



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

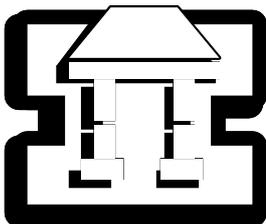
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

“ELABORACIÓN DE PERFILES PSICOLÓGICOS EN  
UNA INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA”

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
LAURA ESTELA RAMÍREZ CALERA

DIRECTOR:  
LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

DICTAMINADORES:  
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES  
LIC. ÁNGEL ENRIQUE ROJAS SERVÍN





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# INDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Historia de la Psicología.</b>	<b>3</b>
1.1 Desarrollo histórico de la Psicología.	<b>3</b>
1.2 Enfoque cognitivo conductual.	<b>4</b>
1.2.1 Definición.	<b>4</b>
1.2.2 Antecedentes.	<b>5</b>
1.2.3 Características.	<b>7</b>
<b>Capítulo 2: Necesidades de Evaluación.</b>	<b>10</b>
2.1 Desarrollo de la Psicología Organizacional.	<b>10</b>
2.2 La Selección de Personal.	<b>14</b>
2.3 El papel de psicólogo en la Selección de Personal.	<b>17</b>
<b>Capítulo 3: La Seguridad Pública.</b>	<b>20</b>
3.1 La Seguridad Pública.	<b>20</b>
3.2 La Policía Federal Preventiva.	<b>23</b>
3.2.1 Historia.	<b>23</b>
3.2.2 Objetivos generales.	<b>25</b>
3.2.3 Estructura.	<b>26</b>
3.2.4 Norma ISO.	<b>29</b>
<b>Capítulo 4: Elaboración de Perfiles Psicológicos en la Policía</b>	<b>32</b>

**Federal Preventiva.**

4.1 Análisis y Descripción de Puestos.	32
4.2 El Perfil Psicológico.	41
4.3 Procedimiento.	44
4.4 El papel del psicólogo en la elaboración de los perfiles.	49
4.5 Resultados.	49

**Conclusiones.** 57

**Referencias.** 63

**Anexos.**

## INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos centrales dentro de una organización es proveer del recurso humano necesario y capacitado para trabajar con eficiencia; condición que garantiza su adecuado funcionamiento. Es el área de Reclutamiento y Selección de Personal la encargada de encontrar al elemento ideal para cada puesto requerido.

La predicción de si un individuo es el idóneo para realizar determinada función, ha evolucionado de un análisis meramente empírico a un procedimiento científico. En este sentido, la Psicología Organizacional, adquiere una enorme importancia, ya que su campo de estudio es el ser humano en las situaciones relacionadas con el trabajo para comprender y solucionar los problemas que se presentan en tal contexto.

La Psicología del Personal es una de las especialidades de la Psicología Organizacional y está integrada por lo que se denomina la Selección de Personal, en donde se evalúa a los candidatos para elegir al empleado adecuado. Esta rama constituye un área imprescindible dentro de las distintas organizaciones que buscan fortalecer sus operaciones; se puede encontrar que cada empresa cuenta con un proceso de selección particular, determinado por sus políticas internas, el giro de la empresa, el perfil buscado, entre otros. Cada vez es más frecuente la búsqueda de instrumentos que apoyen en tal misión, el Análisis de Puestos es uno de ellos, al constituirse como una importante fuente de información acerca de las habilidades, responsabilidades y conocimientos necesarios para desempeñar los puestos. Además, para fines de la psicología, se deriva el Perfil Psicológico, para lo cual requiere de un método específico supervisado por psicólogos que ofrezcan elementos utilizables durante la evaluación del candidato. Al respecto el psicólogo con su formación académica y sus conocimientos han demostrado que puede contribuir de manera importante en este campo de acción.

El presente trabajo tiene como objetivo describir las funciones realizadas por una psicóloga egresada de la FES Iztacala, en la Dirección de Psicología responsable, entre otras tareas, de la evaluación de futuros servidores públicos dentro de la Policía Federal Preventiva. Particularmente se instauró un Departamento de Perfiles Psicológicos.

En el primer capítulo se exponen algunos conceptos generales de la psicología, así como su desarrollo a través de la historia, hasta aterrizar en el enfoque cognitivo conductual y sus características principales; marco teórico que sustenta este reporte.

En el capítulo dos se realiza un esbozo histórico de la Psicología Organizacional, de manera particular en el área de Selección de Personal, donde se describe las etapas que la componen. Posteriormente, se especifica el papel que desempeña el psicólogo dentro de tal proceso,

En el capítulo tres se enuncia los aspectos relevantes de la Seguridad Pública, enfocándose en la Policía Federal Preventiva, detallando: antecedentes, objetivos generales, estructura y tareas concernientes a la selección de personal, área de Psicología, con la finalidad de conocer el alcance del reporte.

En el capítulo cuatro se inicia con una explicación del Análisis y Descripción de Puestos: conceptos, beneficios, métodos y etapas. Así como la forma en que deriva en un Perfil Psicológico y la necesidad de contar con ellos dentro de la Policía Federal Preventiva. Asimismo, se explica la justificación de la conformación del Departamento de Perfiles Psicológicos, el objetivo general, la metodología con la que se trabajó y se describen los resultados que se obtuvieron.

Finalmente, se expone las conclusiones del reporte y los anexos correspondientes.

# **CAPITULO 1**

## **HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA**

### 1.1 Desarrollo histórico de la Psicología.

Existen diversas definiciones de la Psicología de acuerdo al enfoque teórico o metodología empleada, pero en general es entendida como la ciencia encargada de estudiar el comportamiento de seres humanos y los animales. En este trabajo consideramos que es la ciencia que estudia las interacciones del comportamiento de los organismos en relación con el medio ambiente y las consecuencias que de estas interacciones resultan.

La Psicología surge de la necesidad del hombre para entender su naturaleza y la realidad, conformada principalmente por los objetivos materiales y su propia conciencia. En la cultura griega, Homero y Aristóteles trataron de explicar lo que sucedía a su alrededor, por lo cual este último filósofo es considerado el Padre de la Psicología (García, Moya y Rodríguez, 1997).

Whittaker (1984), plantea que la historia de la Psicología se divide en dos periodos, el primero es denominado Precientífico que abarca desde el trabajo de los pensadores griegos, a la última mitad del siglo XIX, mientras que el segundo, es conocido como Científico que data de 1879 hasta nuestros días.

Hasta el siglo XIX la Psicología fue considerada una rama de la Filosofía, con el aumento del prestigio de las ciencias positivas, los psicólogos empezaron a usar los métodos de éstos, basados en la medición y la experimentación.

La Psicología moderna se inició con estudios realizados dentro de áreas como la Fisiología, con científicos como Gustav Theodor Fechner, llamado el padre de la psicología Cuantitativa, ya que en 1850 se interesó por la relación entre la mente y

el cuerpo, así como en la posibilidad de abordar ésta problemática a través del método experimental.

Por su parte, Wilhelm Wundt es considerado el Padre de la “Psicología Experimental”, ya que al fundar el primer laboratorio le otorgó a la Psicología el calificativo de ciencia pura (Sánchez-Barranco, 1996).

A principios del siglo XX surge el conductismo, fundado por John B. Watson, quien estudió los reflejos en el infante y señaló que los procesos de pensamiento y lenguaje son resultado del aprendizaje. Para ello, tomó en cuenta los estudios de Pavlov, médico fisiólogo, quien realizando investigaciones de la digestión en canes, descubrió un tipo de aprendizaje psicológico, que fue llamado Condicionamiento Clásico, después vino el Condicionamiento Operante, en cuyos resultados se fundamentan varios principios de aprendizaje aún vigentes con los estudios de Skinner y de los cuales se derivó el paradigma: Estímulo-Respuesta (Smith, 1989).

Más tarde, surgieron los cognitivo conductuales, quienes no queriendo apartarse de la orientación conductual, le agregaron un componente cognoscitivo a su paradigma: Estimulo-Organismo-Respuesta. El enfoque conocido como cognitivo conductual considera al individuo capaz de resolver y racionalizar sus problemas, los cuales se originan desde su interpretación, por lo que logra modificarlos (Smith, 1989). Posteriormente se profundizará sobre el tema.

## 1.2 Enfoque cognitivo conductual.

### 1.2.1 Definición.

El adjetivo cognoscitivo proviene del verbo latino “cogito”, equivalente a “pensar” y esencialmente se refiere a estudiar la forma en que el hombre procesa la información de la mente (Smith, 1984).

La Teoría Cognitivo Conductual postula que las emociones y conducta de las personas están influidas por su percepción de los eventos. No es la situación en sí misma la que define lo que una persona siente, más bien la forma en que ésta la interpreta; su respuesta emocional estará mediada por su percepción del contexto (Beck, 1995).

Para Ellis (1994) la premisa básica es que la mayor parte de los problemas emocionales cotidianos y conductas relacionadas provienen de las afirmaciones irracionales que las personas hacen sobre sí mismas cuando los acontecimientos de la vida no van por donde le gustaría que fuese.

Por su parte, Kazdin (2000) afirma que los procesos cognitivos, como el pensamiento, las creencias y las percepciones juegan un papel importante en la conceptualización y tratamiento de los problemas psicológicos.

### 1.2.2 Antecedentes.

El enfoque cognitivo conductual posee cuatro pilares básicos que son: Aprendizaje Clásico, Aprendizaje Operante, Aprendizaje Social y Aprendizaje Cognitivo.

El primero de ellos surge a fines del siglo pasado a partir de las investigaciones del fisiólogo ruso Iván Pavlov, quien accidentalmente descubre un proceso básico de aprendizaje que luego llamará Condicionamiento Clásico. En pocas palabras se trata de un proceso por el cual los organismos aprenden relaciones predictivas entre estímulos del ambiente. En el experimento típico de Pavlov, un perro aprendía a salivar ante el sonido de un metrónomo cuando éste había sido presentado sucesivas veces antes de la administración de comida. De esta manera, el sonido juega el papel de una señal que anticipa la aparición de un fenómeno relevante para la vida del organismo, el cual responde en consecuencia. Sobre los trabajos de Pavlov es que se inspira uno de los autores más conocidos y más asociados con el enfoque Cognitivo Conductual: John Watson, quien aplicando los principios del Condicionamiento Conductual para remitir la fobia de

un niño, funda las bases de lo que luego se conoce como el Conductismo, del cual se han llegado a derivar técnicas de intervención (Smith, 1984).

Con respecto al Aprendizaje Operante, hacia el año de 1930 surge un movimiento denominado Neo-Conductismo complementario al Conductismo Radical. El Neo-Conductismo se basa en el principio de Estímulo- Respuesta y se contrapone a la Psicología mentalista. Bajo este enfoque se estudió los denominados eventos privados, vale decir: pensamiento, diálogos, imágenes internas, creencias, supuestos, por nombrar algunos de los tópicos cubiertos por los así llamados modelos cognitivos (Caparros, 1993).

Por su parte, Guthrie defendió el principio de contigüidad como la ley fundamental del aprendizaje, siendo su mayor cualidad la simplicidad de principios. Hull se inspira en las doctrinas de Pavlov y en la ley del efecto de Thorndike, considera a la motivación como factor básico del aprendizaje.

Skinner es considerado el neo-conductista más famoso, rechaza la teoría de Hull y partiendo de la comprobación describe más que explicar supuestos hipotéticos. Ha contribuido como ningún otro al desarrollo del Condicionamiento Operante, proceso por el cual los comportamientos se adquieren, mantienen o extinguen en función de las consecuencias que le siguen. Es enorme la importancia de este Condicionamiento en la educación, la terapia y el ámbito organizacional. A Skinner se le reconoce como el mejor representante de interés práctico y utilitario de Psicología, de la Psicología Americana y del Conductismo (Caparros, 1993).

A Tolman se debe el mérito de introducir en el conductismo los aspectos cognitivos e intencionales para lograr una combinación: la psicología de la Gestalt. Tolman desarrollo lo que Watson inició, utilizó la lógica operacionalista para transformar los sucesos subjetivos en objetivos.

El Aprendizaje Social surge en la década de 1960 con los trabajos encabezados por Albert Bandura los cuales conforman un nuevo conjunto de hipótesis, cuyo énfasis recae en el papel que la imitación juega en el aprendizaje. Las

investigaciones llevadas a cabo en esta línea cobran cuerpo en la “Teoría del Aprendizaje Social”, desde la cual se afirma que el aprendizaje no sólo se produce por medio de la experiencia directa y personal sino, que fundamentalmente en los seres humanos, la observación de otras personas, así como la información recibida por medio de símbolos verbales o visuales constituyen variables críticas.

Con relación al Aprendizaje Cognitivo, se considera a Beck y Ellis como dos de sus representantes principales. Aunque desarrollados de manera relativamente independiente, sus dos modelos de intervención denominados, respectivamente: Terapia Cognitiva y Terapia Racional Emotiva; en lo esencial coinciden. Ambos hacen hincapié en las influencias que el pensamiento ejerce sobre las emociones, aunque desde el inicio, admiten que no toda la vida emocional puede explicarse por el pensamiento; ya que éste refleja su sistema de interpretación del mundo, vale decir, un conjunto de creencias, supuestos y reglas subyacentes que por lo general no son plenamente conocidas por las personas.

Para Martín y Pear, (1999) el enfoque Cognitivo Conductual surge debido a que muchos Modificadores de conducta han encontrado que existen cierta similitud entre los fines y métodos que ellos utilizan con los empleados por los Cognitivos, y éstos a su vez adoptan algunos métodos de la Modificación de la Conducta.

### 1.2.3 Características.

La intervención se estructura en los siguientes tres pasos:

Evaluación: se refiere a la formulación de hipótesis explicativas acerca de los problemas que tiene la persona y trazar los objetivos del tratamiento. Ésas hipótesis conducen a la siguiente fase.

Intervención: esta fase consiste en el empleo de técnicas orientadas al logro de los objetivos planteados.

Seguimiento: se fundamenta en la evaluación de la aplicación del programa y la realización de los ajustes necesarios para el mantenimiento de los cambios (Zumaya, 1993).

Otra de las características fue propuesta por Beck (1979), quien considera que las experiencias de aprendizaje, altamente específicas van dirigidas a enseñar al paciente a realizar las siguientes operaciones:

- a) Controlar las cogniciones automáticas negativas.
- b) Identificar las relaciones entre cognición, afecto y conducta.
- c) Examinar la evidencia a favor y en contra de sus pensamientos distorsionados.
- d) Sustituir estas cogniciones desviadas por interpretaciones más realistas.
- e) Aprender a identificar y modificar las falsas creencias que le predisponen a distorsionar sus experiencias, por creencias, por pensamientos y habilidades sociales más adaptativas.

Las tres bases centrales del enfoque Cognitivo Conductual, fueron propuestas por Mahoney y Armkoof (1978, citado en Beidel y Turner, 1986), éstas son:

1. La conducta humana y los patrones afectivos mal adaptativos o adaptativos son el resultado de procesos cognitivos, tales como la atención selectiva o codificación simbólica.
2. Esos procesos son activados por procedimientos similares a los del aprendizaje humano, los cuales son utilizados en el laboratorio.
3. Las funciones terapéuticas llevan a cabo un diagnóstico educador.

“El enfoque Cognitivo Conductual está basado en el postulado central del procesamiento de la información, el cual declara que: la manera en que los individuos estructuran sus experiencias determina como se sienten y comportan” (Beidel y Turner, 1986 p.178).

Resumiendo la característica fundamental de este enfoque, es que considera que las condiciones y el procesamiento de la información, juegan una parte importante en la aparición y desarrollo de la conducta desadaptada, así como el impacto de los eventos externos que son utilizados para medir los procesos cognitivos (Beidel y Turner, 1996).

Las técnicas utilizadas dentro del enfoque Cognitivo Conductual obedecen a los siguientes principios:

- El organismo humano responde a las representaciones cognitivas del medio, no al medio propiamente dicho.
- Estas representaciones cognitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje. La mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognitivamente.
- Los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivos (Caballero y Lahera, 1998).

Las técnicas que aplica el enfoque Cognitivo Conductual, constituyen un movimiento contemporáneo de integración mucho más amplio que un paquete de estrategias. Posee lineamientos éticos, bases filosóficas y metodológicas determinadas, acordes a la precisión y especificidad de las ciencias del comportamiento.

De esta forma, podemos determinar que el enfoque Cognitivo Conductual nos proporciona los elementos necesarios para utilizar de manera adecuada las diversas técnicas que esta misma proporciona, de tal manera que los psicólogos inmersos dentro de las organizaciones puedan comprender, modificar y controlar de manera óptima el comportamiento humano, encaminando dichas modificaciones para alcanzar los objetivos de la organización.

## **CAPITULO 2**

### **NECESIDADES DE EVALUACIÓN**

#### 2.1 Desarrollo de la Psicología Organizacional.

Shultz (1990) define a la Psicología Industrial como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo, cubriendo los problemas humanos de las organizaciones públicas o privadas.

Guión (en Rodríguez, 1998, p. 23) menciona que la psicología de las Organizaciones se encarga del estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto del trabajo.

En conclusión, en ésta rama se estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en situaciones relacionadas con el trabajo, para tratar de comprender y/o solucionar los problemas que se presentan en las compañías, industrias, instituciones u organizaciones.

El inicio de la Psicología Organizacional puede marcarse con el discurso que Walter Dill Scott pronunció en 1901, a cerca de las posibilidades de la aplicación de la Psicología en anuncios publicitarios, lo que dio lugar a la publicación de libros como: Teoría de la Publicidad en 1903 y La Psicología en la Publicidad en 1908 (Blum y Naylor, 1985).

Por su parte, Schultz (1990) considera que el inicio de la Psicología Organizacional fue en el año 1913 con la publicación "Psicología y eficiencia industrial" de Hugo Münsterberg, quien aplicó el método experimental a una variedad de problemas relacionados con el contexto industrial. Se interesó por las aptitudes individuales en los conductores de tranvías, en el que frecuentemente se presentaban accidentes; a raíz de esto llegó a determinar qué factores físicos y psicológicos en los empleados eran los causantes de los accidentes, por lo que

implantó una serie de pruebas que apoyaran la selección de personal (Rivera, 1986).

Una contribución más que propició el surgimiento y desarrollo de la psicología Organizacional fue la del conocido “Padre de la Administración”: F. W. Taylor, quien trabajando en una compañía de fundición, planteó la necesidad de diseñar objetivamente métodos de trabajo, seleccionar a los mejores trabajadores y entrenarlos en nuevos procedimientos, desarrollar un espíritu creativo entre gerentes y trabajadores, así como compartir la responsabilidad entre la gestión y el empleado en el diseño y conducción del trabajo (Blum y Naylor, 1985).

La Psicología Organizacional es reconocida como disciplina durante la Primera Guerra Mundial, ante la necesidad de reclutar y seleccionar soldados para el ejército estadounidense. Se reunió a un grupo de psicólogos planteándoles el problema de cómo seleccionar de entre miles de hombres, a los más aptos para ocupar puestos destacados y especializados durante la guerra. Para ello se partió del supuesto de que la diferencia más importante entre quienes podían y quienes no podían desempeñar los puestos, radicaba en la inteligencia, para lo cual elaboraron un test de inteligencia que podía ser aplicado de manera colectiva, llamado Army Alfa (para personas que sabía leer) y otro llamado Army Beta (para analfabetos) (Ghiselli, 1985). El éxito de ambas, introdujo la necesidad de desarrollar otras pruebas a la selección de oficiales, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales.

En 1920, el interés de la Psicología Industrial se centró en la realización de pruebas para emplear a los trabajadores. En 1924, se iniciaron los estudios de Hawthorne conformados por un grupo de mujeres, con el objetivo de determinar el efecto de las condiciones laborales (duración de la jornada, número y tiempo en los descansos, mejor iluminación, almuerzos gratis, etc.) en el nivel de productividad, mediante entrevistas, registro de actividades, observación directa, entre otros. Concluyeron que los cambios de comportamiento se debieron en

mayor medida a las variantes en el ambiente más que a un aumento de sueldo (Ghiselli, 1985).

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) el ejército solicitó los servicios de psicólogos, con el fin de desarrollar una prueba que permitiera clasificar a los reclutas con base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Además, los psicólogos se encargaron de la selección y entrenamiento de pilotos para aviones militares. Asimismo, se logró reducir el ausentismo del empleado en áreas de selección, entrenamiento y diseño de máquinas. Terminada la guerra se demostró la utilidad de las pruebas en diversos ámbitos: el público, el de negocios, en las escuelas, entre otros; de inmediato se solicitaron técnicas más variadas y perfectas, por lo que las utilizadas en el ejército fueron adoptadas para el uso civil.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se crea una sección de la Psicología Industrial y Comercial en la American Psychological Association y en 1945, Kurt Lewin forma el Centro de Investigaciones de la Dinámica de Grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, Este centro despierta el interés por los problemas de la motivación, la productividad y la medida en la que se relacionan con la estructura y dinámica de grupo (Smith y Wakeley, 1988).

El término de Psicología Industrial evolucionó al de Psicología Organizacional, debido a que el primero se refiere a la aplicación de los principios psicológicos a los problemas referentes a las personas que trabajan en la empresa, en cambio, el segundo amplía su quehacer a la adaptación e integración de las personas dentro de una organización. Una de sus principales contribuciones es enseñar que el ser humano tiene ciertas necesidades emocionales que deben ser satisfechas; por lo tanto centra su interés en predecir el comportamiento humano en el trabajo y su relación con las organizaciones, intentando fusionar las necesidades y objetivos de ambos (Arias, 1994).

Una organización es un grupo que se rige por procedimientos internos de operación. Para llevar a cabo una organización adecuada se requiere de una

estructura que defina las relaciones entre los miembros del grupo, que ayude a identificar las actividades necesarias para la fijación de metas y dirija a los miembros al cumplimiento de las mismas, es decir, un plan organizacional que plantee la realidad de la situación del trabajo para que los empleados sepan qué acción tomar, cuándo tomarla y cómo integrar a otros en el grupo (Arias, 1994).

Actualmente, dentro de la Psicología Organizacional existen varias especialidades, Rodríguez (1998) menciona las siguientes:

- a) La Psicología del Personal: determina las habilidades necesarias que debe tener el trabajador para cumplir con las tareas específicas de su puesto, además se encarga de evaluar el desempeño y el potencial de los candidatos. Sus principales actividades son: selección, evaluación y capacitación
- b) El Comportamiento Organizacional: se ocupa de estudiar las influencias de las organizaciones en las actitudes y comportamiento de las personas que forman parte de ellas (conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo, entre otras)
- c) La Psicología de la Ingeniería: explica la relación trabajador-máquina para propiciar los cambios en el ambiente del trabajo que mejoren la productividad y la seguridad de los trabajadores.
- d) Desarrollo de las Organizaciones: se encarga de diagnosticar los problemas de las organizaciones e implementar métodos y estrategias de trabajo para lograr elevar su nivel de eficiencia, lo que implica un plan de acción orientado al cambio.
- e) Las Relaciones Industriales: pretende mediar los problemas derivados de la relación entre patrones, empleados y sindicatos, a través de la negociación y solución del conflicto.
- f) Asesoramiento Vocacional y de Carreras: intenta orientar al trabajador en la elección profesional, cambio de empleo, jubilación, etc.
- g)

## 2.2 La Selección de Personal.

Dentro de la Psicología del Personal una de las actividades más conocidas es la Selección, la cual es definida por Arias (1994) como la elección de la persona apropiada para un puesto indicado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, de esta manera, contribuir a los propósitos de la organización.

La historia de la Selección de Personal fue paralela al desarrollo de la Psicología Organizacional. Antes de la Primera Guerra Mundial se empezaron a utilizar pruebas con fines de selección, para 1916 Scott, Bingham y Whipple destacaron la utilidad de las entrevistas; como ya mencionamos, en 1917 se crearon las pruebas de Inteligencia Alfa y Beta para que el Ejército pudiera utilizarlas en la evaluación y selección de reclutas. En 1920, Myers crea el National Institute of Industrial Psychology que se enfocó a la aplicación de pruebas. Durante el periodo de 1939 a 1945 se revisó la prueba Alfa- Beta que en conjunto con las Frases Incompletas fueron utilizadas para clasificar y seleccionar elementos del Ejército. Hacia finales de la Segunda Guerra Mundial el uso de pruebas psicológicas tuvo un gran auge como consecuencia de la demanda de contratar personal para el conflicto bélico, bajo parámetros de rapidez y confiabilidad.

En México en 1929 se creó un área de Psicotécnica dentro del Departamento del Distrito Federal, la cual tenía como finalidad evaluar y seleccionar al personal idóneo para ocupar puestos de policía y tránsito, para ello se apoyaban del test de Binet (Smith, 1984).

De 1938 a 1940 y bajo el gobierno de Lázaro Cárdenas, numerosas empresas transnacionales y del sector privado empezaron a invertir en México, dando paso a la creación de varias plantas productivas que requerían de recursos humanos calificados para desempeñarse en los cargos ofrecidos, generando el interés por encontrar más y mejores elementos que permitieran realizar una buena selección (Jiménez, 1979).

En 1942 el Banco de México inició la selección de personal como un medio preventivo de hechos antisociales y para asegurar una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores. Este proceso de selección comprendía el examen médico, el examen psicotécnico y una encuesta social. En 1943 el Banco de Comercio contrata a sus trabajadores con procedimientos similares.

Para 1944 Teléfonos de México comienza a aplicar exámenes de admisión de personal. La batería comprendía test de criterios, percepción visual y auditiva, concentración de números y nombres; esta información detectaba los conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias para un buen desempeño en los puestos ofrecidos (Nuñez, 1985).

A partir de 1950 comenzaron a surgir varias instituciones que ofrecían servicios psicológicos a empresas, tanto de selección, evaluación, investigaciones sociolaborales, entre otros.

De esta manera, la Selección de Personal, ha cobrado cada vez mayor importancia, actualmente es considerado un proceso de predicción a través de métodos y procedimientos que tienen como finalidad pronosticar las posibilidades que tiene un individuo para desempeñar de manera eficiente una actividad en particular. Los principales instrumentos y técnicas aplicados en la selección son los tests psicológicos, psicométricos y la entrevista. En algunas empresas e instituciones es imprescindible una valoración psicológica y psicométrica previa a la contratación de los empleados; para ello el psicólogo contribuye de manera sobresaliente.

Martínez (2002) señala que el procedimiento general para la selección de personal comprende los siguientes puntos:

- 1) Vacante: puesto sin titular.
- 2) Requisición: documento que indica los motivos de la vacante, fecha en que deberá cubrirse, tiempo de contratación y condiciones del puesto.

- 3) Análisis y Valuación del puesto: documento que determina las actividades del puesto, requisitos y condiciones ambientales.
- 4) Inventario de Recursos Humanos: recopilación de algunos atributos de los miembros de la organización.
- 5) Fuentes de Reclutamiento: son los medios que utiliza una organización para captar candidatos, pueden ser internos, como la consulta del Inventario de Recursos Humanos para determinar si existe algún empleado que cubra la vacante; ó externos, como las agencias de empleo, medios publicitarios, bolsas de trabajo, universidades.
- 6) Presolicitud: cuestionario breve sobre los datos de identificación del candidato y los requisitos mínimos para decretar si cubre o no el perfil.
- 7) Solicitud de empleo: Cuestionario estructurado en donde se registran los datos del candidato.
- 8) Entrevista inicial o preliminar: se trata de detectar en un mínimo de tiempo si el candidato cubre o no los requisitos del perfil del puesto.
- 9) Evaluación Técnica: se comprueba que el candidato cuente con los conocimientos técnicos y experiencia necesaria para el puesto.
- 10) Evaluación Psicológica: valoración de las habilidades, características y potencialidades del candidato a través de exámenes psicológicos.
- 11) Estudio Socioeconómico. verificación directa del lugar de residencia, antecedentes familiares, laborales y situación económica.
- 12) Entrevista de Selección: entrevista profunda con el fin de valorar sus características e integrar los datos que se tienen del candidato.
- 13) Examen Médico de Admisión: evaluación de la capacidad física del individuo y elaboración de historial médico.

14) Conclusión: determinar si es Apto o No Recomendable para cubrir la vacante con base en la información obtenida y comparándola con los requisitos del perfil del puesto.

15) Contratación: formalización del ingreso del candidato a la institución o compañía.

### 2.3. El papel del psicólogo en la Selección de Personal.

El psicólogo a lo largo de su formación académica, adquiere habilidades y competencias propias de su ejercicio profesional, las cuales son: evaluación, diagnóstico, modificación de comportamientos o interacciones disfuncionales y capacitación. De la misma manera debe contar con vocación de servicio, disponibilidad para trabajo grupal, capacidad de observación, de autoanálisis y de autorreflexión, creatividad, gusto por la lectura y conocimiento de elementos histórico-sociales, para desarrollarse de manera óptima en el ámbito laboral, ya que dichas características le permiten un entendimiento mayor de las actividades a realizar dentro de una organización (Martínez, 1991).

Es fundamental mencionar que el psicólogo se rige bajo el Código Ético del Psicólogo (Martínez, 2002), el cual resulta un instrumento orientador en el desempeño cotidiano. En la selección de personal existen innumerables posibilidades de caer en conductas que afectan su imagen profesional, entre las cuales se pueden enumerar las siguientes:

- Ceder ante las presiones o influencias de figuras de autoridad o factores externos para agregar o restar datos relevantes, emitir determinado diagnóstico y sesgar los resultados para un fin personal o de terceros.
- Perder de vista el objetivo de la evaluación, visión y misión de la empresa en la que se trabaja.

- Considerar que el uso de pruebas es garantía de conocer ampliamente a la persona, ya que sólo ofrecen indicadores de rasgos y rangos, por lo que debe evitar diagnósticos parciales o tendenciosos.
- Tomar decisiones arbitrarias sin considerar que cualquier determinación puede afectar la vida futura del candidato y de la empresa o institución en la que presta sus servicios.

Por ello, se recomienda que el psicólogo conozca sus fortalezas y limitaciones, estar abierto al cambio, capacitarse continuamente y conducirse en todo momento de manera congruente y profesional al ejercer sus funciones.

El psicólogo, según Ribes (1990), es capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco conceptual y afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes, por lo que su integración en una organización se da con facilidad. Es importante señalar que es el único profesionalista que cuenta con la formación científica para establecer los factores que determinan el comportamiento de un trabajador dentro de su área laboral.

En lo que respecta a la Selección de Personal, el psicólogo se apoya de varias herramientas como son:

1. La entrevista de trabajo, que le permite conocer aspectos importantes del candidato como la personalidad, experiencia laboral, forma de expresión, grado de escolaridad, entre otros.
2. La evaluación psicométrica, que le ofrece información específica acerca del potencial intelectual, habilidades y aptitudes de las personas para desempeñar adecuadamente alguna actividad.
3. El estudio socioeconómico, que le proporciona información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajador, comprende también la

investigación de los antecedentes laborales del candidato, como una base para pronosticar su desempeño

4. El examen médico, le permite descartar alguna enfermedad que pudiera afectar el desempeño laboral (Grados, 2006).

En términos generales el psicólogo analiza, evalúa y modifica la conducta, al seleccionar a los empleados, entrenarlos, socializarlos y asignarlos a su cargo, asegurando mayor eficiencia y producción, reduciendo en gran medida los mayores problemas a los que se enfrenta una organización.

Hasta el momento se ha constatado el alcance de la selección de personal dentro de una organización y lo indispensable de la utilización de técnicas que faciliten y garanticen buenos resultados; para propósitos del presente reporte nos enfocaremos en una de éstas técnicas: el análisis de puestos, que funge como la herramienta básica para el establecimiento de toda política de los recursos humanos, principalmente por medio de la descripción de puestos, que es el documento indispensable para la contratación de los empleados; dichos temas se profundizaran en capítulos posteriores.

A continuación se abordará el tema de Seguridad Pública, específicamente la Policía Federal Preventiva, con la finalidad de conocer su estructura básica y entender el área en la que se desarrolló este trabajo.

## **CAPITULO 3**

### **LA SEGURIDAD PÚBLICA**

#### 3.1 La Seguridad Pública.

Existe un gran debate acerca del significado del concepto de seguridad pública, al cual se le concibe en algunas ocasiones como “seguridad ciudadana” o “seguridad humana”. El debate se refiere a las fronteras del concepto y si es posible abarcar, y de qué manera, asuntos como desigualdad del ingreso, pobreza, educación, cultura popular y cuestiones relacionadas. No obstante, tenemos claro que la seguridad pública es responsabilidad del Estado e implica salvaguardar la integridad física de los ciudadanos, vigilar su derecho de vivir en paz y preservar sus bienes patrimoniales; lo cual se lleva a cabo mediante la prevención, persecución, procesamiento y sanción de los delitos, procurando la reinserción social de sus autores (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, disponible en: <http://www.cepf.gob.mx/notas/2006/notacef0752006.pdf>).

Bailey y Chabat (2003) señalan que en México la seguridad pública se logra a través de la construcción de una policía y de instituciones judiciales efectivas y el fomento del estado de derecho en el gobierno y en la sociedad. La seguridad pública está a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los estados y los municipios, en las respectivas competencias que la Constitución estipula que se coordinen en los términos que la ley señale, para establecer un Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Hasta finales de la década de los ochentas, los asuntos de seguridad pública y procuración de justicia mantuvieron un bajo perfil en la agenda de prioridades y preocupaciones estatales. A partir de la crisis institucional de los aparatos gubernamentales de la seguridad y de su vinculación con la protección del tráfico de drogas, la revisión de las formas y esquemas de operación de los cuerpos

policiales comenzó a adquirir una importancia inusitada dentro de las políticas oficiales. En este periodo hubo intentos de establecer la seguridad pública como política nacional, durante la administración de Carlos Salinas de Gortari; en 1994, se formó la Coordinación de Seguridad Pública de la Nación, que trataba de encarar y detener la ola de criminalidad que se vivía en el país en aquella época. Durante el gobierno de Ernesto Zedillo se creó el Sistema Nacional de Seguridad Pública, el cual se encargaba de la prevención de delitos a través de la procuración de justicia y la administración judicial, además de la rehabilitación social; al inició se abocó a mejorar las comunicaciones entre agencias a nivel nacional y entre los niveles federal, estatal y local. Sin embargo, tal acción no cumplió las expectativas, ya que se presentaba un gran deterioro institucional en las áreas de gobierno encargadas de hacer cumplir las leyes relacionadas con la prevención, persecución y sanción judicial y penitenciaria de delitos y delincuentes. Esta situación fue evidente en el caso de las policías. Desde tiempo atrás dejaron de dar resultados, tanto por falta de profesionalismo como por la corrupción e impunidad imperante en sus filas. La operación policial y la coordinación entre las policías maniobraban con los usos y costumbres que, desde la crisis del 68, mostraban a pasos acelerados su ineficacia y deterioro, al servicio de los intereses represivos del sistema político. (Macías y Castillo, 2003).

Con el objetivo de revertir esta situación, por iniciativa del Presidente de la República, a partir del 1 de diciembre de 2000, se reformaron diversos artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de la Ley General que establece las bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, para crear la Secretaría de Seguridad Pública Federal, la cual funcionó a partir del año 2001 concentrando las funciones de seguridad pública que estaba en manos de la Secretaría de Gobernación (Secretaría de Seguridad Pública, disponible en: [http://www.ssp.gob.mx/portaWebApp/appmanager/snsp/desk;jsessionid=HGmbrfkN8qfLQ1j6fLJ1k57LxGTfBJ5tf8FQR5hpgGMWYbnTJQpY!133211034?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=snsp\\_page\\_3&docName=Antecedentes&nodeId=/BEA%20Reposito](http://www.ssp.gob.mx/portaWebApp/appmanager/snsp/desk;jsessionid=HGmbrfkN8qfLQ1j6fLJ1k57LxGTfBJ5tf8FQR5hpgGMWYbnTJQpY!133211034?_nfpb=true&_pageLabel=snsp_page_3&docName=Antecedentes&nodeId=/BEA%20Reposito)

[ry/91952//archivo&pathImg=/BEA%20Repository/import/SE-SNSP/Acerca%20del%20SE-SNSP/Antecedentes](http://91952//archivo&pathImg=/BEA%20Repository/import/SE-SNSP/Acerca%20del%20SE-SNSP/Antecedentes)).

De esta manera, la Secretaría de Seguridad Pública se instituye con los propósitos fundamentales de desarrollar las políticas de seguridad pública, proponer una política federal contra la criminalidad, que comprenda las normas, los instrumentos y acciones para prevenir de manera eficaz la comisión de delitos, así como fomentar la participación ciudadana en la formulación de planes y programas de prevención en materia de delitos federales, y por conducto del Sistema Nacional de Seguridad Pública, en los delitos del fuero común. La estructura básica de la Secretaría quedó conformada originalmente por:

1 Secretario

1 Subsecretaría

1 Oficialía Mayor

1 Unidad

4 Coordinaciones Generales

8 Direcciones Generales

1 Órgano Interno de Control

4 Órganos Administrativos Desconcentrados, entre los que se encuentra la Policía Federal Preventiva (Diario Oficial de la Federación, disponible en [http://dof.terra.com.mx/anexos\\_graficos/17032004/primera%20seccion/19ssp.pdf](http://dof.terra.com.mx/anexos_graficos/17032004/primera%20seccion/19ssp.pdf)).

A partir de mayo de 2007 se modificó su estructura básica, quedando conformada como se muestra en el Anexo 1

Actualmente entre sus objetivos estratégicos se encuentran:

- Prevenir y abatir la comisión de delitos para garantizar la seguridad pública y la tranquilidad ciudadana.

- Fortalecer los mecanismos de coordinación con las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
- Combatir la corrupción, depurar, profesionalizar y dignificar los cuerpos policiales.
- Promover acciones tendientes a mejorar la percepción ciudadana del quehacer institucional.

Asimismo, se compromete a desarrollar, implantar, mantener y mejorar en todas las unidades administrativas una cultura acorde con los objetivos definidos, para que la dependencia y sus órganos administrativos desconcentrados contribuyan a prevenir y abatir la comisión de delitos mediante políticas aplicadas con calidad, profesionalismo y honestidad (Policía Federal Preventiva, 2006).

## 3.2 La Policía Federal Preventiva.

### 3.2.1 Historia.

En su definición doctrinal más general y común, López-Portillo (2003), considera que la policía es el cuerpo de seguridad pública encargado de la prevención e investigación de los delitos y faltas, en auxilio del Ministerio Público (órgano facultado por la Constitución Política para la investigación y persecución de delitos: Artículo 21) y de los tribunales judiciales. Existen dos criterios generales de organización de las instituciones policiales en México: competencia por:

- a) Función: Preventiva: facultada para aplicar normas administrativas. y Judicial: auxilia directamente al Ministerio Público-
- b) Jurisdicción: a cada uno de los tres órdenes de gobierno: estatal, municipal y federal, así como al Distrito Federal, le corresponde la administración de instituciones policiales propias,

El manejo de estas policías no es simple, ya que se enfrentan a un grave problema de corrupción que ha provocado que la ilegalidad prevalezca y que las élites de seguridad, inteligencia y procuración de justicia no sean la excepción, por lo cual no son instrumentos confiables en la lucha contra la delincuencia organizada. En la actualidad el tráfico de drogas se ha convertido en una de las mayores actividades del crimen organizado, seguida de cerca por el secuestro, fraude, el robo de automóviles y el tráfico de personas.

El Sistema Nacional de Seguridad Pública identificó los principales problemas que las instituciones policiales padecen a lo largo del país, entre los que destacan: impunidad, escasa educación preventiva, deficiente gestión pública, desconocimiento, improvisación y escasa normatividad en las faltas administrativas, escasa remuneración salarial, ausencia de estándares profesionales en materia de prevención y en general en el trabajo policial preventivo, carencia de bases jurídicas adecuadas a las necesidades cotidianas del policía, insuficiente capacitación, escasa especialización y baja división de funciones. Todo esto ha generado una descomposición estructural interna de tales instituciones (López-Portillo, 2003).

En respuesta, durante la administración de Ernesto Zedillo, se promulga por decreto presidencial la Ley de la Policía Federal Preventiva y se publica en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero de 1999, mediante el cual se creó la Policía Federal Preventiva como Órgano Administrativo Desconcentrado dependiente de la Secretaría de Gobernación, más tarde en 2001 formará parte de la recién creada Secretaría de Seguridad Pública Federal. Entre sus atribuciones tendría a cargo salvaguardar la integridad y derechos de las personas, prevenir la comisión de delitos federales; así como garantizar, mantener y restablecer el orden y la paz públicos en los términos que la ley marca (Secretaría de Seguridad Pública, Policía Federal Preventiva, disponible en: [http://www.ssp.gob/portal/WebApp/appmanager/portal/desk?nfpb=true&pageLabel=pfp\\_page\\_2&snodo=99682&pbname=,pfp\\_banner,pfp\\_contador&displayPage=pfp\\_page](http://www.ssp.gob/portal/WebApp/appmanager/portal/desk?nfpb=true&pageLabel=pfp_page_2&snodo=99682&pbname=,pfp_banner,pfp_contador&displayPage=pfp_page)).

La Policía Federal Preventiva fue constituida como un organismo nacional de procuración de justicia que integraba a la policía existente, a las fuerzas de inteligencia y a las fuerzas militares, e incluía el reclutamiento y entrenamiento de nuevos agentes. La Policía Federal Preventiva integró a sus filas a la Policía Federal de Caminos, a la Policía Fiscal Federal, a la Policía Migratoria Federal, así como también a 4,900 soldados de la Tercera Brigada de Policía Militar; ejerciendo sus funciones en todo el territorio nacional y colaborando con las instituciones policiales estatales, municipales y del Distrito Federal. De esta forma se convierte en uno de los instrumentos primordiales en el desarrollo de las estrategias de seguridad pública.

La Policía Federal Preventiva representó una innovación legal y organizacional diseñada para cumplir con tres diferentes tipos de necesidades: 1) una fuerza policiaca mejor organizada, entrenada y equipada que la tradicional; 2) una policía que pueda combinar tanto las funciones preventivas como las investigativas; y 3) una fuerza que pueda trabajar con mayor flexibilidad con las fuerzas policiacas estatales y locales (López-Portillo, 2003).

### 3.2.2 Objetivos generales.

La Policía Federal Preventiva se establece como elemento central de la estrategia contra el crimen organizado y la delincuencia, sus funciones se encuentran reguladas en la Ley de la PFP y su Reglamento, publicados en el Diario Oficial de la Federación, los cuales son de orden público y de aplicación en todo el territorio nacional. Incluyen las bases generales de su organización y funcionamiento, así como los deberes de sus miembros, aspectos generales de servicio y requisitos de ingreso.

Su objetivo principal es prevenir y combatir la comisión de delitos, en apego al marco jurídico, con personal comprometido y calificado, en coordinación de los tres órdenes de gobierno, para salvaguardar la integridad y derecho de las

personas e instituciones, mediante programas y acciones desarrollados con esquemas de inteligencia y tecnología de vanguardia, que de confianza y certidumbre a la sociedad. Entre sus objetivos estratégicos se encuentran los siguientes:

- Prevenir y combatir la comisión de delitos para garantizar la paz y el orden públicos.
- Combatir la corrupción, depurar y dignificar al cuerpo policial.
- Fortalecer la profesionalización de los integrantes de la Institución.
- Mejorar la percepción ciudadana del quehacer institucional.
- Promover la participación ciudadana en la prevención de delitos.
- Consolidarse como la Institución más importante del país en la materia de seguridad.
- Fortalecer su estructura orgánica y funcional.
- Administrar eficientemente los recursos.
- Fortalecer las actividades de inteligencia (Policía Federal Preventiva, 2006).

### 3.2.3 Estructura.

La Policía Federal Preventiva cuenta con la estructura siguiente:

- I. Comisionado.
- II. Estado Mayor.
- III. Unidades Administrativas Centrales:
  - Coordinación de la Inteligencia para la Prevención.

Coordinación de Fuerzas Federales de Apoyo.

Coordinación de Seguridad Regional.

Instituto de Formación de la Policía Federal Preventiva.

Coordinación de Administración y Servicios.

Coordinación de Servicios Técnicos

Coordinación de Transportes Aéreos.

Coordinación de Unidad de Desarrollo.

Dirección General de Asuntos Jurídicos

Dirección General de Vinculación y Comunicación Social.

IV. Unidades Administrativas Regionales.

Comandancias Regionales.

V. Unidad de Contraloría Interna (Reglamento de la Policía Federal Preventiva, disponible en [www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SSP/Reglamentos/26042000\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SSP/Reglamentos/26042000(1).pdf) ).

Ver Anexo 2 (Secretaría de Seguridad Pública, disponible en [www.ssp.gob.mx/portalWebApp/appmanager/portal/desk?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pfp\\_page\\_2&nodo=99988&pbnome=pfp\\_estruct&displayPage=pfp\\_page\\_](http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/appmanager/portal/desk?_nfpb=true&_pageLabel=pfp_page_2&nodo=99988&pbnome=pfp_estruct&displayPage=pfp_page_)).

Para fines de este reporte, nos enfocaremos a la Coordinación de la Unidad de Desarrollo que inició sus actividades en el año 2000 con la publicación del Reglamento de la Policía Federal Preventiva; tiene como finalidad evitar y detectar conductas indebidas por parte de los integrantes de la policía, a través de programas de inspección administrativa y operativa mediante los cuales se conozca el estado que guarda el funcionamiento de las áreas de la Institución, mediante la investigación sobre el cumplimiento de las obligaciones de sus

integrantes. Asimismo, establece, supervisa y ejecuta mecanismos de evaluación para el reclutamiento, selección, ingreso y permanencia del personal, con el propósito de que los integrantes de este Órgano Desconcentrado, cuenten con la más alta calidad ética y profesional para el servicio público. Dicha Coordinación está compuesta por la Dirección General de Control de Confianza y por la Dirección General de Asuntos Internos, las cuales a su vez, cuentan con Direcciones de Área, Subdirecciones de Área y Jefaturas de Departamento.

La Dirección General de Control de Confianza tiene como objetivo garantizar los niveles de profesionalización, aptitudes, habilidades, conocimientos y valores acordes a los principios de la Institución, a través del reclutamiento, evaluación y selección de personal, preservando la permanencia laboral para elevar los márgenes de seguridad de la Policía Federal Preventiva. Entre sus funciones más importantes se encuentran:

- Garantizar la captación de los recursos humanos más aptos del mercado laboral y potencialmente orientados al compromiso de la Institución.
- Fortalecer y mantener actualizados los mecanismos de aplicación de baterías psicológicas, análisis poligráfico, valoración médica, examen toxicológico y de entorno socioeconómico, a efecto de que los resultados sean objetivos y óptimos, en el proceso de evaluación y selección.
- Dirigir la revisión y actualización de los perfiles psicológicos, a fin de contar con la herramienta adecuada que constituye la base para la evaluación y selección del personal de la Policía Federal Preventiva.
- Coordinar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad de la Dirección General de Control de Confianza, al proceso de Reclutamiento, Selección y Evaluación de aspirantes a ingresar a la Policía Federal Preventiva y al personal en activo de dicho órgano.

De esta forma, la Dirección General de Control de Confianza es la encargada del ingreso de los elementos que laborarán en la Institución y prestarán sus servicios

a la sociedad. Para ello cuenta con un personal capacitado de médicos, psicólogos, trabajadores, sociales y poligrafistas, asignados en 4 Direcciones, entre las que se encuentra la de Psicología, en cual se realizó el presente trabajo (Secretaría de Seguridad Pública, Policía Federal Preventiva, disponible en: [http://www.ssp.gob/portal/WebApp/appmanager/portal/desk?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pfp\\_page\\_2&snodo=99682&pbname=,pfp\\_banner,pfp\\_contador&displayPage=pfp\\_page](http://www.ssp.gob/portal/WebApp/appmanager/portal/desk?_nfpb=true&_pageLabel=pfp_page_2&snodo=99682&pbname=,pfp_banner,pfp_contador&displayPage=pfp_page)).

### 3.2.4 Norma ISO.

La Policía Federal Preventiva cuenta con la certificación de la Norma ISO 9001-2000, ya que uno de los compromisos de la Policía Federal Preventiva es adoptar e implantar un modelo de Dirección de Calidad y mantener mediciones permanentes para garantizar la calidad de los servicios con el propósito de evaluar la gestión de los recursos y el impacto de los proyectos que emprende. Para entender sobre el tema explicaremos algunos conceptos básicos.

La Norma ISO (Organización Internacional para la Estandarización) es la norma Internacional que certifica la calidad de un producto o servicio; se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Se puede aplicar en cualquier tipo de organización, ofreciendo una gran cantidad de ventajas, tales como:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de productividad.

- Mayor compromiso con la calidad del servicio que se presta.
- Mejora continua.

Para verificar que se cumpla con los requisitos de la norma cada seis meses, un agente de Registradores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001 (Normas ISO 9000, disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)).

Asimismo, la organización debe establecer un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que se refiere al conjunto de elementos integrados por la estructura organizacional, los procedimientos, las instrucciones, los registros y los recursos necesarios para conducir a la organización en forma sistemática y transparente (ISO 9001, disponible en: <http://www.scribd.com/doc/2192238/Iso-9001>).

En lo que respecta a la Dirección General de Control de Confianza, su alcance del Sistema de Gestión de Calidad comprende el Reclutamiento, Evaluación y Selección de Personal de la Policía Federal Preventiva. Sus objetivos de calidad son:

- 1) Evaluar el número de personal que establece el programa anual.
- 2) Mantener actualizada la bolsa de trabajo que permita la atención de los requerimientos del personal solicitado.
- 3) Proporcionar una atención adecuada al cliente, los niveles de profesionalización, aptitudes, habilidades, conocimientos y valores con el apoyo del Sistema de Gestión de la Calidad y la participación activa del personal (Policía Federal Preventiva, 2006).

La Institución tiene claro que para lograr la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad es necesario el uso correcto de la política de la calidad, con los objetivos que se determinan y los resultados de las auditorías que se lleven a cabo, así

como considerar los planes de mejora y las acciones correctivas y preventivas recomendadas.

Como podemos constatar la Seguridad Pública se coloca como tema central en la agenda del Gobierno Federal; quien busca mediante estrategias del Sistema Nacional de Seguridad Pública, garantizar la integridad y derechos de las personas, en el marco que ley señala. En este sentido, la Policía Federal Preventiva representa un instrumento confiable que permite cumplir con dicho propósito, para ello se tiene claro que debe otorgársele especial atención a la formación de capital humano en el área de la procuración de justicia y de procesos judiciales. Esto implica que se dé prioridad al reclutamiento selectivo de personal y a su entrenamiento intensivo, asunto que compete a la Coordinación de la Unidad de Desarrollo, a través de la Dirección General de Control de Confianza, la cual pretende asegurar los niveles de profesionalización acordes a los principios de la institución, acatando los principios del Sistema de Gestión de la Calidad que le aseguran su certificación internacional y la prestación del servicio con los márgenes de calidad que se le exigen.

## **CAPITULO 4**

# **ELABORACIÓN DE PERFILES PSICOLÓGICOS EN LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA**

### 4.1 Análisis y Descripción de Puestos.

La Policía Federal Preventiva es una organización que requiere de un trabajo arduo en el área de recursos humanos para cumplir con los criterios de productividad y calidad que le demandan. Para ello es primordial la correcta selección de personal, al respecto el análisis y la descripción de puestos constituyen una herramienta básica para lograr los objetivos institucionales. A continuación profundizaremos en el tema para constatar su importancia dentro de cualquier organización.

Las organizaciones pueden ser entendidas como un conjunto de puestos de trabajo que son ocupados por personas. Esto hace que se espere un comportamiento específico en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. Razón por la cual es indispensable ofrecer un nombre a cada cargo y un nivel de importancia a ese nombre, esto permite a las empresas mantener el orden, la jerarquía y la motivación por escalar hacia posiciones más destacadas (Beer, 1990).

De esta forma encontramos uno de los motivos por los cuales es tan importante el análisis y la descripción de puestos, ya que a partir de ellos podemos asignar los nombres adecuados a los puestos en base a las funciones que se deben desempeñar en el mismo. Del mismo modo, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la organización; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos (Beer, 1990).

Un buen análisis y descripción de puestos recoge toda la información relativa a los puestos, para una mayor claridad de los conceptos, a continuación se explican detalladamente:

El **análisis de puestos** es un proceso que se lleva a cabo por medio de una serie de pasos o actividades encaminados a conocer el contenido y los requisitos sobre los puestos, tiene como finalidad establecer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se necesitan para desempeñar de manera eficiente las funciones del puesto (Grados, 2006).

El análisis de puestos se puede llevar a cabo cuando:

- Se crea una organización.
- Se crean nuevos puestos.
- Se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnología, métodos, procedimientos o sistemas (Curso de la Sociedad de Psicología Aplicada, 2006).
- La **descripción de puestos** es el informe por escrito sobre el contenido y alcance del puesto, en él se detallan:
  - ¿Qué se hace?: tareas, funciones, actividades que se ejecutan.
  - ¿Cómo se hace?: recursos que se utilizan, métodos que se emplean, la forma en cómo se ejecuta cada tarea.
  - ¿Por qué se hace?: objetivos que se pretenden conservar (Grados, 2006).

La diferenciación básica entre estos dos conceptos, es que el análisis de puestos es el que sienta las bases para la realización de la descripción de puestos, ya que el análisis será el encargado de ubicar los elementos importantes y necesarios para determinar la función del puesto que servirá para procesos como la selección de personal entre otras cosas. El análisis de puestos es un proceso objetivo en la

medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto, si no al puesto en sí. (Chiavenato, 2000).

Entre los posibles usos del análisis y descripción de puestos destacan los siguientes:

*Reclutamiento:* Proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por lo tanto resulta de utilidad en el momento de determinar las fuentes de reclutamiento.

*Selección de Personal:* Proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las actividades y tareas propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que se buscan. También servirá de guía para la entrevista de selección.

*Evaluación del desempeño:* La descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

*Valoración de Puestos:* Ayuda a llevar a cabo el procedimiento mediante el cual se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización; estableciendo sistemas retributivos más justos y equitativos (Curso de la Sociedad de Psicología Aplicada, 2006).

Los beneficios que se esperan al contar con una exacta definición de los puestos son:

Para los directivos: 1) Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto. 2) Administrar con facilidad los sueldos y salarios del personal. 3) Mayor objetividad y equidad al evaluar el

desempeño del personal. 4) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

Para los empleados: 1) Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores 2) Señala sus responsabilidades con claridad. (Spector, 2002).

La obtención de los datos para el análisis de puestos requiere por lo general de:

- a) Un especialista en recursos humanos, la mayoría de las veces es llamado Analista: es el encargado de recopilar la información de los puestos, realizar las entrevistas a los trabajadores, para finalmente, dar un concepto del puesto en sí y determinar las habilidades requeridas para desarrollarlo.
- b) El ocupante del cargo: brindará la información sobre el puesto.
- c) Su supervisor: determinará los puntos clave para desarrollar las funciones encomendadas al puesto y verificará la información final del análisis de puesto (Curso de la Sociedad de Psicología Aplicada, 2006).
- d) Existen varios métodos para recopilar la información del análisis y descripción de puestos, los más recomendables son:

La entrevista: consiste en el levantamiento de información a través de cuestionar a los empleados en forma individual respecto al puesto que desempeña.

De acuerdo a Acevedo y Mondragón (1995), la entrevista debe ser un encuentro entre dos personas con el fin de obtener información de carácter formal con respecto al puesto en cuestión. Para ahorrar tiempo, resulta de gran importancia una buena preparación con el fin de recopilar los datos en un mínimo de tiempo. Para ello recomiendan llevar a cabo los siguientes pasos:

Preparación:

- Investigar el nombre del mejor trabajador y de su supervisor procurando aprender los nombres.

- Memorizar las palabras técnicas utilizadas en el puesto.
- Evitar al máximo posibles interrupciones.
- Procurar realizar la entrevista en el lugar de trabajo, ya que facilita posibles consultas.

#### Iniciación:

- Establecer relación amistosa en corto tiempo (rapport).
- Explicar el propósito de la entrevista asegurándose que quede entendido.

#### Desarrollo:

- Seguir el orden del cuestionario.
- Ayudar a comprender las preguntas, no a contestarlas.
- Efectuar una pregunta a la vez.
- No hacer comentarios personales.
- Diferenciar entre juicios personales y la tarea como tal.
- No interrumpir al trabajador mientras habla.
- Recordar que no se analiza a la persona, sino al puesto.

#### Final:

- Elaborar un resumen de la información obtenida.
- Contrastar la información con el jefe inmediato.

Cuestionarios: son formatos diseñados para que los trabajadores y el jefe inmediato los llenen por separado, están orientados a obtener datos de las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, entorno físico, equipo, materiales utilizados, aspectos de salud y seguridad (Werther y Davis, 1992).

Observación directa: se observan las operaciones que el empleado realiza durante su jornada laboral y se hace un registro anecdótico. Es conveniente que se utilice junto con las entrevistas (Grados, 2006).

Informes sucesivos (bitácoras): los trabajadores llevan un diario o bitácora de las actividades que ejecutan durante el día.

Método mixto: es la combinación de los métodos cuando no es posible desarrollar en su totalidad alguno de ellos (Curso de la Sociedad de Psicología Aplicada, 2006).

En la práctica es común utilizar sólo una de las técnicas, o bien la combinación de dos de ellas, debido a los factores de tiempo y costo.

Para realizar un análisis de puestos es conveniente recorrer las siguientes etapas:

**1) Planeación:** se planea y organiza todo el trabajo mediante:

- ✓ Determinación de los puestos que van a describirse.
- ✓ Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis.
- ✓ Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: se eligen los métodos de acuerdo a la naturaleza y características del puesto.

**2) Preparación:** se reúnen y ordenan los esquemas y materiales de trabajo, comprende las siguientes actividades:

- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo.
- ✓ Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis.
- ✓ Recolección previa de datos: a través de la revisión de organigramas, diagramas de procesos y descripciones de puestos, en caso de existir.

**3) Ejecución:** se procede a recolectar los datos relativos a cada uno de los puestos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Las actividades que se llevan a cabo son:

- Recolección de datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido.
- Selección de datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis.
- Verificar la información con el trabajador y un superior inmediato: se determina si los datos son correctos, completos y fácil de entender para todos los involucrados.
- Redacción final del análisis (Chiavenato, 2000).

Con ello se integra la **descripción de puestos**, que constituye la herramienta indispensable en el área de los recursos humanos; incluso Gama (1992), considera que la ley reconoce su existencia en la Ley Federal de Trabajo, en su artículo 25, fracción III, la cual establece que se deberá tener por escrito el servicio o los servicios que deben presentarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible. Asimismo, en el artículo 134 en su fracción IV, se marca como obligación de los trabajadores ejecutar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos. De esta forma, la descripción de puestos al brindar una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad, cumple con las exigencias legales antes mencionadas.

Es preciso señalar que la descripción de puestos debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante, ya que existe la posibilidad de que lo que se esté haciendo sea erróneo y la información no sea objetiva. La descripción de puestos se clasifica en:

- A. Descripción genérica: es una explicación breve del conjunto de actividades del puesto, tiene como función mencionar su objetivo básico.

B. Descripción específica: se detallan las operaciones que se realizan en el puesto, se estipulan deberes y tareas precisas (Grados, 2006 y Curso de la Sociedad de Psicología Aplicada, 2006).

Después de la consulta de varios autores (Arias y Heredia, 1999; Gama, 1992; Grados, 2006; Werther y Davis, 1992; Curso de la Sociedad de Psicología Aplicada, 2006) podemos afirmar que los elementos que componen la descripción de puestos son:

**Identificación:** individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa.

Título del puesto:

Departamento:

Área:

Horario:

Sueldo:

**Organización:** determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

Jefe superior:

Jefe inmediato:

Número de personas que desempeñan el puesto:

Puestos que le reportan al puesto descrito: nombre del puesto, número de ocupantes.

**Perfil del puesto:** identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

Requerimientos: educación, idioma, computación, conocimientos, experiencia, habilidades personales (físicas y mentales) edad, sexo, disponibilidad para viajar.

**Objetivo del puesto:** determinar la razón principal del puesto o su razón de ser.

**Responsabilidad y autoridad:** puntualizar los alcances y limitaciones en la función del puesto.

Responsabilidades:

Autoridad:

Errores más frecuentes que se cometen durante el desempeño de las funciones:

**Funciones:** describir las actividades de la persona que debe ocupar el puesto.

Actividades diarias:

Actividades periódicas:

Actividades eventuales:

Condiciones físicas bajo las que se realiza el trabajo:

Riesgos que se presentan durante el desarrollo del trabajo:

**Contactos:** identificar con quienes tienen relación el puesto descrito y el propósito que se tiene con dicha relación.

**Aprobaciones:** establecer con claridad las personas que intervinieron en la elaboración de la descripción y la fecha de su realización.

Fecha:

Elaboró:

Revisó:

Aprobó:

Firma:

## 4.2 El Perfil Psicológico.

El producto de un análisis de puestos es un perfil de puestos, con el cual se crea un **PERFIL PSICOLÓGICO**, que precisa de manera gráfica y descriptiva, el rendimiento intelectual, las características de personalidad, habilidades hacia el trabajo y los valores que debe reunir el candidato para que pueda desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades inherentes al puesto, al mismo tiempo que logre integrarse a la organización sin dificultad.

El Perfil Psicológico, al ser nuestro tema de estudio, merece algunas puntualizaciones que a continuación se explican. Según Richino (2000), el perfil se edifica de manera progresiva, contando como materia prima con la descripción de la tarea, considerando los aspectos psicológicos y ubicándolo en el contexto de la organización. Para ello se requiere discernir la información relevante y detectar los rasgos conductuales que debe presentar el trabajador, la autora afirma que el psicólogo es el profesional indicado para construir un perfil realista, ya que posee los conocimientos y las técnicas para obtener mayor información acerca de las personas, utilizando recursos como el psicodiagnóstico, las técnicas de entrevista y la comprensión clínica del otro.

Por su parte, Grados (2006) explica que el psicólogo al recibir una requisición, es el responsable de elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa; considerando:

Características intelectuales: determinadas por los factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc. que el puesto requiera.

Características de personalidad: se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Habilidades: son las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar.

Con todos estos datos se puede analizar y ponderar de qué manera inciden determinadas características personales en el desempeño cotidiano, para que más tarde se estructure una batería psicológica basada directamente en los datos contenidos en el perfil, lo cual constituye una herramienta indispensable en la selección de personal, principalmente para el psicólogo, responsable de la evaluación, ya que contará con los elementos necesarios para dar un diagnóstico que beneficie a la organización en la que presta sus servicios.

En el caso de la Policía Federal Preventiva y de acuerdo al Artículo 21 del Reglamento que la rige, corresponde a la Unidad de Desarrollo participar en la revisión y actualización de los perfiles de puestos, con la finalidad de establecer los criterios de evaluación acordes a los objetivos institucionales (Reglamento de la Policía Federal Preventiva, disponible en [www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SSP/Reglamentos/26042000\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SSP/Reglamentos/26042000(1).pdf)).

Asimismo, considera lo estipulado en el Diario Oficial de la Federación, publicado el 2 de mayo de 2005, referente a la elaboración de perfiles; dicho documento establece que al elaborar el perfil de puesto se debe tomar en cuenta la escolaridad, experiencia laboral, condiciones de trabajo, capacidades; así como describir la misión del puesto e identificar sus funciones; información que coincide con lo anteriormente expuesto. (Diario Oficial de la Federación, disponible en: <http://200.34.175.29:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/266/1/Descripcion,%20Perfil%20y%20Valuacion%20de%20Puestos.%20Norma.%202-may-05.pdf>)

Teniendo en cuenta lo anterior, la institución contaba con un Departamento de Perfiles, perteneciente a la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional (DIDI), de la Dirección General de Control de Confianza, con la colaboración de aproximadamente 20 personas; es importante mencionar que ninguna contaba con estudios en psicología, en su mayoría eran abogados y administradores. Durante esa gestión se elaboraron 4 formatos que eran utilizados para los puestos

investigados: Descripción de Puestos, Datos Generales, Guía General de Aplicación y Perfil Psicológico. En total se trabajaron 88 puestos con 77 perfiles psicológicos, dichas cifras son debido a que varios puestos no contaron con todos los formatos correspondientes, porque no se realizaron ó porque compartían formatos 2 puestos diferentes. A la par se crearon 34 perfiles genéricos, en los que sólo se elaboró el formato del perfil psicológico.

Con los cambios de administración se cerró el departamento de perfiles, además en la auditoría interna que se llevó a cabo en el 2005, cuya finalidad era determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad se conservaba en las distintas áreas de la Dirección y formular las observaciones pertinentes para mantenerlo; se constató que los perfiles existentes no brindaban la información esperada, por lo que no resultaban de utilidad durante la evaluación en el área de psicología; además de presentar similitud en la ponderación del perfil sin importar la jerarquía del puesto, lo anterior era la opinión generalizada parte de los psicólogos; igualmente, en ocasiones, desconocían datos básicos sobre los puestos que solicitaban vacantes lo que repercutía en la calidad de entrevista

De esta forma, la Dirección General de Control de Confianza, apegándose a su política de calidad certificada en ISO 9001, llevó a cabo una serie de acciones para fortalecer su estructura orgánica y ocupacional, entre ellas el *diseño y desarrollo de perfiles psicológicos*, con los siguientes objetivos:

- Crear un perfil psicológico que responda a las necesidades de la Policía Federal Preventiva.
- Evitar que los perfiles psicológicos, se apliquen a juicio del psicólogo evaluador, debido a la diversidad y especificidad de los mismos.
- Facilitar una retroalimentación en el diseño y desarrollo de los perfiles psicológicos, para ser orientados a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por tal motivo se estipuló la instauración de un Departamento de Perfiles Psicológicos, incorporado al área de Psicología, manejado y supervisado exclusivamente por psicólogos.

#### 4.3 Procedimiento.

El 1 de agosto de 2006 iniciaron las actividades del Departamento de Perfiles Psicológicos, dependiente de la Subdirección de Reclutamiento, Aplicación de Exámenes y Perfiles Psicológicos, de la Dirección de Psicología (para mayor detalle ver ANEXO 3). Quedó conformado por una Jefa de Departamento y una Analista; que tenían como objetivo obtener mediante entrevistas y cuestionarios, la descripción de puestos, la misión, las funciones generales y específicas, además de las responsabilidades y los deberes que asumen los ocupantes de cada puesto; con el propósito de integrar un perfil psicológico que defina las características necesarias para desempeñar un cargo dentro de la Policía Federal Preventiva.

Al no contar con más personal, las labores del Departamento de Perfiles se llevaron a cabo de manera conjunta por parte de la Jefa de Departamento y la Analista, y se pueden dividir en dos etapas:

##### ETAPA DE PREPARACIÓN.

- 1) Se llevó a cabo la revisión de material bibliográfico referente a la elaboración del análisis y la descripción de puestos, además se consultó el Diario Oficial de la Federación del 2 de mayo de 2005, con la finalidad de contar con las bases teóricas de los elementos a considerar para la elaboración de un perfil.
- 2) Se analizó el procedimiento de perfiles psicológicos incluido en el manual de organización de la Dirección General, para cumplir con los lineamientos estipulados.

- 3) Se revisó el catálogo de perfiles existente y los formatos utilizados, con el propósito de verificar la información incluida y su posible utilidad.
- 4) Con el material reunido y considerando las particularidades institucionales se redactó los 4 formatos definitivos que fueron utilizados durante las sesiones de trabajo:

Datos Generales (Ver ANEXO 4).

Descripción de Puesto (Ver ANEXO 5).

Perfil Psicológico (Ver ANEXO 6).

Guía de Aplicación de Perfil Psicológico (Ver ANEXO 7).

Además se señalaron los puntos contenidos en el Reporte de Observación (Ver ANEXO 8).

- 5) A la par se investigó sobre la Técnica Cleaver para su inclusión en la creación de los perfiles y se instaló como un parámetro a considerar en la valoración de los futuros candidatos; para ello se adaptó para una fácil aplicación (Ver ANEXO 9 y 10).
- 6) Posteriormente, se elaboró la **Metodología** de trabajo a utilizar para cada uno de los perfiles de nueva creación o actualización, la cual se explicará más adelante.
- 7) Se redactó un Plan de Trabajo Anual, sujeto a cambios en los siguientes casos:
  - Número de personas que conforman la plantilla de cada área y que requiera de más tiempo para su revisión.
  - Solicitud del servicio por parte de las áreas de la Policía Federal Preventiva.
  - Cambios administrativos y/o reestructuración de las unidades administrativas.

## ETAPA DE EJECUCIÓN (METODOLOGÍA):

1) A petición de la Dirección General de Apoyo Táctico y con la finalidad de atender una Convocatoria interna, se trabajó en la creación del Perfil Psicológico del Manejador Canino, para lo cual se apegó completamente a la **metodología** formulada e implicó los siguientes pasos:

a) Se efectuó la primer reunión con el Titular del Área, donde se establecieron los objetivos y se plantearon las generalidades del trabajo a desarrollar:

- ✓ Se solicitó el organigrama vigente y las descripciones de puestos existentes, a fin de revisar su contenido y retomar la información que facilite la elaboración del perfil. De igual manera, se identificó el número de integrantes que se desempeñan en los mismos.
- ✓ Se designó a los participantes que colaboraron en las entrevistas y se conformó un calendario de actividades para asistir al lugar de trabajo.

b) En las reuniones programadas se procedió a:

- ✓ La aplicación del cuestionario de **Datos Generales** al personal de base que ejecuta la operación, previamente había una conversación con el superior para conocer los requisitos imprescindibles y/o alguna observación relevante que amerite el puesto.
- ✓ La realización de las entrevistas con los trabajadores, para abarcar las habilidades específicas que requiere el puesto, a través del formato **Descripción de Puesto**.
- ✓ La aplicación de la **Técnica Cleaver** a los entrevistados para identificar las características que poseen en relación a su Factor Humano que contempla Comportamiento y Medio Ambiente. Asimismo, suministrar la técnica a los superiores inmediatos de los trabajadores, con el objeto de efectuar la comparación de la información referida en ambos cuestionarios.

- ✓ La observación directa de las condiciones ambientales en las que se desarrollan las labores asignadas al puesto y corroborar la información obtenida durante las entrevistas.
- c) Terminado el trabajo en campo, se calificó la Técnica Cleaver y se graficaron las puntuaciones de mayor incidencia. Además, se describió el entorno laboral y actitudinal observado durante el desempeño del trabajo (Reporte de Observación). Asimismo, se revisó, organizó y sintetizó la información obtenida en las entrevistas para capturarla en los formatos, considerando lo siguiente:

Datos Generales: los datos expresados por los entrevistados, que sean repetitivos o complementarios, así como los señalamientos del superior.

Descripción de Puesto: detallando con claridad y puntualidad la información que se requiere para cada punto que abarca el formato.

Perfil Psicológico: se coloca la ponderación de cada habilidad en los rangos superior, promedio, alto, promedio, promedio bajo y bajo, de acuerdo a la información derivada de la descripción de puestos.

Guía de Aplicación de Perfil Psicológico por Puesto: se desglosa la aplicación práctica de las habilidades del puesto en base a los conceptos que refiere. Para que la descripción del concepto sea clara se debe redactar tomando en cuenta los criterios siguientes:

- En cada punto se incluye sólo un comportamiento que puede ser valorado por cualquier evaluador.
  - Deberá incluir: cantidad de tiempo invertido en realizar la tarea, importancia de las tareas para un buen desempeño de puesto, grado de dificultad para a prender la tarea, importancia de la tarea.
- d) Con todos los formatos debidamente llenados, se presentaron a la Dirección de Psicología, con la finalidad de obtener su aprobación y la

apertura para trabajar en conjunto con los Jefes de Departamento de la Subdirección de Evaluación Psicológica; de esta forma con las sugerencias de los psicólogos se realizaron las modificaciones en los documentos trabajados.

- e) Una vez realizados los cambios propuestos, se contactó con el Titular del Área para presentar la propuesta final y se esperaron las correcciones pertinentes, hasta obtener el documento definitivo, aprobado y firmado por el responsable.
  - f) Finalmente, se difundió la información al personal de la Dirección de Psicología a cerca de los perfiles nuevos, a través de una plática impartida por el Departamento de Perfiles, se asesoró en el uso del Catálogo de Perfiles y sobre la información que enriquezca la evaluación de los candidatos que aspiran un puesto dentro de la Institución. Esta asesoría fue permanente, ya que continuamente se incorporaron psicólogos evaluadores a los que se capacitaba sobre el tema y se apoyaba cuando realizaban entrevistas para los puestos trabajados.
- 2) Una vez incluido el perfil de Manejador Canino en el Catálogo de Perfiles, se procedió a seguir el Plan de Trabajo Anual, el cual marcaba la elaboración de los Perfiles Psicológicos pertenecientes a la Coordinación de Transportes Aéreos; de esta manera se estableció contacto con el Titular para hacer las gestiones correspondientes para la primer reunión de trabajo, en la que se estableció el número total de puestos por analizar y las generalidades descritas en el inciso “a”; posteriormente, para cada uno de los puestos se prosiguió con la metodología, a partir del inciso “b”.

Para tener una panorama general ver el Plan Trabajo Anual en el Anexo 11.

#### 4.4 El papel del psicólogo en la elaboración de los perfiles.

Como se ha mencionado, la carga de trabajo ocasionó que las tareas del departamento de Perfiles se llevaran a cabo de manera indistinta por el personal a cargo; sin embargo, se logró estipular las funciones que corresponden formalmente al psicólogo de dicho departamento y se enumeran a continuación:

- Investigar sobre la metodología o técnicas que permitan diseñar y desarrollar los perfiles psicológicos de las áreas que solicitan el servicio.
- Cumplir con los tiempos y la forma en la que se elaborarán o actualizarán los perfiles psicológicos de la Institución.
- Aplicar el proceso de elaboración, desarrollo y/o actualización de los perfiles psicológicos, así como mantener los registros correspondientes ante el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Apoyar en la impartición del programa de capacitación al personal de la Subdirección de Evaluación Psicológica y del departamento de Reclutamiento Externo, con el propósito de garantizar la adecuada aplicación de los perfiles en el área.

#### 4.5 Resultados.

Se inició dando respuesta a la petición de la Dirección de Apoyo Táctico, que requería cubrir una Convocatoria interna para el puesto de Manejador Canino; para lograrlo se llevaron a cabo 8 entrevistas, con igual número de aplicaciones de la Técnica Cleaver y un reporte de observación. Con la aprobación de los titulares se logró agregar formalmente el perfil al Catálogo de la Dirección de Psicología y ser consultado para las evaluaciones a los candidatos. Por primera vez se contó con un mayor conocimiento del puesto: manejo de tecnicismos, detalle en las actividades asignadas, así como las características esenciales para llevar a cabo las tareas eficazmente.

Respecto a la Coordinación de Transportes Aéreos, se desarrollaron 9 perfiles psicológicos, las particularidades de cada uno de ellos demandaron invertir distintos tiempos para su elaboración, pero en términos generales se reportó lo siguiente:

<b>PUESTOS</b>	<b>NUMERO DE ENTREVISTAS</b>	<b>APLICACIONES DE LA TÉCNICA CLEAVER</b>	<b>REPORTE DE OBSERVACIÓN</b>
<i>Despachador de Vuelo</i>	4	4	1
<i>Sobrecargo</i>	5	5	1
<i>Piloto</i>	12	12	1
<i>Analista de Control Técnico de Materiales (Almacenista)</i>	3	3	1
<i>Técnico en Mantenimiento</i>	5	5	1
<i>Mecánico</i>	5	5	1
<i>Analista de Asuntos de la Industria y Normatividad</i>	2	2	1
<i>Analista de la Dirección de Ingeniería y Planeación de Mantenimiento</i>	2	2	1
<i>Supervisor de Control de Calidad y Mantenimiento</i>	3	3	1

En total se elaboraron 10 Perfiles Psicológicos, con su respectiva Descripción de Puesto; a lo largo de 49 entrevistas, 49 aplicaciones de la Técnica de Cleaver y 10 reportes de observación.

Algunos de los aspectos generales de los perfiles se citan a continuación:

**Puesto:** Manejador Canino.

**Función principal:** Detección de narcóticos, explosivos y, ocasionalmente, búsqueda de personas vivas o cadáveres.

**Requisitos Generales:** Bachillerato concluido, disponibilidad para viajar, mínimo tres años dentro de la Institución.

**Características Particulares:** Portación de arma, interés por brindar atención y cuidado a los perros, no padecer alergias.

**Características Psicológicas:** Adaptabilidad para desarrollar trabajos rutinarios, cautela y atención en la revisiones. Seguridad en sí mismo y determinación durante las revisiones. Orden y disciplina.

**Puesto:** Despachador de Vuelo.

**Función principal:** Coordinar la operación del vuelo cumpliendo con los lineamientos establecidos en materia de seguridad, a fin de garantizar el funcionamiento de la aeronave y el bienestar de la tripulación durante todo el trayecto.

**Requisitos Generales:** Carrera Técnica en Aeronáutica, contar con licencia vigente de Oficial de Operaciones de Aeronaves, mínimo dos años en la Institución

**Características Particulares:** Se requiere resistencia física para estar alerta las 24 horas de su turno. Discreción con el manejo de datos a los que tiene acceso.

**Características Psicológicas:** Capacidad de atención y concentración para realizar varias tareas a la vez. Tolerancia a la frustración para aceptar cambios de última hora. Organizado al realizar sus funciones y no omitir ninguna acción que afecte el vuelo.

**Puesto:** Sobrecargo.

**Función principal:** Brindar la atención y el servicio a los pasajeros de manera eficiente y en el tiempo establecido, al mismo tiempo que cumple con las medidas de seguridad para lograr un vuelo exitoso y confortable.

**Requisitos Generales:** Curso de capacitación para sobrecargo y contar con licencia vigente.

**Características Particulares:** Contacto directo con funcionarios públicos, reos y agentes federales.

**Características Psicológicas:** Personalidad extrovertida, facilidad de palabra, empatía. Capacidad para trabajar en equipo. Atención y concentración en la revisión del equipo de seguridad.

**Puesto:** Piloto.

**Función principal:** Trasladar en avión o helicóptero (según su especialidad) a los pasajeros al destino programado en forma segura.

**Requisitos Generales:** Cédula de Piloto Aviador, mínimo 1000 horas de vuelo.

**Características Particulares:** Portación de arma para pilotos de helicópteros, ya que participan en operativos.

**Características Psicológicas:** Disciplina, responsabilidad, apego a las reglas. Decisión y firmeza para resolver problemas. Alto grado de atención y concentración para detectar anomalías antes y durante el vuelo.

**Puesto:** Analista de Control Técnico de Materiales.

**Función principal:** Entrega y recepción de materiales consumibles, componentes, equipo, herramienta y papelería utilizable en el hangar.

**Requisitos Generales:** Bachillerato concluido. Disponibilidad de horario.

**Características Particulares:** Exposición cotidiana de solventes, aceites, ácidos y desengrasantes; así como al ruido.

**Características Psicológicas:** Memoria a corto y largo plazo para recordar la ubicación precisa del material. Capacidad para organizar los diferentes materiales. Responsabilidad y cuidado en el manejo del material tóxico.

**Puesto:** Técnico en Mantenimiento.

**Función principal:** Brindar mantenimiento preventivo y correctivo a las aeronaves, para asegurar que se encuentren disponibles para las operaciones.

**Requisitos Generales:** Técnico en Mantenimiento de Aviación con licencia vigente. Mínimo un año como Mecánico en la PFP. Disponibilidad de tiempo y para viajar.

**Características Particulares:** Expuesto a condiciones atmosféricas variables, debido a que sus labores son en el hangar.

**Características Psicológicas:** Alto grado de atención a detalles y concentración al efectuar las reparaciones. Orden y organización con el material de trabajo. Capacidad para prever riesgos o fallas en las aeronaves.

**Puesto:** Mecánico.

**Función principal:** Revisar el interior y exterior de la aeronave para detectar cualquier necesidad de mantenimiento y llevarla a cabo con la finalidad de que se encuentre disponible.

**Requisitos Generales:** Técnico en Mantenimiento de Aviación con licencia vigente. Un año de experiencia fuera de la Institución. Disponibilidad de tiempo y para viajar.

**Características Particulares:** Expuesto a condiciones atmosféricas variables, debido a que sus labores son en el hangar.

**Características Psicológicas:** Alto grado de atención a detalles y concentración al efectuar las reparaciones. Apego estricto a las normas establecidas en los Manuales de las aeronaves. Capacidad para prever riesgos o fallas en las aeronaves.

**Puesto:** Analista de Asuntos de la Industria y la Normatividad.

**Función principal:** Revisar que los contratos y/o convenios de la coordinación cumplan con los lineamientos legales de la Normatividad Aeronáutica.

**Requisitos Generales:** Pasante de Licenciatura en Derecho. Inglés: 90%.

**Características Particulares:** Interés por la Aeronáutica.

**Características Psicológicas:** Capacidad de concentración, habilidad verbal, ordenado en el manejo de documentos.

**Puesto:** Analista de la Dirección de Ingeniería y Planeación de Mantenimiento.

**Función principal:** Registrar diariamente las operaciones de la flota aérea y los programas de mantenimiento a los que son sujetos, para notificar los próximos servicios que requieran.

**Requisitos Generales:** Técnico en Sistemas de Cómputo y Administración. Un año en Sistemas fuera de la PFP.

**Características Particulares:** Interés por los componentes y funcionamiento de las aeronaves.

**Características Psicológicas:** Atención durante la revisión de la base de datos. Capacidad de cálculos matemáticos. Ordenado en el manejo de documentos.

**Puesto:** Supervisor de Control de la Calidad.

**Función principal:** Supervisar los trabajos de mantenimiento para identificar y corregir las posibles negligencias, omisiones o fallas en el procedimiento; de esa forma garantizar los estándares de calidad estipulados.

**Requisitos Generales:** Técnico en Mantenimiento en Aeronaves con licencia vigente. Experiencia de un año en reparaciones de aeronaves fuera de la PFP. Mínimo un año en la Dirección de Mantenimiento dentro de la Institución.

**Características Particulares:** Contacto con solventes y químicos. Exposición a ruido intenso

**Características Psicológicas:** Capacidad de observar a detalle el trabajo de sus subordinados. Determinación para llamar la atención ante fallas. Alto apego a instrucciones y procedimientos. Compromiso y responsabilidad. Comunicación directa y abierta con sus compañeros de trabajo.

Con la realización de los Perfiles de la Coordinación de Transportes Aéreos, se atendió una de las peticiones de los psicólogos evaluadores: conformar el perfil del puesto de Piloto, considerado un cargo importante y del que se contaba con escasa información sobre sus funciones; ahora ya se pueden conocer los términos que maneja cotidianamente y ser utilizados durante la entrevista de selección para determinar el grado de conocimiento y experiencia con la que cuenta el aspirante; además de exponer los requisitos básicos para garantizar que un vuelo cumpla con las normas de seguridad exigidas.

Las descripciones de puesto se consolidan como una herramienta esencial para conocer al detalle el puesto; al mismo tiempo el formato del perfil psicológico facilita la ponderación en el reporte de evaluación que demuestra si el aspirante es idóneo o no para el cargo. Del mismo modo la gráfica de Cleaver brinda una valoración para compararla con la prueba que presenta el solicitante. Es

importante señalar que el formato de datos generales es de gran utilidad para el departamento de Reclutamiento Externo al realizar una primera selección de candidatos. Todo ello está disponible en la Dirección de Psicología para cualquier consulta por parte de los psicólogos.

Debido a los cambios de administración por fin de sexenio se efectuó una reestructuración en la Dirección de Control de Confianza; por tal razón no se continuó con la Coordinación de Administración y Servicios, tal como marcaba el Plan de Trabajo Anual. Los nuevos directivos dispusieron interrumpir las funciones del Departamento de Perfiles Psicológicos para dar prioridad a otras áreas, principalmente en la contratación masiva para todas las direcciones. De esta manera, los primeros meses se brindó apoyo a los Departamentos de Aplicación de Exámenes y de Evaluación Psicológica, al mismo tiempo que se continuaba con las actividades del Departamento de Perfiles; hasta que se suspendieron todas las tareas, con la consigna que se retomaría cuando la carga de trabajo disminuyera.

## CONCLUSIONES

Actualmente la seguridad pública es un tema obligado dentro de la sociedad, que se ha convertido en una de las prioridades en la agenda del gobierno federal; el cual en su afán de dar respuesta a las demandas de los ciudadanos busca construir instituciones de seguridad y procuración de justicia profesionales que puedan afrontar las múltiples problemáticas del crimen, violencia y corrupción.

Por ello se crea la Policía Federal Preventiva, con el objetivo principal de prevenir y combatir la comisión de delitos para garantizar la paz pública; al mismo tiempo pretende profesionalizar y mejorar la percepción del quehacer policiaco. Para cumplir con tal propósito, debe estar integrada por personal altamente calificado, bajo esta premisa se requiere de profesionales en la materia que garanticen la adecuada selección de personal; es aquí donde el psicólogo tiene la oportunidad de contribuir con sus conocimientos sobre el comportamiento humano al logro de los objetivos del gobierno federal.

Dentro de la Dirección de Psicología de la Policía Federal Preventiva y de acuerdo a sus habilidades, el psicólogo tiene la posibilidad de colaborar en distintas áreas, tales como: la aplicación de pruebas psicométricas, evaluación psicológica y reclutamiento externo. El trabajo demanda profesionales competitivos que presenten óptimos resultados, razón por la cual la formación académica adquiere un papel primordial para los futuros psicólogos; en el caso de la FES Iztacala, su plan de estudios integra de forma coherente la formación teórica y el entrenamiento metodológico con la acción profesional. El egresado adquiere la habilidad, a lo largo de su formación profesional, de actuar de manera científica sin importar el área en la que preste sus servicios, ya que cuenta con los elementos teóricos-prácticos que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional (Cachón, 1990). Tal condición le facilita la inserción laboral en una

institución gubernamental, además de adquirir conciencia social del cargo que desempeña para mejorar las condiciones del país.

En el caso particular de la Policía Federal Preventiva, está en manos de psicólogos no sólo la selección de sus nuevos miembros, también se encarga de las evaluaciones de permanencia, portación de arma y proyectos especiales (apoyo externo). Dicha labor contribuye directamente con la seguridad nacional y la calidad de de los servicios que prestan los empleados. Para lograrlo se utilizan numerosas pruebas psicométricas y se llevan a cabo entrevistas profundas con la finalidad de contar con los elementos necesarios para determinar la aptitud psicológica del evaluado.

Sin embargo desde hace tiempo se externó la necesidad de integrar nuevos elementos que apoyen tal valoración, entre ellos se consideró la elaboración de Perfiles Psicológicos; así se conformó un departamento encargado en la materia. Lamentablemente los resultados no fueron los esperados, ya que el equipo no figuraban psicólogos, además contaban con ciertas incoherencias que ponían en duda los datos difundidos de cada puesto, tales como: no especificar las actividades, no diferenciar entre puestos directivos y operativos en la ponderación de las habilidades, no explicar la aplicación real de las habilidades del ocupante a las funciones del puesto. Incluso se realizaron unos perfiles genéricos basándose en apreciaciones personales, sin una descripción de puestos previa que respaldara la valoración de las habilidades, por estas razones los perfiles elaborados no aportaban información para ser empleada en las evaluaciones psicológicas y los psicólogos evaluadores reiteradamente admitían un desconocimiento de los puestos y regirse por medio de supuestos para dar su diagnóstico. Dicha situación ocasionaba a largo plazo rotación de personal, bajas descontento de las áreas solicitantes y principalmente insatisfacción en el trabajador que se reflejaba en baja productividad.

Por órdenes superiores y en respuesta a una auditoría interna se consiguió un Departamento de Perfiles Psicológicos dirigido por psicólogos; con el objetivo

principal de ofrecer información útil para las valoraciones psicológicas, se procedió a llevar a cabo los cambios pertinentes en el procedimiento para asegurar la recolección de datos valiosos. Inició con una consulta bibliográfica acerca del tema con la que se pudo constatar la importancia de establecer un Análisis de Puestos, del que se deriva la Descripción de Puestos, que constituye una herramienta indispensable en la selección de personal al ofrecer las atribuciones, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para desempeñarlo adecuadamente.

De esta manera, se desarrollaron las siguientes acciones: acudir al espacio físico donde los trabajadores efectúan sus tareas, entrevistar a los empleados que realizan cotidianamente las actividades (preferentemente a los mejores elementos), redactar un reporte de observación y aplicar la técnica Cleaver en relación a Factor Humano. Con todo lo anterior se avaló la información descrita en cada perfil; además se contó con retroalimentación por parte de los titulares de las áreas y aportaciones constantes por parte de los jefes de departamento de la dirección.

Asimismo, se elaboraron formatos para uso exclusivo de psicólogos, considerando la información básica para ser utilizada en las futuras entrevistas; de manera simultánea, se tomó en cuenta las necesidades y características de la Institución, por lo cual se incluyó un apartado sobre valores, que aún cuando son difíciles de calificar en pruebas psicométricas, se exploran algunos puntos que se pueden abordar en las entrevistas; igualmente se indica si el puesto requiere portación de arma.

Como ya se ha mencionado, el departamento se estableció con dos integrantes que asumieron todas las labores, motivo por el cual se invirtió mayor tiempo para la elaboración de los perfiles; además de que no se contaba con el equipo ni espacio necesario para llevar a cabo las actividades, aún cuando hubo varias peticiones para que las condiciones mejoraran.

Debido a cambios administrativos por el fin de sexenio se interrumpieron las labores del departamento de perfiles; ante la carga excesiva de trabajo se dispuso apoyar a los departamentos de aplicación de exámenes y evaluación; hasta que finalmente suspendieron las actividades sin importar los progresos que representaba. Lamentablemente estos movimientos son inevitables en instituciones gubernamentales, donde es común que los nuevos directivos no tengan claro los objetivos institucionales que deben cumplir y sólo atiendan las exigencias y necesidades inmediatas sin ninguna visión de futuro. En este caso se sacrificó la calidad de las evaluaciones, al incumplir constantemente los criterios de ingreso y no considerar las habilidades y características requeridas para los puestos, con la finalidad de elevar la plantilla en poco tiempo, por lo cual no se asegura la permanencia ni el profesionalismo de los nuevos empleados.

A pesar de los acontecimientos, los 10 perfiles psicológicos elaborados se anexaron al Catálogo ya existente; asimismo se capacitó a todo el personal para su uso y de manera permanente se auxilió a los psicólogos con la comisión de evaluar candidatos para los puestos analizados. Una vez finalizado el trabajo se exponen las siguientes conclusiones:

- ♦ Una Institución como la actual Policía Federal requiere de elementos profesionales debidamente seleccionados y evaluados periódicamente, a fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos, para lo cual se recomienda considerar dentro de un plan de trabajo a largo plazo, las actividades de desarrollo y actualización de los perfiles psicológicos, sin que los cambios de administrativos entorpezcan tal misión. Actualmente experimenta una reestructuración en todas las coordinaciones que la integran esperando que con ellas se den respuesta a las demandas de la ciudadanía en cuestión de seguridad pública.
- ♦ Con la aprobación del Presidente de la República Mexicana se deberá modificar el Reglamento de la Policía Federal para decretar, dentro del área responsable de evaluar al personal de nuevo ingreso y en activo, la creación

de un Departamento de Perfiles Psicológicos comisionado para la elaboración, actualización y especificación de todo lo concerniente a los perfiles de puestos de la Institución; de esta manera se contará con un respaldo jurídico que asegure la continuidad del trabajo de dicho departamento.

- ♦ La Dirección de Psicología es la encargada de dictaminar la aprobación psicológica de un candidato, de esa forma cubre una de las áreas que deben acreditarse para el ingreso de un nuevo elemento; razón por la cual el personal necesita de todas herramientas que lo apoyen en su trabajo diario en la selección de personal, para contar con los fundamentos precisos que respalden su diagnóstico.
- ♦ Los Perfiles Psicológicos constituyen una herramienta esencial para los psicólogos evaluadores, por ello se sugiere la existencia de un Departamento especializado en el tema manejado por psicólogos, ya que poseen un mayor dominio en las técnicas de entrevista, además puede identificar los rasgos conductuales primordiales del candidato para que desempeñe adecuadamente su trabajo.
- ♦ El Análisis de Puestos, es la pieza medular para obtener un Perfil Psicológico, debe incluir una completa Descripción de Puestos, procedente de un proceso serio basado en la información transmitida por los trabajadores que ocupan el puesto y sus supervisores, además de visitar el lugar de trabajo para confirmar las condiciones de en las que se desarrollan las funciones. Sus características permiten elegir el sistema de trabajo apropiado para cubrir las demandas de la Institución. A pesar del tiempo y costo que implican estas actividades, proporcionan referencias importantes que enriquecen el informe.
- ♦ Contar con un Perfil Psicológico y los formatos que lo comprenden, reportó varias ventajas en el área de selección, como son: ofrecer al psicólogo datos precisos que marcaban la pauta de las entrevistas; estar familiarizados con el lenguaje empleado en la jornada diaria, lo que transmitía confianza y conocimiento frente a los aspirantes; contar con la calificación esperada de la

técnica de Cleaver de los candidatos, lo que sirve como referencia; y disponer de una Guía de Perfil Aplicada al Puesto que describe la práctica real de las habilidades del individuo en la tareas asignadas. También es utilizado en reclutamiento externo, al brindar un panorama general de los requisitos del puesto.

- ♦ Es recomendable que se considere al Análisis de Puestos como parte de mejoras futuras dentro de la corporación, como son: la capacitación oportuna de los empleados, la consulta de la descripción de puestos por parte de los empleados a fin de que se convierta en una guía elemental para su trabajo cotidiano; por último, ser un auxiliar en la evaluación del desempeño, un proyecto poco explotado dentro de la Institución, que daría excelentes resultados para mantener la calidad del trabajo.
- ♦ Finalmente, es importante mencionar que el psicólogo, como profesional, tiene la obligación de actuar de manera responsable y comprometida con las funciones que le encomiendan; al ingresar a la Policía Federal Preventiva debe reflexionar sobre el impacto social que tiene su puesto y las consecuencias directas de sus diagnósticos en las acciones contra la delincuencia, el crimen organizado y la corrupción. Asimismo, puede exigir contar con los elementos básicos para desarrollar sus tareas en el tiempo y forma que se lo demandan. Todo lo anterior con la finalidad de realizar una evaluación de calidad y mejorar las instituciones gubernamentales encargadas de la seguridad pública.

## REFERENCIAS

Acevedo, V. y Mondragón, J. (1995). “**Revisión y actualización del análisis de puestos para uso de psicólogos**”. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología, D.F., México.

Arias, F y Heredia, V. (1999). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**. México: Trillas.

Arias, F. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas.

Bailey, J. y Chabat, J. (2003). Introducción. En: Bailey, J. Y Chabat, J. (Eds.), **Crimen transnacional y seguridad pública: desafíos para México y Estados Unidos**. (15-77).México: Plaza y Janes.

Beck, A. T. (1979) “Visión General” En: A. Beck (Ed.), **Terapia Cognitiva de la depresión** (10-33). Nueva York: International Universities Press.

Beck, J. (1995). **Cognitive Therapy, Basics & Beyond**. New York: Guilford Press.

Beer, M. (1990). **Dirección de los Recursos Humanos**. México: CECSA.

Beidel. D. y Turner, S. (1986) “A critique of theoretical bases of cognitive behavioral theories and therapy” Clinical Psychology Review. (6). 177-197.

Blum, I. y Naylor, J. (1985). **Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales**. México: Trillas.

Caballero, L. y Lahera, G. (1998) “**El papel del psicólogo en las organizaciones**”. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Cachón E. (1990). “**La desprofesionalización del psicólogo en el área de capacitación en las organizaciones**”. Tesina de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Caparros, A. (1993). **Historia de la Psicología**. España: Ediciones CEAC.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, disponible en: <http://www.cepf.gob.mx/notas/2006/notacef0752006.pdf>

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.

Diario Oficial de la Federación, disponible en: <http://200.34.175.29:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/266/1/Descripci%F3n,%20Perfil%20y%20Valuaci%F3n%20de%20Puestos.%20Norma.%202-may-05.pdf>

Diario Oficial de la Federación, disponible en: [http://dof.terra.com.mx/anexos\\_graficos/17032004/primera%20seccion/19ssp.pdf](http://dof.terra.com.mx/anexos_graficos/17032004/primera%20seccion/19ssp.pdf)

Ellis, A. (1994). **Reason & Emotion in Psychotherapy, Revised and Updated**. New York: Carol Publishing.

Gama, E. (1992). **Bases para el Análisis de Puestos**. México: Manual Moderno.

García, V.; Maya, S. y Rodríguez, D. (1997). **Historia de la Psicología I**. México: Siglo XXI-

Ghiselli, E. (1985). **Psicología Industrial y sus aplicaciones al Personal**. México: Trillas.

Grados, J. (2006). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal**. México: Manual Moderno.

ISO 9001, disponible en: <http://www.scribd.com/doc/2192238/Iso-9001>.

Jiménez, A. (1976). **El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial**. México: Trillas.

Kazdin, A. E. (2000). **Historia de la Modificación de la Conducta**. Bilbao: Desclee de Brower.

López-Portillo, E. (2003). La policía en México. En: Bailey, J. y Chabat, J. (Eds.), **Crimen transnacional y seguridad pública: desafíos para México y Estados Unidos**. (149-179). México: Plaza y Janes.

Macías, V. y Castillo, F. (2003). El sistema nacional de seguridad pública. En: Bailey, J. y Chabat, J. (Eds.), **Crimen transnacional y seguridad pública: desafíos para México y Estados Unidos**. (81-102). México: Plaza y Janes.

Martín G. y Pear, J. (1999). **Modificación de la Conducta ¿Qué es y cómo aplicarla?** México: Prentice Hall.

Martínez, G. (2002). “**Propuesta de evaluación de potencial a través del proceso de selección de personal, en una institución gubernamental**”. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Martínez, L. (1991). **Psicólogo, formación, ejercicio profesional y perspectiva**. México: UNAM.

Normas ISO 9000, disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)

Núñez, M. (1985). **La capacitación práctica en las organizaciones**. México: Trillas.

Policía Federal Preventiva. (2006) **Manual de Bienvenida**. No publicado.

Reglamento de la Policía Federal Preventiva, disponible en [www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SSP/Reglamentos/26042000\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SSP/Reglamentos/26042000(1).pdf)

Rivera, R. (1986). **Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal**. México: Limusa.

Rodríguez, H. (1998). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sánchez-Barranco, A. (1996). **Historia de la Psicología. Sistemas, movimientos y escuelas**. Madrid: Ediciones Pirámide.

Schultz, D. y Schultz S. (1990). **Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. New York: MacMillan Publishing Company.

Secretaría de Seguridad Pública, disponible en: [http://www.ssp.gob.mx/portaWebApp/appmanager/snsp/desk;jsessionid=HGmbrfkN8qfLQ1j6fLJ1k57LxGTfBJ5tf8FQR5hpgGMWYbnTJQpY!133211034? nfpb=true & pageLabel=snsp\\_page\\_3&docName=Antecedentes&nodeId=/BEA%20Repository/91952//archivo&pathImg=/BEA%20Repository/import/SE-SNSP/Acerca%20del%20SE-SNSP/Antecedentes](http://www.ssp.gob.mx/portaWebApp/appmanager/snsp/desk;jsessionid=HGmbrfkN8qfLQ1j6fLJ1k57LxGTfBJ5tf8FQR5hpgGMWYbnTJQpY!133211034? nfpb=true & pageLabel=snsp_page_3&docName=Antecedentes&nodeId=/BEA%20Repository/91952//archivo&pathImg=/BEA%20Repository/import/SE-SNSP/Acerca%20del%20SE-SNSP/Antecedentes)

Secretaría de Seguridad Pública, Policía Federal Preventiva, disponible en: [http://www.ssp.gob/portal/WebApp/appmanager/portal/desk?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pfp\\_page\\_2&snodo=99682&pbname=,pfp\\_banner,pfp\\_contador&displayPage=pfp\\_page](http://www.ssp.gob/portal/WebApp/appmanager/portal/desk?_nfpb=true&_pageLabel=pfp_page_2&snodo=99682&pbname=,pfp_banner,pfp_contador&displayPage=pfp_page)

Smith, E. (1984). **Psicología: Fronteras de la conducta**. México: Harla.

Smith, S. H. y Wakeley, H. J. (1998). **Psicología de la Conducta Industrial**. México: Mc Graw Hill.

Sociedad de Psicología Aplicada, (2006). Curso: Análisis Funcional y Descripción de Puestos.

Spector, P. (2002). **Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica**. México: Manual Moderno.

Werther, W. y Davis, K. (1992). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.

Whittaker, J. y Whittaker S. (1984). **Psicología**. México: Interamericana.

Zumaya, L. (1993). "Bases teóricas de las psicoterapias cognoscitivas conductuales" Salud Mental, 16 (1), 39-43.

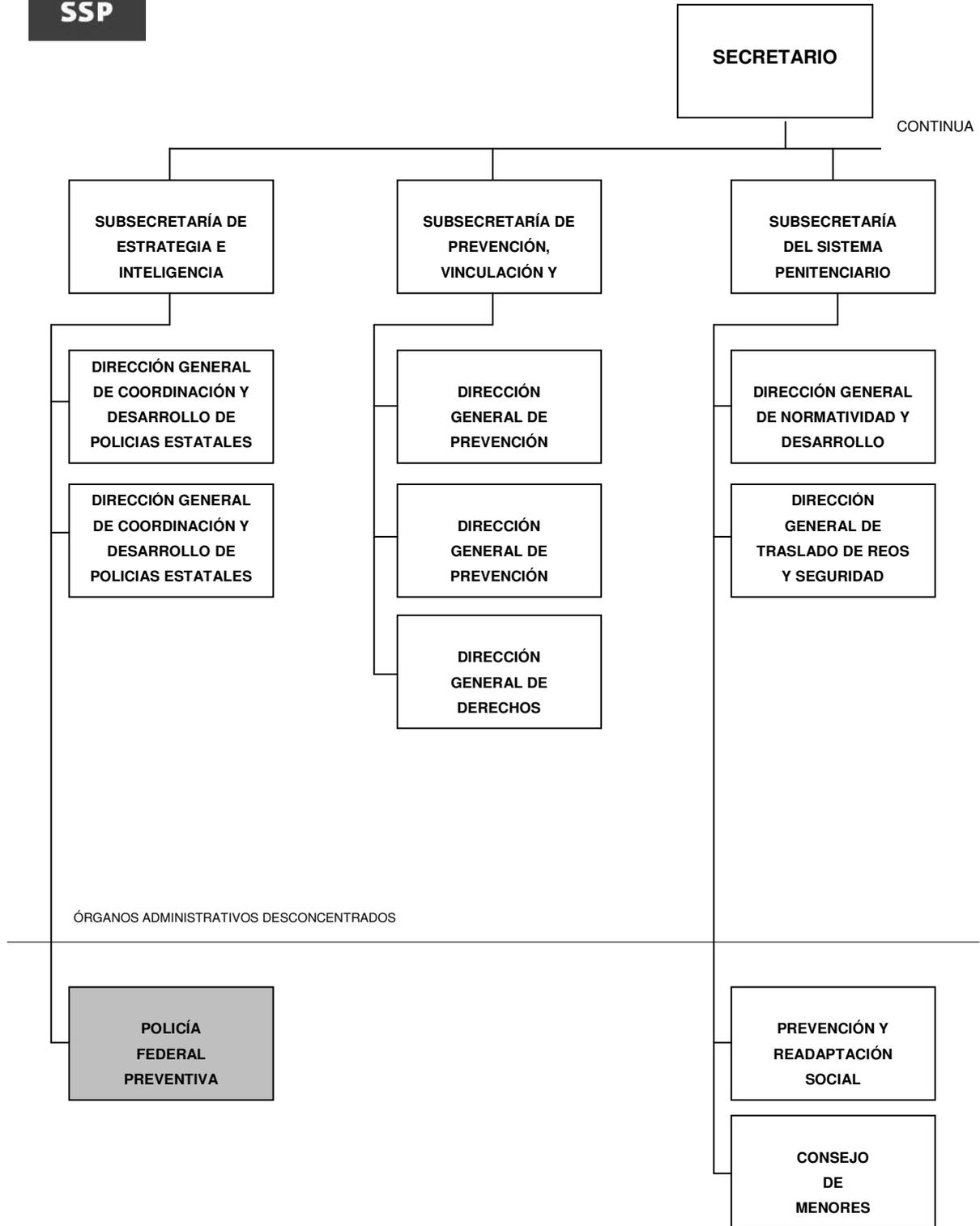
# **ANEXOS**



**SSP**

# ANEXO 1

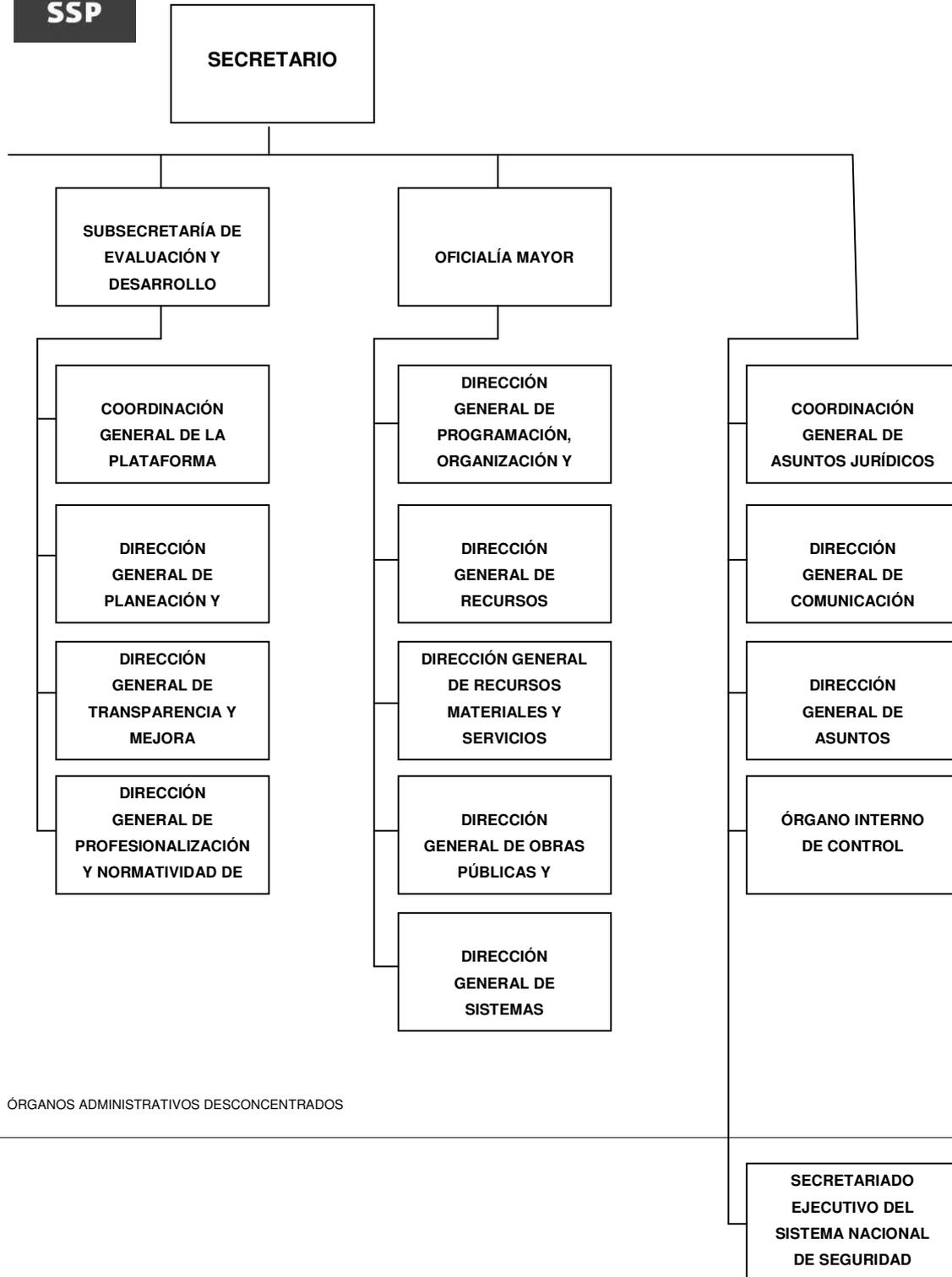
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA  
ESTRUCTURA BÁSICA  
ESTRUCTURA AUTORIZADA POR EL C. SECRETARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA  
VIGENCIA: MAYO DE 2007





## **ANEXO 1** (Continuación)

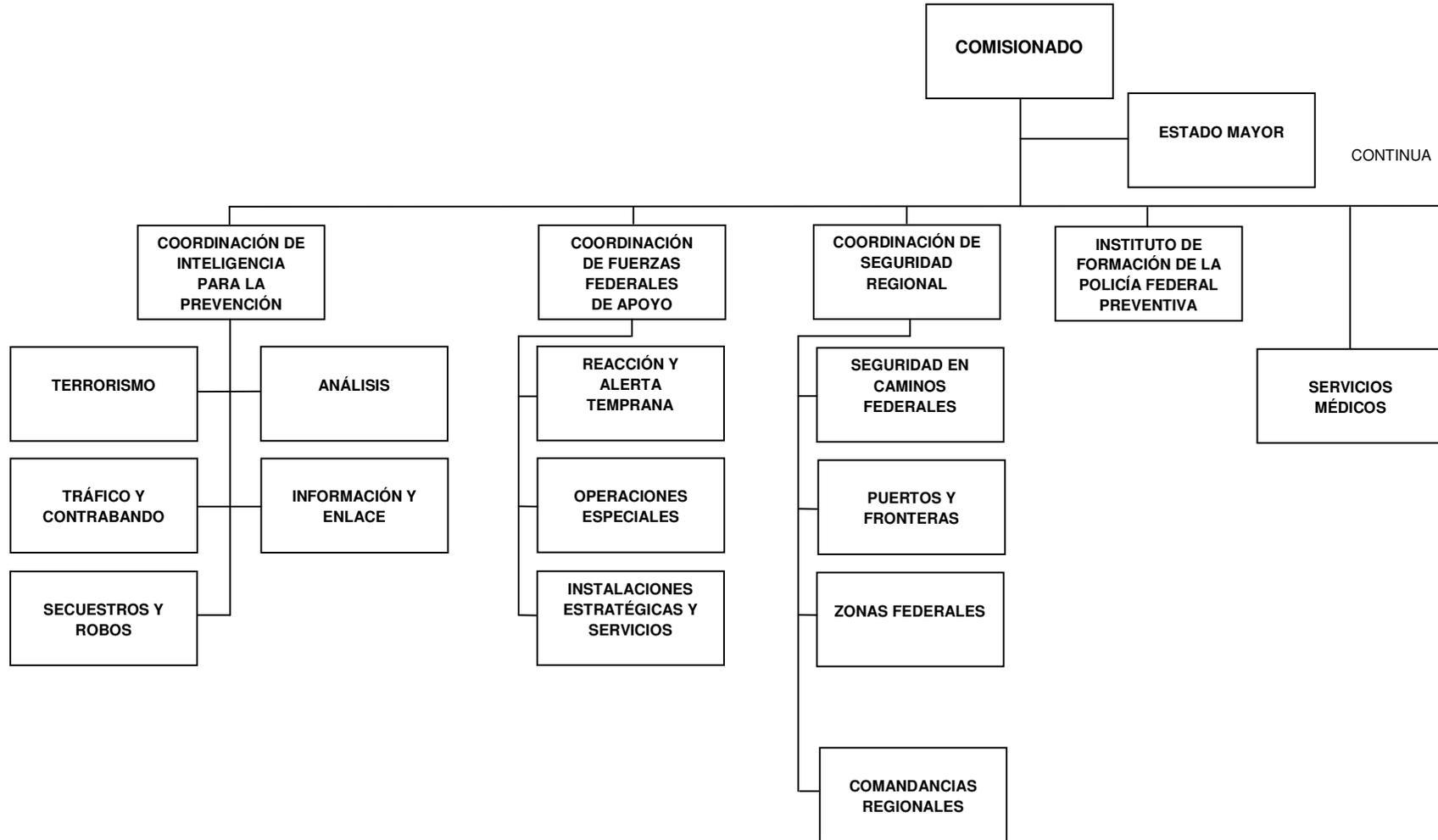
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA  
ESTRUCTURA BÁSICA  
ESTRUCTURA AUTORIZADA POR EL C. SECRETARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA  
VIGENCIA: MAYO DE 2007



ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS DESCONCENTRADOS

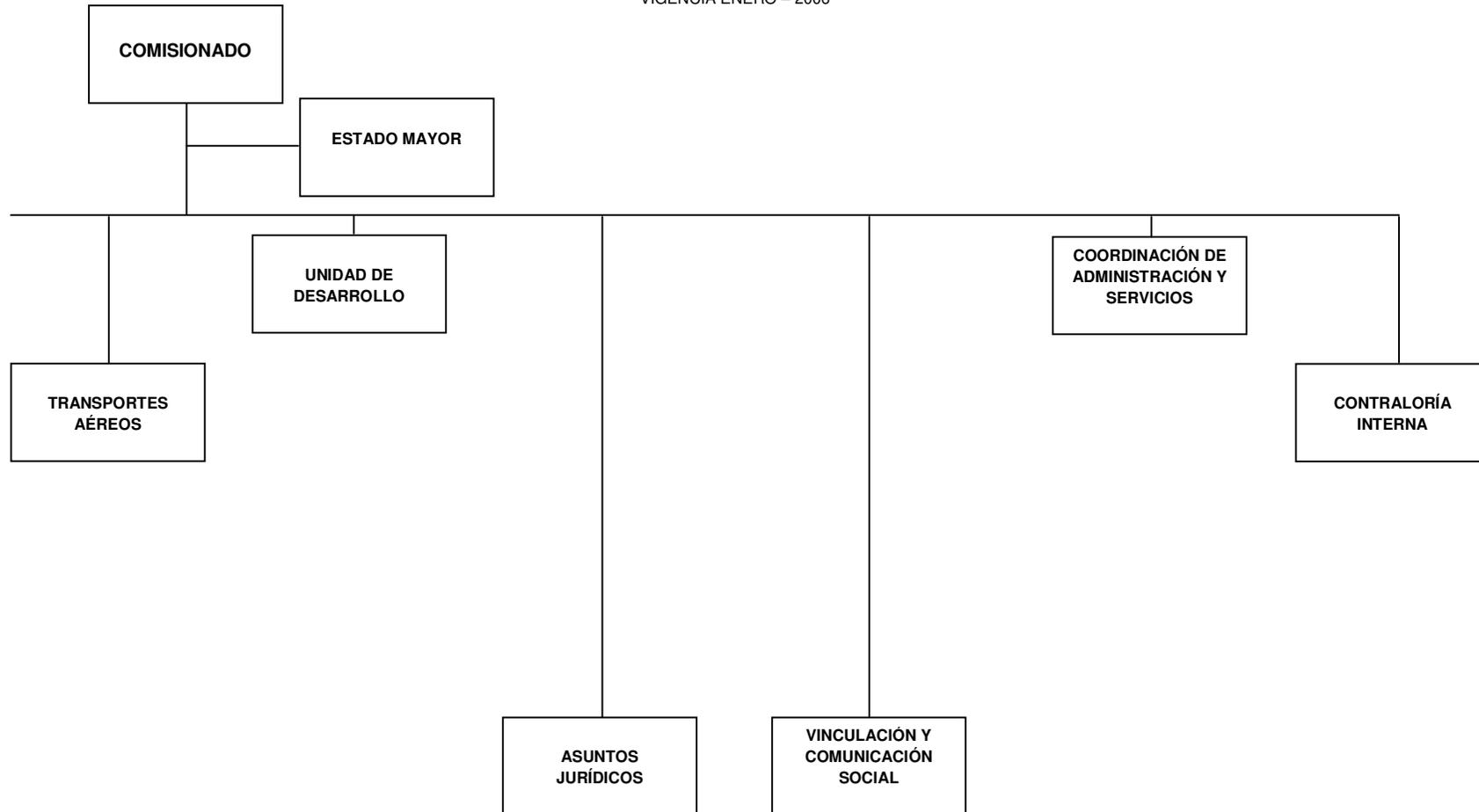
## ANEXO 2

**SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA**  
ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO  
POLICIA FEDERAL PREVENTIVA  
ESTRUCTURA DICTAMINADA POR EL C. OFICIAL MAYOR DE LA SSP  
VIGENCIA ENERO – 2006



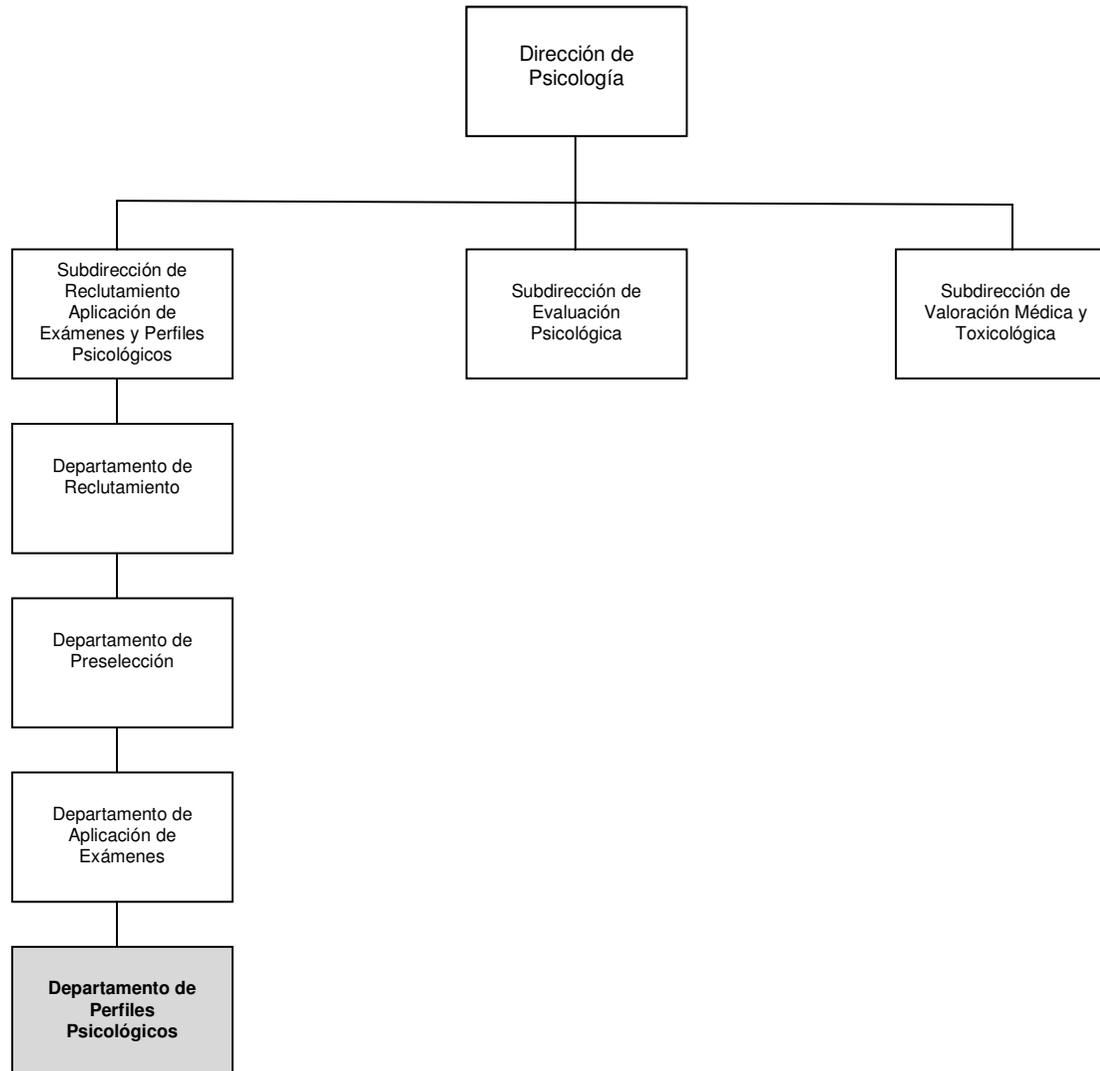
## **ANEXO 2** (Continuación)

**SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA**  
ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO  
POLICIA FEDERAL PREVENTIVA  
ESTRUCTURA DICTAMINADA POR EL C. OFICIAL MAYOR DE LA SSP  
VIGENCIA ENERO – 2006



## ANEXO 3

### Organigrama de la Dirección de Psicología





## ANEXO 5

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**1.- ÁREA:**

Dirección a la que pertenece \_\_\_\_\_

**2.- NIVEL DEL PUESTO:**

MANDO DIRECTIVO	( )
MANDO MEDIO	( )
ADMINISTRATIVO	( )
OPERATIVO	( )

**3.- TITULO DEL PUESTO:**

**4.- NOMBRE REAL DEL PUESTO:**

A. *Elabore el organigrama de su Dirección de área e identifique su nivel jerárquico. (ver hoja anexa)*

B. *¿A quién reporta diariamente su trabajo?*

Jefe inmediato:

Asunto:

Reporta además a:

Asunto:

**5.- OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:**

A. *¿Qué función cubre y que finalidad tiene?*

B. *Descripción Genérica*

C. *¿Cuál es su impacto social e institucional?*

D. *¿Cuál es el reto principal del puesto?*

**6.- RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE NECESITAN PARA HACER EL TRABAJO:**

A. *¿Qué comunicación establece de manera interna?*

Ascendente:

Descendente:

Horizontales:

B. *¿Qué comunicación establece de manera externa?*

**7.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU PUESTO:**

A. Enuncie en orden de importancia sus actividades diarias y constantes: **Tiempo aproximado de ejecución:**

--	--

B. Enuncie en orden de importancia sus actividades periódicas.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Horas</b>

C. Describa las tareas eventuales ó aquellas que son propias de otros puestos.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Horas</b>

D. Condiciones físicas bajo las que realiza las actividades del puesto.

--

**8.- RESPONSABILIDADES QUE DEMANDA EL PUESTO:**

A. Enuncie las responsabilidades principales adscritas al puesto.

**Tiempo laboral**

--	--

B. Responsabilidades secundarias.

**Tiempo laboral**

--	--

C. Responsabilidades administrativas.

--

D. Errores más frecuentes en el desempeño del puesto.

--

**9.- HABILIDADES QUE SE NECESITAN PARA HACER EL TRABAJO:**

A. Conocimientos en:

**% de Dominio**

--	--

B. Preparación especial:

Equipo/armamento/instrumentos y técnicas/otros

**% de Dominio**

**Tiempo x semana**


C. Características de personalidad que exige el puesto:

--

D. Características especiales

--

**10.- PROBLEMAS O DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN DURANTE EL DESARROLLO DEL TRABAJO:**

A. Problemas o dificultades se presentan.

**Frecuencia**


B. Explique en qué elementos se apoya para resolver los problemas del puesto.

--

C. ¿Cuenta con autonomía para resolver problemas?

--

**11.- PRINCIPALES RIESGOS A LOS QUE SE EXPONE AL DESARROLLAR SU TRABAJO:**

A. Riesgos o accidentes:

**Causa**

**Frecuencia**

--	--	--	--

B. Enfermedades:

**Causa**

**Frecuencia**

--	--	--	--

**12.- LIMITANTES A SOLVENTAR A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN:**

\* Actividad que requiere capacitación.

**Tipo de capacitación**

**Frecuencia**


**13.- PRINCIPIOS Y VALORES**

**Factores a los que se ven expuestos y que pueden ser susceptibles de transgredir:**

A. Acceso a datos confidenciales.

--

D. Normas disciplinarias.

Cuales exige su puesto

Consecuencia por incumplimiento

--	--

\_\_\_\_\_  
**Aprobó**  
 Titular del Área

\_\_\_\_\_  
**Autorizó**  
 Director General

**ANEXO 6**  
**PERFIL PSICOLÓGICO**

ÁREA:

TÍTULO DEL PUESTO:

NIVEL DEL PUESTO:

FECHA DE ELABORACIÓN:

PONDERACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO COMO:

DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	MUY ALTO	PROMEDIO ALTO	PROMEDIO O ACEPTABLE	BAJO ACEPTABLE CON RESTRICCIONES	BAJO O NO ACEPTABLE
<b>I. COGNITIVAS</b>	OBSERVACIÓN					
	TAREAS RUTINARIAS					
	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
<b>II. MADUREZ</b>	ESTABILIDAD EMOCIONAL					
	CONFIANZA EN SÍ MISMO					
	ADAPTACIÓN AL MEDIO FÍSICO					
	ADAPTACIÓN AL MEDIO SOCIAL					
	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN					
	SUSPICACIA Y CAUTELA					
<b>III. HABILIDADES HACIA EL TRABAJO Y ACTITUDES</b>	CONTROL DE IMPULSOS					
	PRODUCTIVIDAD					
	NIVEL DE ENERGÍA					
	TOMA DE DECISIONES					
	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO					
	TRABAJO INDIVIDUAL					
	APEGO A NORMAS, POLÍTICAS E INSTRUCCIONES					
	ACTITUD HACIA LA AUTORIDAD					
<b>IV. VALORES</b>	ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS					
	TRABAJO BAJO PRESIÓN					
	LEALTAD					
	DISCRECIÓN					
	HONESTIDAD					
	DISCIPLINA					

\_\_\_\_\_  
**APROBÓ**  
Director de Psicología

\_\_\_\_\_  
**AUTORIZÓ**  
Director General

## ANEXO 7

### GUÍA GENERAL DE APLICACIÓN DE PERFIL PSICOLÓGICO PARA

GENERALIDADES	HABILIDADES DEL PUESTO	¿CÓMO LO APLICA EN SU PUESTO?	MUY ALTO	ALTO	PROMEDIO	BAJO	MUY BAJO
<b>HABILIDADES COGNITIVAS</b>	OBSERVACIÓN						
	TAREAS RUTINARIAS						
	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN						
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS						
<b>CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD</b>	ESTABILIDAD EMOCIONAL						
	CONFIANZA EN SÍ MISMO						
	ADAPTACIÓN AL MEDIO FÍSICO						
	ADAPTACIÓN AL MEDIO SOCIAL						
	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN						
	SUSPICACIA Y CAUTELA						
<b>ACTITUD EN EL TRABAJO</b>	CONTROL DE IMPULSOS						
	PRODUCTIVIDAD						
	NIVEL DE ENERGÍA						
	TOMA DE DECISIONES						
	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO						
	TRABAJO INDIVIDUAL						
	APEGO A NORMAS, POLÍTICAS E INSTRUCCIONES						
	ACTITUD HACIA LA AUTORIDAD						
<b>VALORES</b>	ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS						
	TRABAJO BAJO PRESIÓN						
	LEALTAD						
	DISCRECIÓN						
	HONESTIDAD						
	DISCIPLINA						

\_\_\_\_\_  
**APROBÓ**  
 Director de Psicología

\_\_\_\_\_  
**AUTORIZÓ**  
 Director General

## **ANEXO 8**

### **REPORTE DE OBSERVACIÓN**

**PUESTO:**

Fecha de observación:

Dirección:

**A. ESPACIO FÍSICO:**

Descripción del espacio físico en el que se desarrollan cotidianamente las labores, así como las condiciones ambientales que se presentan.

NOTAS: Condiciones extremas que pueden afectar la ejecución de las tareas.

**B. FORMA DE TRABAJO:**

Descripción breve de las actividades que realiza el trabajador.

**C. ACTITUD DE LOS TRABAJADORES:**

Comportamiento que presentaron los entrevistados durante las entrevistas y al llevar a cabo las actividades de su puesto.

CONCLUSIÓN:



## ANEXO 10

Evalúe c/u de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia relativa en la ejecución del trabajo. Coloque el No. apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala. 1.- MUY BAJO 2.- BAJO 3.- SIGNIFICATIVO 4.- ALTO 5.- MUY ALTO

- |   |  |
|---|--|
| <p>___ Concentración en trabajo de detalle.</p> <p>___ Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad.</p> <p>___ Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina.</p> <p>___ Habilidad para organizar diferentes tipos de gente.</p> <p>___ Necesidad de ser diplomático v cooperativo.</p> <p>___ Decisión para actuar sin precedentes.</p> <p>___ Creatividad para generar nuevas ideas.</p> <p>___ Habilidad para iniciar relaciones con extraños.</p> <p>___ Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido.</p> <p>___ Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda.</p> <p>___ Seguridad y Dominio del idioma, para expresarse con fluidez.</p> <p>___ Capacidad de seguir un sistema a la perfección.</p> | <p>___ Habilidad para resolver conflictos humanos.</p> <p>___ Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo.</p> <p>___ Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo.</p> <p>___ Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo.</p> <p>___ Ser cauteloso al calcular riesgos.</p> <p>___ Poder motivacional para hacer que la gente actúe.</p> <p>___ Habilidad para superar objeciones.</p> <p>___ Visión para planear a futuro en gran escala.</p> <p>___ Habilidad para persuadir a otros hacia nuestro punto de vista.</p> <p>___ Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentar precedente.</p> <p>___ Paciencia para seguir instrucciones detalladas.</p> <p>___ Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual.</p> |
|---|--|

	R	A	D	D%	+50
D					
I					
S					
C					
TOTAL					

## ANEXO 11

### DEPARTAMENTO DE PERFILES PSICOLÓGICOS PLAN DE TRABAJO ANUAL PERIODO 2006-2007

**NOTA:**

La programación del Plan de trabajo Anual estará sujeta a cambios en los siguientes casos:

- a) Número de personal que conforma la plantilla de cada área y que requiera más tiempo para su revisión.
- b) Petición de trabajo de las áreas de la P.F.P. que soliciten el servicio.
- c) Cambios administrativos y/o Reestructuración de Unidades Administrativas.

	1 REVISIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO PARA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CONSULTA DEL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DEL 02 DE MAYO DEL 2005, SOBRE LA DESCRIPCIÓN, PERFIL Y VALUACIÓN DE PUESTOS.
	2 ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE PERFILES PSICOLÓGICOS Y LOS FORMATOS EXISTENTES.
	3 ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO Y REVISIÓN DE LA TÉCNICA CLEAVER PARA SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE PERFILES.
	4 REVISIÓN DEL CATÁLOGO DE PERFILES EXISTENTES.
	5 REDACCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL Y ELABORACIÓN DE FORMATOS DE TRABAJO.
	6 A PETICIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE APOYO TÁCTICO Y CON EL FIN DE ATENDER LA CONVOCATORIA, SE INICIÓ EL PERFIL PSICOLÓGICO DE MANEJADOR CANINO.
	7 GESTIONAR LOS OFICIOS CORRESPONDIENTES ANTE LAS ÁREAS DE LA P.F.P. PARA SOLICITAR SU AUTORIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA CREACIÓN DE PERFILES.
	8 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, TÉCNICA CLEAVER Y REPORTE DE OBSERVACIÓN.
	9 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA , CALIFICACIÓN DE CLEAVER Y LLENADO DE LOS FORMATOS: DATOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.
	10 ELABORACIÓN DEL PERFIL PSICOLÓGICO Y LA GUÍA DE APLICACIÓN DEL PERFIL.
	11 RECIBIR RETROALIMENTACIÓN DEL PERSONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE EVALUACIÓN PARA LA APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PSICOLOGÍA Y GENERAR PROPUESTA FINAL.
	12 GESTIONAR AUTORIZACIÓN FINAL Y FIRMAS DE VISTO BUENO CON LOS TITULARES DE LA COORDINACIÓN PARA LA CUAL SE TRABAJARON LOS PERFILES.
	13 DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS PERFILES A LOS PSICÓLOGOS Y PERSONAL DE RECLUTAMIENTO.

La nomenclatura que se emplea en el Plan de Trabajo Anual se especifica en el Anexo A.

\* Las actividades 7, 8, 9 y 10 del mes de agosto no lograron concretarse\*





## ANEXO A

<b><i>CLAVE</i></b>	<b><i>UNIDAD ADMINISTRATIVA</i></b>
TA	COORDINACIÓN DE TRANSPORTES AÉREOS
AD	COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS
FFA	COORDINACIÓN DE FUERZAS FEDERALES DE APOYO