos de este proyecto. Antes de comenzar a describir los resultados obtenidos es importante mencionar que se realizaron las entrevistas semi-estructuradas y las pautas de observación no participante, a las cuales se aplicó la herramienta de análisis de datos, diagrama y tabla de contenido, respectivamente.

De lo anterior, para las entrevistas semi-estructuradas los resultados fueron los siguientes (Véase figura 7-5); las entrevistas realizadas a la Directora del Programa PAIMEF y al Director del área de personal, arrojaron información muy parecida, ya que ambos mencionan que los psicólogos/as no cuentan con el perfil adecuado para desempeñar el cargo y el proceso de selección no es el adecuado, siendo esto no muy diferente a lo que ya se había identificado en el 2017.

**Figura 7-5**

*Factores relacionados con la selección y el desempeño de los psicólogos/as*



La Directora del Programa PAIMEF, vuelve a reiterar que no están comprometidos con la causa, como lo menciona en la entrevista:

“Los Psicólogos/as no están comprometidos con la causa...solo hay que ver que vienen por venir a ocupar un espacio, sin tener sentido de que su trabajo tiene que ir enfocado en ayudar a las Mujeres...no les importan”

En otro punto, el Director del área de personal, hace referencia que dentro del organismo gubernamental no está definido un proceso de selección de personal para cada Secretaría de Gobernación, sino que el proceso de selección se realiza en base a las recomendaciones que dicta el Secretario/a de cada institución, por lo tanto, esto alude a la necesidad de poseer un diseño del proceso de selección adecuado para un puesto tan importante como es el de los psicólogos/as de la Secretaría de la Mujer. De igual forma mencionó que las habilidades/competencias que él identifica como necesarias para este rol son: la empatía y sensibilidad con la problemática que se va a atender, capacidad de escucha activa, interés en el seguimiento del caso, tolerancia a la frustración, conocimientos sobre el tema y la capacidad para atenderlos.

Por el lado de la Psicóloga del CAIV entrevistada, menciona:

“Yo estoy aquí para ganar un sueldo...trato de ayudar a las Mujeres que sufren violencia pero no me involucro tanto en la situación”

Lo que da cuenta que su desempeño contextual (extra-rol) no se observa ni lo desempeña.

Como se puede apreciar, derivado de las diferentes categorías identificadas en el diagrama anterior, los factores que se mencionaban en el 2017, actualmente en el 2019 todavía no han variado; a excepción de los reclamos por parte de las usuarias, los cuales ya no se han llevado a cabo por lo que no es considerado un factor dentro del diagrama. Al generar el cruce de los factores, se puede decir que estos son el resultado de un proceso de selección inadecuado, que no permite la adecuación de la persona al puesto y por lo tanto desemboca en un desempeño laboral (de la tarea y contextual) y organizacional deficiente.

En cuanto a las pautas de observación, que fueron 3, se realizaron en base a lo que el Modelo de Atención Integral a las Mujeres Víctimas de Violencia de Género dictamina que deben realizar el psicólogo/a del CAIV, de acuerdo a las funciones, habilidades y formación que deben tener. Para lo cual se observó que 2 de los 3 psicólogos/as no realizan sus actividades acordes a su cargo y no cuentan con la formación para este. (Véase figura 7-6)

**Figura 7-6**

*Realizan las actividades y cuentan con la formación y competencias los psicólogos/as*



Es importante resaltar, que derivado de estas observaciones, se pudo identificar que realmente el rol del psicólogo/a es muy importante dentro de la organización. Por otro lado, también se pudo atisbar que no visualizan el impacto sociocultural que tiene su labor y desempeño más allá de solo tener que trabajar por generar un salario, por lo tanto su trabajo no tiene significado y no lo realizan de forma eficiente; esto también, se puede relacionar a su falta de experiencia y de formación académica correspondiente al área.

## **7.1 ROL DEL PSICÓLOGO/A EN EL CONTEXTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA SECRETARÍA DE LA MUJER EN MÉXICO.**

En el contexto de la Secretaría de la Mujer y en específico, lo que se vive dentro del programa federal PAIMEF, que está dedicado a prevenir, erradicar y eliminar cualquier tipo de violencia contra las mujeres; los psicólogos/a del Centro de Atención Interdisciplinaria de la Violencia (CAIV) desempeñan un rol muy importante en la institución, ya que fungen como los actores estratégicos de esta, dado que tienen el primer contacto y son los que brindan atención y orientación a las mujeres víctimas para salir del círculo de violencia, así como los encargados de impartir pláticas, talleres y actividades de prevención de la violencia en las comunidades y hacia los diferentes grupos de personas de la comunidad.

Por lo tanto, se puede definir que el rol del psicólogo/a en el contexto de la prestación de servicios de la Secretaría de la Mujer es, en primera instancia, el de **identificador/a del problema**, donde el prestador/a de servicios se pueden encontrar con dos casos diferentes, el de una intervención en crisis o el caso cuando la usuaria se presenta tiempo después de que ha sucedido el incidente de violencia; y finalmente tener un **rol de apoyo**, donde se debe crear un programa de intervención para la usuaria, sus hijos e hijas y allegados que hayan sido afectados/as por el círculo de violencia que se vivió o se está viviendo; que conlleve la implementación de este y su respectivo seguimiento del caso. De igual forma funge un **rol activo de prevencionista de la violencia** con la comunidad del estado de Guerrero, para evitar que la violencia se siga produciendo.

## **7.2 DEMANDAS Y COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL ROL DE PSICÓLOGO/A.**

En el marco de que los psicólogos/ fungen un rol de identificador/a del problema, de apoyo, de prevencionista de la violencia; para poder realizar estas actividades existen ciertas demandas del rol que se tienen que llevar a cabo para poder desempeñar el cargo eficientemente, por lo tanto las actividades, tareas y habilidades y/o competencias que deben llevar a cabo son las siguientes:

**Demandas del rol:** las funciones principales que tienen que desarrollar los psicólogos/as se pueden dividir en dos bloques, por una parte los procesos esenciales relacionados con la atención directa, para lo cual deben tener formación especializada y experiencia probada que les permita brindar la orientación y/o apoyo de la salida del círculo de violencia, incluso en situación de crisis o cuando se presente tiempo después de lo sucedido; debe dimensionar el problema que se le presenta y tomar las decisiones pertinentes, haciendo medición de riesgo y solicitando medidas de seguridad tanto en relación a las mujeres víctimas de violencia como a familiares y testigos de la misma, en caso necesario. De igual manera debe elaborar un plan de seguridad para ella y su referencia a refugios. Así mismo contar con formación especializada en los diversos procedimientos de actuación de las víctimas y del o los agresores. Finalmente trabajar en las actividades de prevención de la violencia con los diferentes grupos de la comunidad Guerrerense. El segundo bloque son las actividades de soporte que se definen como procesos estratégicos del rol, en otras palabras es la realización de programas de intervención a nivel individual, familiar y comunitario, su implementación, seguimiento y el reporte de estos.

**Competencias y/o habilidades del rol:** de acuerdo al Modelo de Atención Integral a las Mujeres Víctimas de Violencia de Género (Secretaría de la Mujer, 2010), las habilidades identificadas para desempeñar el rol de psicólogo/as son, sensibilidad para la problemática que va a atender, capacidad para proponer rutas críticas viables y con responsabilidad, capacidad de escucha activa y empática de las demandas y necesidades

que se le plantean, interés en el seguimiento del caso hasta la resolución de la situación, reconocimiento y respeto por la diversidad en todas sus formas, tolerancia a la frustración y conocimiento sobre los riesgos que enfrentan las mujeres víctimas de violencia y capacidad para valorar una situación concreta.

Por otro lado, y que es importante considerar es que deben contar con formación especializada en las secuelas físicas y emocionales, los trastornos y síndromes psicológicos causados por la violencia en las distintas etapas de la vida de las mujeres; formación sobre los servicios disponibles a nivel local, estatal y nacional; deberá tener, además, conocimiento y experiencia en el manejo de pruebas, técnicas terapéuticas, dinámicas y teorías tanto para valorar el daño emocional como para atenderlo y para la detección y potenciación de recursos personales orientados a generar autonomía y empoderamiento en las mujeres atendidas.

### **7.3 ÉNFASIS ESTRATÉGICO Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO DE LOS PSICÓLOGOS/AS EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER.**

Dado que el rol de los psicólogos/as es uno de los más importantes dentro de la cadena de cargos de la Secretaría de la Mujer, siendo los principales actores estratégicos de esta, ya que realizan el primer contacto y son los que brindan atención y orientación a las mujeres, además de realizar actividades de prevención de la violencia; por lo tanto, como ya se ha mencionado anteriormente en otros puntos del proyecto, al ser un cargo tan indispensable y con tanto énfasis estratégico para obtener resultados y lograr un cambio a nivel sociocultural, se espera que su desempeño sea eficiente y eficaz a nivel laboral (de tarea y extra-rol) y organizacional para poder lograr los objetivos estratégicos de la institución.

En este marco, la Secretaría de la Mujer es una institución que tiene como objetivo principal el prevenir, erradicar y eliminar cualquier tipo de violencia hacia las mujeres, para lograr este resultado es necesario tener una dotación de personas idónea, en este caso psicólogos/as, por medio de un proceso de selección correcto, el cual está presentado dentro de este proyecto; pero no sólo este punto es necesario para lograr los objetivos estratégicos de la institución, sino que se tiene como expectativa que los psicólogos/as mantengan un desempeño laboral y organizacional correcto. Al nivel de desempeño laboral, se espera que ejecuten ambas dimensiones del mismo; la primera el desempeño de tarea, esto quiere decir que realicen las actividades y/o tareas formalmente correspondientes a su cargo; también que desarrollen la segunda dimensión, desempeño contextual (extra-rol), el cual hace referencia a ejercer actividades que no forman parte de la descripción del cargo pero que apoyan el ambiente institucional, social y psicológico en que las actividades se realizan, esto quiere decir que se espera que los psicólogos/as desempeñen comportamiento de colaboración, apoyo, manejo de situaciones de crisis, manejo del estrés laboral y que se eviten los comportamientos contraproducidos que desencadenen en obstáculos para lograr los objetivos.

#### **7.4 ETAPAS Y COMPONENTES CRÍTICOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

En base a lo que se logró de la recopilación de información bibliográfica y de textos académicos y de la definición de las demandas, habilidades y competencias que necesitan los psicólogos/as para desempeñar el cargo; a continuación se describirá el proceso de selección de psicólogos/as, que se considera adecuado para la Secretaría de la Mujer en México, recordando que a petición y consideración de la misma institución se le puede realizar cambios y/o ajusten.

Antes de comenzar, es importante mencionar que el diseño del proceso de selección está basado en los pasos que definió Werther et al., 2008.

**Paso 1 recepción preliminar de solicitudes:** en este paso la Secretaría de la Mujer, tiene que elegir, en base a la información que contienen los diversos curriculum vitae que reciban, a los candidatos/as que se alineen a los requerimientos que demanda el rol, considerando la inspección de su formación académica, experiencia y las competencias y/o habilidades que describan dentro del documento. Es importante que en todo momento el trato, con la persona que solicite el cargo, sea de forma cordial y no discriminatoria; siendo este el primer filtro que dará paso a los siguientes pasos.

**Paso 2 pruebas de idoneidad:** en este punto el profesional de selección de personal tiene que aplicar las técnicas y/o instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos/as y las demandas del cargo. Se eligieron diferentes tipos de técnicas que son confiables y tienen diferente grado de validez, para predecir un ajuste de la persona al cargo y asegurar un mejor desempeño laboral de los psicólogos/as de la institución. (Véase tabla 7-8)

De acuerdo al trabajo que realiza la institución; la educación, experiencia, conocimientos y desempeño extra-rol, tienen que tener un puntaje más alto al momento de seleccionar al personal de Psicología, dada las demandas y habilidades correspondientes del rol. Por esta razón se considera que el test de capacidad cognoscitiva, los centros de evaluación y las entrevistas estructuradas y por competencias son herramientas con una alta validez predictiva del desempeño; a diferencia de las técnicas de comprobación de los datos de educación, grados y experiencia, que no tienen una validez tan alta que prediga un mejor desempeño pero que para la naturaleza de la institución son requerimientos obligatorios de tener en cuenta a la hora de seleccionar personal. Para predecir un desempeño extra-rol, se pueden utilizar los test de personalidad, en específico las dimensiones del modelo Big Five que mide 5 dimensiones, extraversión, agradabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura; para el rol del psicólogo/a se puede poner foco en las dimensiones de escrupulosidad que es un predictor de un mejor desempeño de la tarea y la dimensión de estabilidad emocional que alude a

un mejor desempeño contextual, esta dos dimensiones a comparación de las demás son las que mayor puntaje de validez tienen, pero no hay que olvidar que no son las mejores técnicas de selección que predigan un desempeño organizacional, pero que pueden predecir comportamientos que finalmente afectan al cumplimiento de los resultados.

**Tabla 7-8**

*Técnicas de selección consideradas idóneas para la Secretaría de la Mujer en México.*

<b>Técnica de selección</b>	<b>Validez Corregido</b>
Test de capacidad cognitiva	
<b>Capacidad cognoscitiva (Estados Unidos)</b>	.51
<b>Centros de evaluación</b>	.38
Impresos de solicitud	
<b>Biodata</b>	.51
<b>Experiencia</b>	.27
Test de personalidad	
<b>Personalidad (extraversión)</b>	.09
<b>Personalidad (agradabilidad)</b>	.12
<b>Personalidad (escrupulosidad)</b>	.24
<b>Personalidad (estabilidad emocional)</b>	.15
<b>Personalidad (apertura)</b>	.06
Entrevistas	
<b>Entrevista estructurada</b>	.57
<b>Entrevista de descripción conductual (por competencias)</b>	.51
Comprobación del historial	
<b>Educación</b>	.10
<b>Grados</b>	.32

*Fuente: Adaptado de Aamodt, 2010.*

**Paso 3 entrevistas de selección:** en este paso, se tienen que llevar a cabo una entrevista, realizada por un profesional adecuado para el desarrollo de las mismas. La entrevista tiene el objetivo de responder dos preguntas fundamentales, que brindarán información necesaria para la toma de decisiones en pasos siguientes, ¿el candidato/a es idóneo para desempeñar el rol de psicólogo/a de la Secretaría de la Mujer? y ¿Cómo se compara respecto a las demás personas que están solicitando el mismo cargo?

Se recomiendan dos técnicas de entrevistas, entrevista estructurada y por competencias, ambas con alto nivel predictivo; siendo esta última la más utilizada hoy en día dado que la literatura dice que el desempeño anterior es un buen predictor del desempeño futuro, dado que se basa en considerar la forma en que se ha desarrollado (desempeño) la persona en otras situaciones o casos en momentos no tan lejanos.

También es necesario considerar en este punto, mencionar al candidato/a una descripción de lo que será el rol, sus actividades y cuáles serán las expectativas de desempeño, para evitar después la rotación de personal y así mismo el candidato/a tenga en claro si es lo que desea y le da significado realizar a futuro.

**Paso 4 verificación de datos y referencias:** este paso, verificación de datos, se lleva a cabo para comprobar que la información brindada por el/la solicitante es verídica. En otro punto, la verificación de referencias, permite obtener información acerca de su trayectoria laboral. Ambas partes sirven para confirmar detalles del curriculum, verificar problemas de conducta y descubrir nueva información del o la solicitante. Pero hay una contraparte de estas técnicas, ya que tienen un nivel de validez bajo, esto en gran parte a cuatro problemas: indulgencia, conocimiento del solicitante, baja confiabilidad y factores extrínsecos involucrados en su escritura y lectura. (Aamodt, 2010)

**Paso 5 examen médico:** este es un paso que en la literatura se considera, pero para la institución con la que se trabaja, no es un requerimiento que se tenga que considerar o que afecte en el desempeño de las actividades correspondientes del rol.

**Paso 6 entrevista con la Directora del programa PAIMEF:** es un punto recomendable ya que al realizar este paso, la Directora, que es la persona más adecuada para evaluar los aspectos tales como habilidades y conocimientos correspondientes del rol, podrá recopilar información que le ayude a tomar la decisión de contratación.

**Paso 7 decisión de contratación:** este paso marca el final del proceso de selección; en el cual se toma la decisión de contratar, en base a los resultados de los paso anteriores, a los psicólogos/as idóneos para desempeñarse en la Secretaría de la Mujer; esta decisión tendrá que ser tomada por la Secretaria de la Mujer en conjunto con la Directora del programa PAIMEF.

Es importante llevar acabo la comunicación de los resultados a los candidatos/as que no han sido seleccionados para el rol, informando el motivo del resultado; este punto si se lleva acabo habla bien de la institución y de las prácticas éticas que tiene en sus procesos.

## **7.5 INDICADORES DE PROCESO Y RESULTADO PARA LA MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PSICÓLOGOS/AS EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER.**

Para poder evaluar que le proceso de selección ha sido el adecuado para la institución con la que se ha trabajado en este proyecto es necesario tener indicadores que nos permitan medir la efectividad del proceso en sí; de igual forma es preciso considerar indicadores que permitan medir los resultados del mismo, en otras palabras las expectativas de desarrollo de la persona contratada.

En este contexto y para términos de este proyecto al unificar ambas partes del proceso de selección, el del proceso de selección en sí y el desarrollo de la persona contratada, son indicadores que permiten tener una mirada más unificada del cómo medir la efectividad del proceso de selección.

Los indicadores que se consideran adecuados para la medición de la efectividad del proceso de selección de psicólogos/as se han recopilado del autor Valenzuela, 2018. (Véase tabla 7-9)

**Tabla 7-9**

*Métricas y/o indicadores considerados para medir la efectividad de los procesos y decisiones de selección de la Secretaría de la Mujer en México.*

<b>Propósitos relacionados al proceso de selección</b>	<b>Métrica y/o indicador</b>
Contar con las personas más idóneas del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de selección.</li> <li>• Calificación media estandarizada.</li> </ul>
Brindar una buena experiencia a los candidatos/as	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el proceso de selección por parte de los postulantes.</li> <li>• % candidatos-as contactados-as para comunicación de resultados.</li> </ul>
Ser inclusivos y potenciar la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de diversidad de los candidatos-as.</li> <li>• Tasa de diversidad de la contratación.</li> <li>• Índice de impacto adverso</li> </ul>
Ser transparentes y proporcionar igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de impacto adverso</li> </ul>
<b>Propósitos relacionados a la persona seleccionada</b>	<b>Métrica y/o indicador</b>
Seleccionar personas que contribuyan y se adapten positivamente al ambiente de trabajo y la cultura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de nuevos contratados/as con índices de <i>engagement</i> medios y altos.</li> <li>• % de nuevos contratados/as con valoración positiva del clima organizacional.</li> <li>• Satisfacción laboral de los nuevos contratados/as (al 6to. Mes).</li> <li>• Nota en desempeño contextual.</li> </ul>
Seleccionar personas que tengan un buen desempeño en sus cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de nuevos contratados/as con buen desempeño (al 6to. Mes).</li> <li>• Satisfacción del supervisor/a con el desempeño del contratado/a.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de Valenzuela, 2018.*

## VIII DISCUSIÓN.

Derivado de los resultados obtenidos por medio de la recopilación de datos, se puede decir que la institución no cuenta con un proceso de selección idóneo para el cargo que quieren ocupar, ni se había definido las demandas del rol y sus competencias necesarias para llevarlo a cabo. Por tal razón el objeto de este proyecto es brindar una nueva herramienta, como lo es el proceso de selección y todo lo relacionado con ello, para que pueda lograr los resultados que espera.

Es verdad que no se tiene un proceso de selección para la Secretaría de la Mujer en México como debería de ser, como mencionó el Director del área de personal, según la literatura y las experiencias que tienen las organizaciones privadas y públicas en otras partes del mundo; esto puede deberse a que se tiene una cultura muy arraigada a nivel de las instituciones pública mexicanas, ya que la base de su selección de personal es por medio de las recomendaciones que dicta el Secretario/a de cada institución, siendo una práctica que será difícil cambiar pero que la institución con la que se está trabajando en este proyecto está dispuesta a intentarlo.

En este contexto, se puede decir que para lograr los objetivos estratégicos de toda organización es necesario contar con una dotación de personas adecuadas para diferentes cargos, esto debido a que las personas son las que constituyen a las organizaciones y sin ellas sería imposible obtener resultados; y es una declaración que se hace con fundamentos bibliográficos, pues está claro que la importancia del proceso de selección es que no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos estratégicos (Chiavenato, 2000), a través de obtener una dotación adecuada de personas que permitan a la organización aumentar el desempeño laboral y organizacional.

En base a lo que se ha mencionado anteriormente, para brindar de herramientas necesarias a la Secretaría de la Mujer para comenzar a trabajar en cambiar sus procesos de gestión de personas; se trabajó en definir las etapas y componente críticos del proceso de selección, el cual se basó en lo que definió Werther et al., 2008. En este punto, como

se describe en los resultados, se puede evidenciar que se eliminó ciertos pasos del proceso que considera la literatura; un ejemplo de ello es el realizar un examen médico a los candidatos/as, el cual no tiene ninguna base que avale un mejor desempeño o que brinde información relevante para considerar a las personas para un puesto, en este caso.

En este momento se podrán preguntar si ¿Realmente es tan importante el rol del psicólogo/a para la institución?, o si ¿Se le está pidiendo demasiado sobre su desempeño?; a lo que se puede responder que no se debe tomar a la ligera este cargo en el contexto de la Secretaría de la Mujer, ya que su objetivo es prevenir, eliminar y erradicar la violencia contra las mujeres, y para poder alcanzar esto, los psicólogos/as se convierten en los actores estratégicos para lograrlo. Por lo mismo las expectativas de desempeño del rol son muy altas, puesto que se espera que cuenten con los conocimientos, habilidad y competencias necesarias para poder desempeñarse correctamente, debido que sus acciones tienen un impacto gigante, ¿A qué se refiere esto?, a que a diferencia de las actividades que pueden desempeñar otros puestos, como el de un Trabajador/a Social, si es que no realizan su trabajo o no le toman importancia a lo que realizan no pasan afectar mucho a terceros; pero en el caso del psicólogo/a, esto cambia totalmente, dado que si no desempeñan su rol de la forma en que se espera estarán permitiendo que se siga desarrollando el círculo de violencia que viven muchas mujeres y sus allegados, las y los cuales si no reciben ayuda pueden llegar a sufrir graves daños.

**Limitaciones:** la principal limitación que se presentó al realizar el presente proyecto fue la distancia en la que se encuentra la organización gubernamental, ya que esta se ubica en México; dificultando la comunicación con la institución y las personas involucradas en el proyecto. Por otra parte, dada la naturaleza de las instituciones públicas en México, en las cuales se vive con la incertidumbre de la permanencia en las instituciones; la recopilación de información por medio de las entrevistas semi-estructuradas, se dificultó; esto debido a que se generó la percepción de desconfianza, puesto que el documento fue revisado por la misma Secretaria de la Mujer (Persona que toma las decisiones de

permanencia de las personas), generando la creencia de que si daban su opinión y/o comentarios verdaderos podrían tener repercusiones en su trabajo.

**Fortalezas:** el presente proyecto cuenta con la fortaleza de evidenciar la importancia de uno de los procesos más valioso dentro del área de gestión de personas, como lo es el proceso de selección, que permite lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones, por medio de la obtención de personal adecuado al cargo. En específico para la Secretaría de la Mujer, le ayuda a tener un impacto social enorme con las mujeres de México, ya que se le brindó de herramientas para poder seleccionar a psicólogos/as que trabajen en pro de la causa.

## **IX CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.**

A partir de la recopilación de información por medio de las entrevistas semi-estructuradas y pautas de observación no participante, se pudo obtener que la fuente raíz del problema que se planteó al comienzo del proyecto, es que la institución no cuenta con un proceso de selección idóneo para el cargo que quieren ocupar, ni se había definido las demandas del rol, sus competencias y habilidades necesarias para llevarlo a cabo. Por esta razón, en los resultados se dio respuesta a los puntos planteados en el objetivo general y objetivos específicos, a través de la investigación bibliográfica sobre el tema.

Conforme a lo anterior se puede recomendar y recordar a la institución que a pesar de que existe una barrera en cuanto a los procesos de selección derivado de cuestiones culturales del país; considere tener en cuenta la importancia del mismo y el impacto positivo que tendrá en la Secretaría de la Mujer si es que lo lleva a cabo de forma idónea, puesto que llevará a lograr sus objetivos estratégicos como institución. De igual forma, no puede dejar de lado, el bienestar laboral de las personas, considerando que esto significa tener una experiencia positiva del trabajo y de la institución en sí, puesto que si se toma en cuenta este factor, el bienestar es un predictor de un comportamiento cívico, o sea, un comportamiento más colaborativo, persistente, de apoyo, entre otros; que permitirán a las personas encontrar un sentido a lo que hacen y dará como resultado un mejor desempeño de su rol.

En otro punto, al realizar el proyecto han surgido preguntas como, ¿Por qué los psicólogos/as no sienten un compromiso con una causa tan noble y de gran impacto social?, esto se puede deber a que no se les ha dotado de los recursos y de las demandas laborales necesarias que los hagan sentirse desafiados pero no agotados; siendo este punto algo importante, pero que no resaltó al momento de la investigación, pero que sería muy valioso considerarlo para estudios futuros.

Finalmente, como conclusión general se puede mencionar que el realizar un proceso de selección adecuado al cargo de psicólogos/as, definir sus demandas, competencias, habilidades y las expectativas de desempeño del rol, nos permitirán realizar una gestión de personas más oportuna y actual del cómo podemos lograr los objetivos estratégicos en la organizaciones, en especial para el tipo de institución que se trató en este proyecto como es la Secretaria de la Mujer, ya que el impacto de lograr o no los objetivos estratégicos organizacionales es de una gran magnitud y que puede afectar o beneficiar a un grupo que en México todavía se considera vulnerable.

## **X BIBLIOGRAFÍA.**

-Alerta de Violencia de Género Contra las Mujeres. (2018). INMUJERES. Recuperado de: <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/alerta-de-violencia-de-genero-contra-las-mujeres-80739>

-Solicitud de Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres en el estado de Guerrero. (2016). CONAVIM. Recuperado de: <https://www.gob.mx/conavim/documentos/solicitud-de-alerta-de-violencia-de-genero-contra-las-mujeres-en-el-estado-de-guerrero>

-Idalberto Chiavenato, (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.) McGraw-Hill.

-Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas PAIMEF, para el ejercicio fiscal 2019. (2019). DOF. Recuperado de: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5551577&fecha=28/02/2019](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551577&fecha=28/02/2019)

-Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF). (2016). INDESOL. Recuperado de: <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/programa-de-apoyo-a-las-instancias-de-mujeres-en-las-entidades-federativas-paimef>

-Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares. (2016). INEGI. Recuperado de: [https://inegi.org.mx/contenidos/programas/endireh/2016/doc/endireh2016\\_guia\\_autocuidado.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/programas/endireh/2016/doc/endireh2016_guia_autocuidado.pdf)

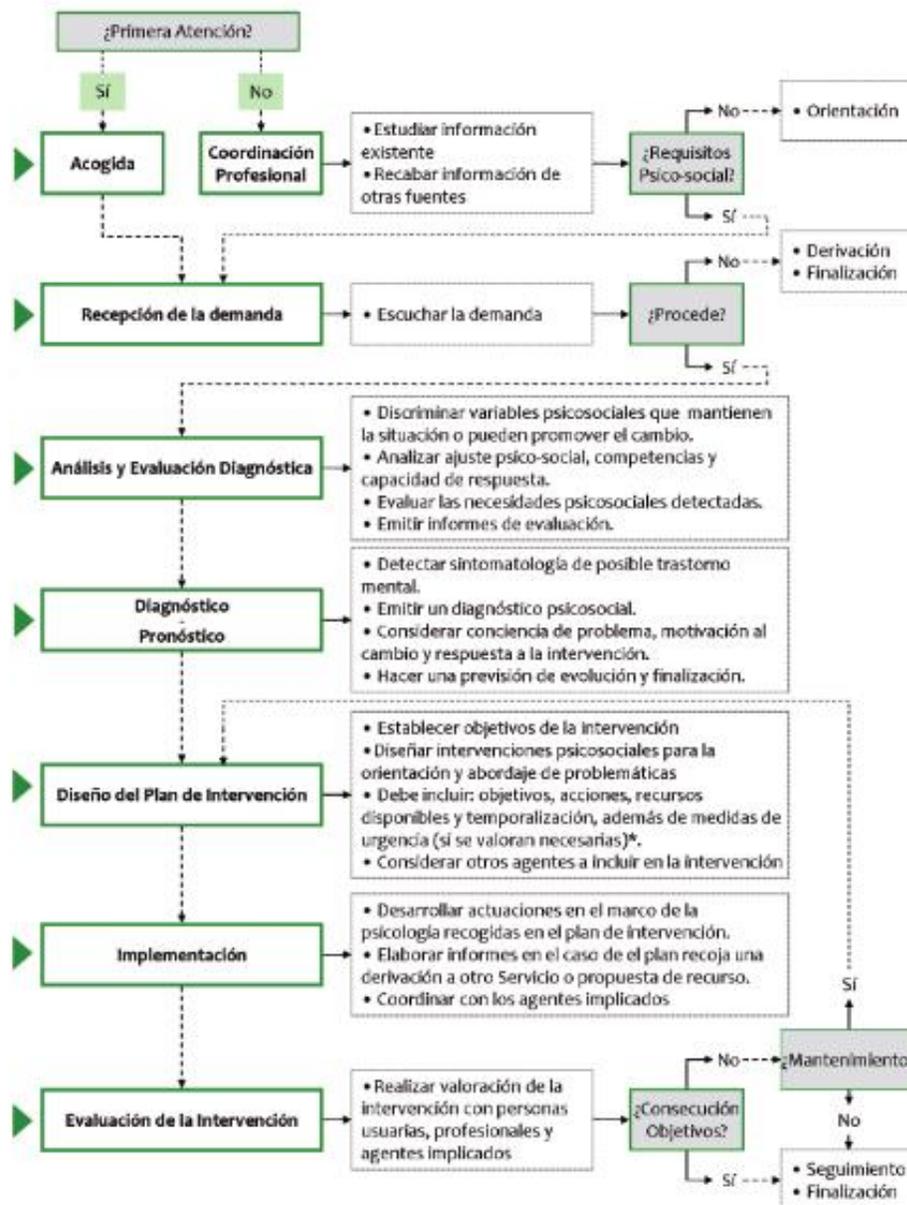
- Ponencia Marco del Área de Servicios Sociales en el 11° Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos. (1990). Valencia. Recuperado de:  
[http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/1993/vol1/art1.htm#\\_Hlk420346075](http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/1993/vol1/art1.htm#_Hlk420346075)
- Departamento de Políticas Sociales y Salud Pública. (2017). Vitoria-Gasteiz.  
Recuperado de: <https://www.vitoria-gasteiz.org/docs/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/00/41/80041.pdf>
- Enclave equidad social y transparencia ac. (2009). Protocolo para la atención Psicológica de los casos de Violencia de género contra las Mujeres. Oaxaca, México. Instituto de la Mujer Oaxaqueña. Pp. 74-76.
- Secretaría de la Mujer (2010). Modelo de Atención Integral a las Mujeres Víctimas de Violencia de Género. Guerrero, México.
- Luis Gómez, David Balkin & Robert Cardy, (2008). Gestión de Recursos Humanos. (5ª ed.) Madrid, Pearson Educación, S.A.
- William B. Werther & Keith Davis, (2008). Administración de Recursos Humanos. (6ª ed.) México, McGraw-Hill.
- Aamodt, Michael G., (2010). Psicología industrial/organizacional. (6ª. Ed.) México, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- María Atalaya Pisco (2001). Nuevos Enfoques en Selección de Personal. Revista de Investigación en Psicología, Vol. 4 No. 2.
- Valenzuela, S. (2018). El desafío de medir la efectividad de los procesos y decisiones de selección de personal. RH Management, 121, 16-17. Recuperado de <https://rhmanagement.cl/rhm/el-desafio-de-medir-la-efectividad-de-los-procesos-y-decisiones-de-seleccion/>

- Otzen, T. & Manterola C. Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232, 2017.

## XI ANEXOS.

### Anexo 1

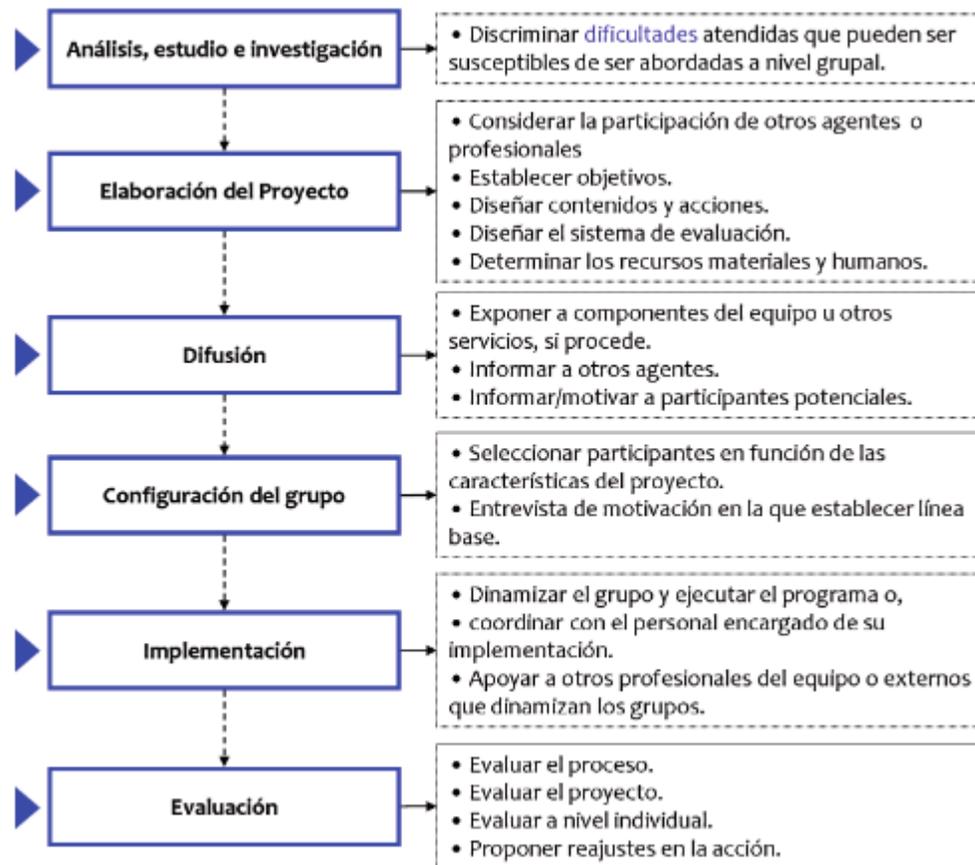
#### Funciones del proceso de intervención Individual o Familiar



Fuente: Recuperado de Vitoria-Gasteiz, 2017.

## Anexo 2

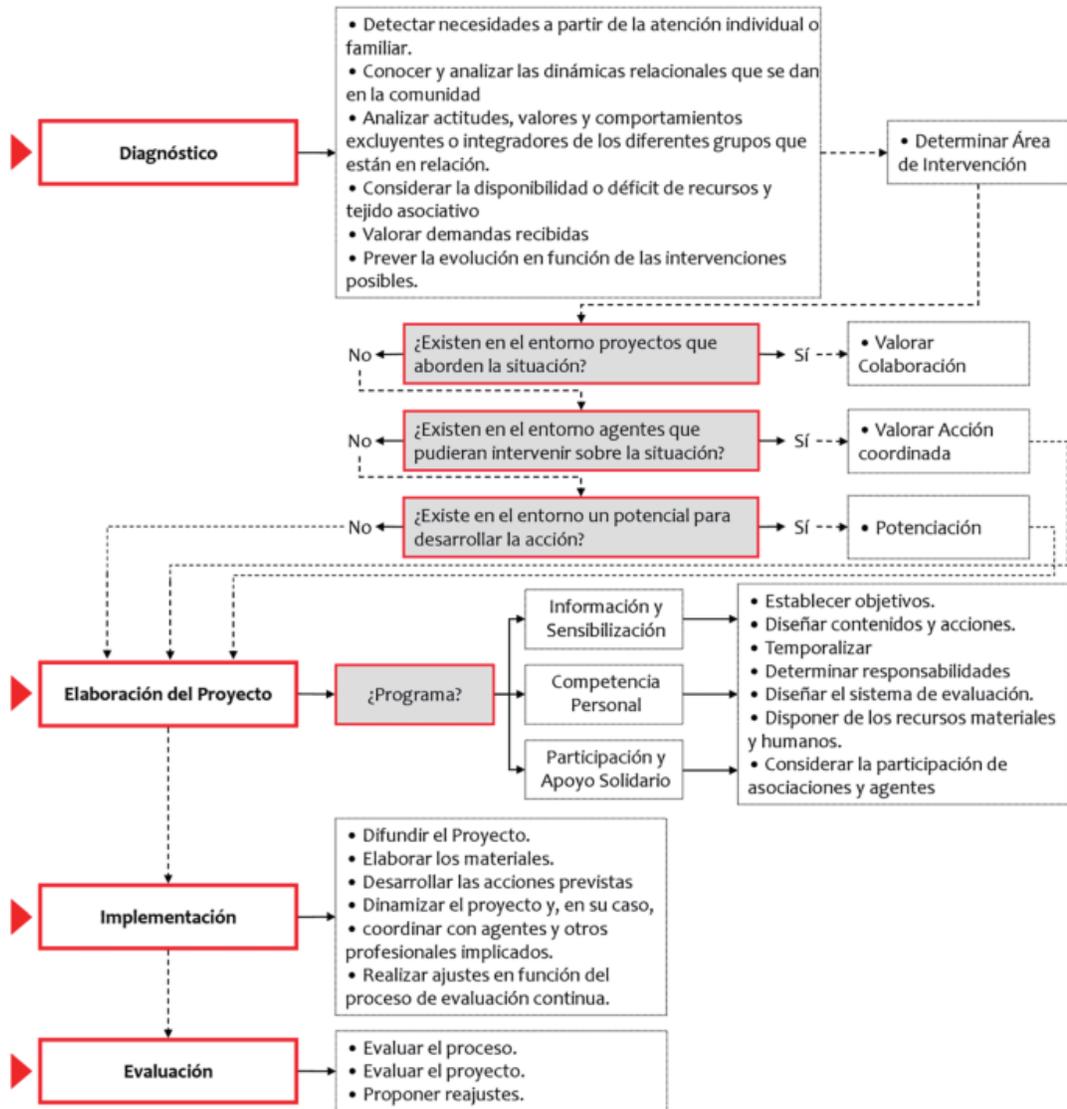
### Funciones del proceso de intervención Grupal



Fuente: Recuperado de Vitoria-Gasteiz, 2017.

### Anexo 3

#### Funciones del proceso de intervención Comunitaria



Fuente: Recuperado de Vitoria-Gasteiz, 2017.