



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*DESARROLLO DE PERFILES EN
UNA CORPORACIÓN POLICIAL*

R E P O R T E L A B O R A L
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
NOEMÍ ANDREA PEREDO PACHECO

DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:
MTRO. LUCIO CÁRDENAS RODRÍGUEZ



**® Facultad
de Psicología**

Ciudad Universitaria, D.F.

Abril, 2011



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.



UNAM-113

2011

ej. 2

✓

M. -

TPs.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A Dios, porque su creación es infinita y dentro esta creación esta la Universidad Nacional Autónoma de México, donde emergió la facultad de Psicología y porque hizo posible la manifestación de este trabajo.

A mi Pachis:

Quien me dio siempre su apoyo y me impulso a orientarme al estudio, aunque no estas aquí te recuerdo con mucho cariño y por ello te brindo este trabajo y mi eterno agradecimiento.

A mi Padre para quien el estudio fue un semblante que habito en él, he cumplido.

A mis hermanos, Maru, Ricardo y Luis que este trabajo refleja que el aprendizaje y estudio es la mayor pasión y herencia de la vida.

A Alex, un gran amigo, gracias por tu apoyo.

Dra. Barreiro, por lo valiosa experiencia y trasmisión.

Lic. Lorena Escobar Ellguter, quien representa una persona importante en mi desarrollo profesional y a quien agradezco la oportunidad de colaborar en este proyecto, a su confianza y respaldo para el logro de este resultado.

Lic. Cristina Cooper, quien me brindo su apoyo para contemplar esta participación como aprendizaje y consolidación profesional.

Lic. Alfredo Cortés, por todo su apoyo para la cristalización de este trabajo.

A la Institución e Integrantes que colaboraron para la consolidación de este proyecto.

A mi Asesor el Dr. Lucio Cárdenas, por su paciencia, su enseñanza y trasmisión de su experiencia.

A todos los sinodales, quienes algunos fueron mis docentes al realizar mi carrera y a quienes recuerdo con mucho cariño; y sobretodo por el tiempo y sugerencias para mejorar la presentación de este trabajo, mi gratitud por siempre.

INDICE

	Pág.
Introducción	1
1. Contexto laboral	4
2. Marco teórico	11
3. Procedimiento	41
3.1 Análisis de los orígenes, organización y estructura en la Policía Federal Preventiva	44
3.2 Objetivo de la intervención	47
3.3 Formatos Derivados	47
3.4 Definiciones operacionales	47
3.5 Desarrollo del procedimiento	48
3.6 Perfil Psicológico	52
3.7 Entrega de perfiles	60
4. Resultados, Limitaciones y Sugerencias	61
5. Referencias	67
6. Anexos	69

INTRODUCCIÓN

A través de la historia de la policía y sus diferentes denominaciones, podemos observar que las funciones del policía se han desarrollado y reestructurado de manera paulatina a lo largo de los diferentes gobiernos, por lo cual han surgido las diversas corporaciones policiales, donde la asignación de las funciones y los diferentes cargos, en sus inicios respondían a necesidades particulares y que fueran nombrados por influencias de los gobiernos españoles y franceses; es decir primero surgió la ejecución de las funciones de personas que desempeñaban oficios; posteriormente, el crecimiento de la población y la extensión de los territorios, originó nuevas apelaciones de los ocupantes tales como fueron los vigilantes, la junta policial los oficiales, los alcaldes de barrio, entre otros y hasta el surgimiento de la Fuerzas Armadas, la policía Judicial, la Policía Preventiva del Distrito Federal, etc., las cuales surgieron derivadas de las nuevas exigencias de la ciudadanía y el deseo de los gobernantes por mantener el orden.

Así mismo, ante la preocupación de preservar la seguridad y de ir solventando las exigencias, las funciones de los policías se fueron estratificando de acuerdo al fuero, y se fueron sofisticando las encomiendas que aparecieron durante la colonia, hasta la creación de la Constitución Mexicana, pasando por los distintos periodos de la independencia y hasta el siglo XX en el que el estado mexicano surgió la creación de lo que se considera como una policía mejor organizada, considerando que la problemática de la delincuencia que ahora implementa nuevos métodos para cometer robos, asaltos, homicidios, secuestros y narcotráfico entre otros; con lo que este panorama delictivo reorientó las políticas públicas de seguridad y generó el análisis de estas nuevas formas del delito y su vínculo con el crimen organizado; por ello, a partir de los años noventa, el Distrito Federal y los estados de la república transformaron sus agrupaciones policiales, considerando ahora el "modus operandi" de estos grupos delictivos lo cual implicó nuevas líneas de abordaje y el surgimiento de nuevos puestos.

Por esta razón, se creó la Policía Federal Preventiva, quien agrupó a corporaciones tales como el Centro de Investigación de Seguridad Nacional CISEN, El Ejército Mexicano, La Secretaría de Marina, La policía Federal de Caminos y Fiscalías entre otras y con ello una visión de crear un nuevo cuerpo policía, y es decir contar con recursos humanos calificados, que cumplieran con un perfil con competencias que comúnmente no se contratan en las empresas, sino solo en corporaciones policiales.

De ahí la importancia de la contratación de nuevos elementos, la cual debe ser realizada por personal especializado y en este caso el psicólogo, es el encargado de determinar si el candidato a ocupar un puesto es idóneo; y para saber si cuenta con las habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, nivel de estudios y experiencia, entre otras características que se requieren dentro de una Institución de Seguridad Pública, deben ser identificadas desde su reclutamiento y selección, ya que son necesarias para saber si el candidato cumple con el perfil para poder realizar las funciones del puesto, y que son cuantificadas durante su evaluación con el apoyo de los instrumentos de medición que se implementaron a partir de la primera guerra mundial y utilizadas en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas hasta nuestros días.

Así la Policía Federal Preventiva, en el año del 2002, ante la necesidad de contar con el personal especializado que desempeñara las funciones en cada una de las diversas áreas, se vio en la necesidad de implementar los perfiles de puesto, que pudieran regir durante el proceso de contratación de los nuevos elementos; para lo cual se estableció un procedimiento para la elaboración de perfiles a través de una técnica de "análisis de puestos".

La descripción y análisis de puestos, son la base para la selección del personal y para que dichas actividades se desarrollen de manera objetiva, se requiere analizar el puesto, sin lo cual no sería posible determinar si cumple con el perfil y con otros requisitos necesarios para ocupar una vacante; así mismo, esta información nos permite establecer y realizar actividades posteriores como son: la evaluación de desempeño, la capacitación y promociones, o posibles cambios internos entre otros.

Cabe resaltar que los puestos en cuestión, no son comúnmente evaluados dentro de una organización, para lo cual se requirió capacitación profesional y asesoría de un despacho, así como considerar las condiciones en que se encontraba la Institución durante su creación, sus leyes, reglamento y el personal que se integró de otras Instituciones, para lo cual se sugirió la creación de un proyecto que permitiera poder elaborar los perfiles de los puestos que conforman la estructura de los organigramas y cadenas de mando.

Además que en las empresas y todas aquellas Instituciones donde el factor humano es valorado porque representa una fuente de productividad y que actualmente este tipo de abordajes genera información que va relacionado a programa de inducción, desarrollo humano, evaluaciones del desempeño y programas que conlleva un mayor grado de dificultad de capacitación como es el caso de la hoy Policía Federal, organismo que en el 2009 se renombró y que con ello surge una nueva estructura con mayor proyección hacia nuevas áreas con atribuciones que permitan abordar el problema de la delincuencia en México y con ello nuevos puestos que requieren de análisis para que el personal logre subsanar las necesidades que imperan en materia de Seguridad.

CONTEXTO LABORAL

La Policía Federal Preventiva, es una Institución policial que surgió en 1999, como elemento central para replantear la función preventiva del estado mexicano y para asegurar una clara aplicación de la política de seguridad interior a través del Grupo de Coordinación Interinstitucional para la prevención y atención de Actos Terroristas (GAT) y su coordinación con Gobiernos Estatales; que permitiera actuar como parte de la estrategia general contra la delincuencia organizada.

El 4 de enero de 1999, se expidió la nueva Ley de la Policía Federal (2000), publicada en el Diario Oficial de la Federación Preventiva, en la que se indicó su función principal:

“Salvaguardar la integridad y derechos de las personas, prevenir la comisión de delitos así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos”. Ley de la policía Federal Preventiva.

Organización, Estructura y funciones de la PFP

La división del trabajo se atendió a partir de las unidades administrativas centrales la cuales quedan establecidas en el capítulo II, artículo 9 de la estructura orgánica, se realizaron funciones operativas directamente vinculadas con el propósito para los que fue creada la PFP, como son la Coordinación de Inteligencia para la prevención, y la de Fuerzas Federales de Apoyo y de Seguridad Regional, Instituto de formación de la Policía; y el resto, aportaron sentido orgánico para la Dirección, mando y disciplina institucional, el control interno y la vinculación ciudadana.

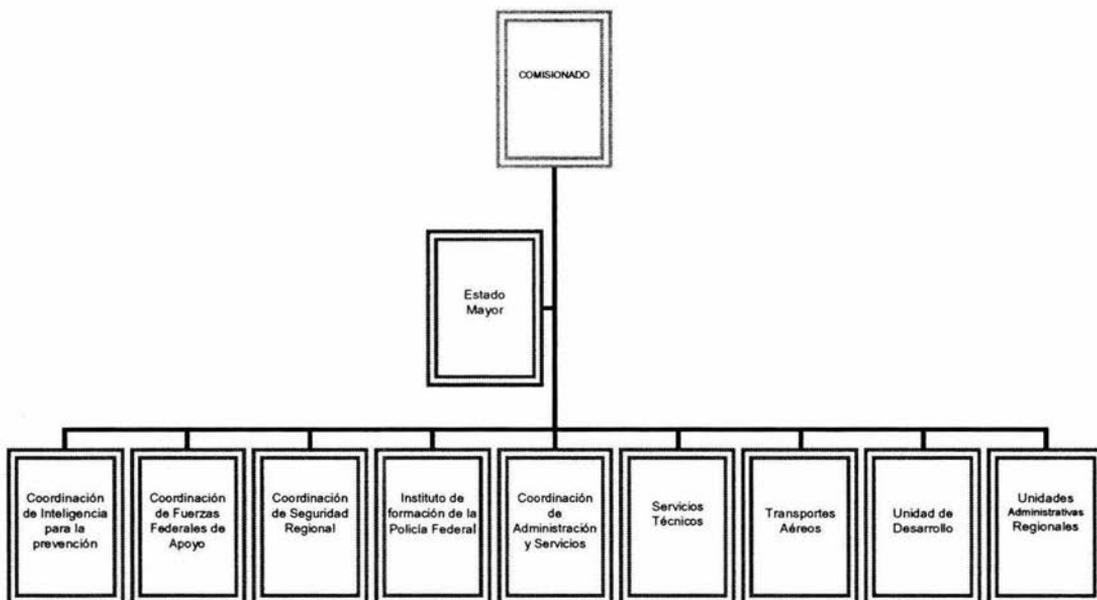
Estructura Jerárquica (PFP)

Comisionado, Jefe del estado Mayor, Comisarios Generales, Coordinadores Generales, Comisarios Jefe, Coordinadores, Comisario Regionales, Contralor Interno, Comisarios, Directores Generales, Inspectores Generales, Directores Generales Adjuntos, Inspectores Jefe, Comisarios de Sector, Directores de área, Inspectores, Comisarios de Destacamento, Subdirectores de área, Subinspectores, Jefes de

Departamento, Oficiales de caso, Oficiales, Suboficiales, Analistas, Agentes de inteligencia, Sargentos de Policía, Cabos de Policía, Policías.

A continuación se presenta el organigrama (ver figura No.1) que permite observar la estructura de la Institución de forma gráfica.

Figura No. 1
POLICIA FEDERAL PREVENTIVA



Las tareas sustantivas y las acciones concretas de la Policía Federal Preventiva se articularon mediante una estrategia de tres niveles de competencia:

- Se consolidó la experiencia operativa del (GAT), el cual su experiencia radicaba en el estudio de las organizaciones terroristas y que había concentrado las áreas de inteligencia delictiva para atender fundamentalmente delitos de alto impacto y establecer las propias áreas de inteligencia en la (PFP).

- Se inicio el proceso de unificación de las policías preventivas que operan en el país, como las migratorias y la fiscal federal, atendiendo el principio de especialidad de la función policial y su relación con el órgano encargado de la seguridad. Así mismo se integró personal de diferentes corporaciones como el Centro de Investigación de Seguridad Nacional (CISEN), Secretaria de la Defensa Nacional y Ejército Mexicano, y de la Secretaria de Marina; Policía Federal de Caminos.
- A partir de la administración federal que inicio en diciembre de 2000, se crea la Secretaria de Seguridad Pública como área sustantiva para efectos federales, por lo que la PFP es readscrita de la Secretaria de Gobernación (SEGOB) al nuevo órgano de seguridad Interior.

Su creación respondió también a la necesidad de atender tareas preventivas con un cuerpo policial especializado, preparado, entrenado y profesionalizado; replanteando un aspecto básico en las funciones del estado: que los cuerpos policiales preventivos mantuvieran la seguridad pública y que las Fuerzas Armadas protegiesen intereses nacionales.

En el año 2000, a partir del ISO 9000 2000, en la estructura el área de la Unidad de Desarrollo se establecieron la misión y visión que a la Institución le correspondería.

Misión:

Garantizar los niveles de profesionalización, aptitudes, habilidades, conocimientos y valores acordes a los principios de la misión institucional, a través del reclutamiento, evaluación y selección de personal, así como, asegurar la calidad del servicio al cliente con apoyo del sistema de gestión de calidad y la participación activa del personal.

Visión:

Consolidarse como dirección General de calidad en el proceso de reclutamiento, evaluación y selección, garantizando en el menor tiempo la confiabilidad de las

áreas solicitantes, con el objeto de garantizar en el personal, un alto valor de integridad, honor, responsabilidad, y comprometido con los derechos humanos.

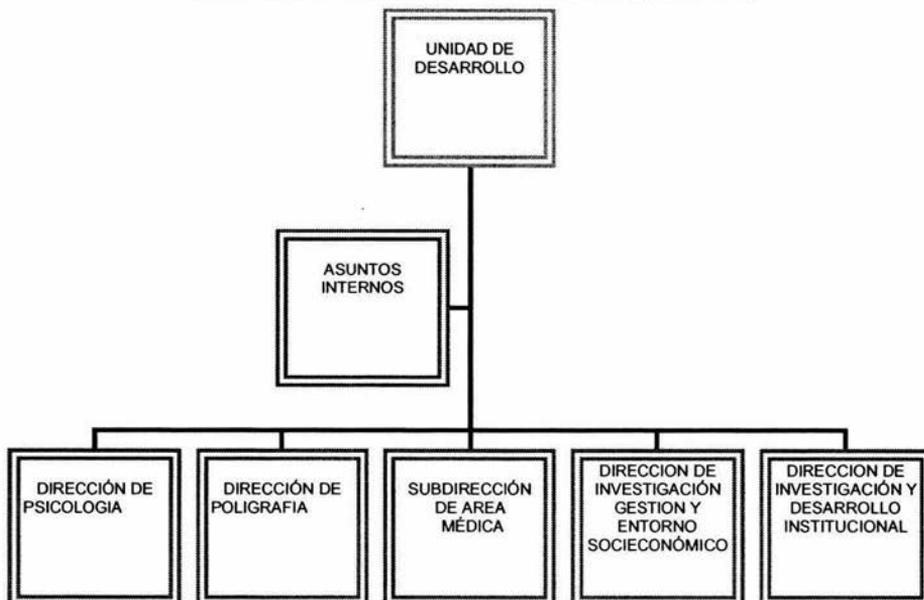
Los valores que rigen son:

- Legalidad
- Profesionalismo
- Honestidad

La Dirección General de Control de Confianza (D.G.C.C., ver la Figura No.2), es la Dirección General donde se encuentra adscritas las direcciones del área que presiden la diversas etapas que conlleva el proceso de evaluación, el cual inicia con el reclutamiento y selección del personal, donde se generó un estudio de las personas reclutadas para que respondieran a los objetivos de la corporación y la sociedad promulgando los valores en las que esta sustentada como *son* la confianza, credibilidad, honestidad, lealtad y solvencia moral.

Figura No. 2

Dirección General de Control de Confianza (D.G.C.C.)



Y que para dar cumplimiento a la creación de los perfiles de puesto, surgió antes la denominada subdirección de Investigación y Desarrollo Institucional, la cual posteriormente se convirtiera en la Dirección del mismo nombre.

ANTECEDENTES DEL ÁREA DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

En el año 2000, dentro de las Unidades Administrativas Centrales en la estructura, se ubica la Coordinación de la Unidad de Desarrollo, donde está adscrita el área de Control de Confianza, la cual es una área netamente orientada a evaluar y seleccionar al personal de nuevo ingreso y de permanencia y programas adicionales, por lo que en ese momento el mando titular que se encontraba, aprovechando las necesidades en el sistema existente, consideró oportunidades de mejora y concibió una oficina que facilitara fortalecer la organización de acuerdo a la demanda Institucional, para transitar hacia una cultura de servicio, mejorar el nivel de profesionalización del personal, así como encaminarse a ser una Dirección con tecnología de punta que se mantuviera a la vanguardia.

Para lo cual en el 2002, surgió la subdirección de Desarrollo e Investigación Institucional que dependía de la Dirección General de Control de Confianza, la cual se encargaba de elaborar los proyectos que coadyuvan en el desempeño de las funciones de las áreas correspondientes de la Dirección General y en conjunto a la Unidad de Desarrollo. Entre ellas a la Dirección de Psicología, quién es la encargada de llevar a cabo el Reclutamiento, Selección y evaluación del Personal.

Posteriormente recibió el nombramiento como Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional (D.I.D.I), la cual tenía entre sus funciones, la elaboración de los perfiles psicológicos de los puestos de la PFP y la preparación para la certificación ISO 9001:2000 (análisis de procedimientos, funciones, la estructura).

En la figura 3, podemos observar su ámbito de competencia.

Figura No. 3

Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional



En ese tiempo Dirección General, la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, en colaboración a la Dirección de Psicología y de la subdirección del área de Evaluación y de Reclutamiento y Selección de personal, se dio a la tarea de conformar los perfiles; ya que el personal realizaba su trabajo a través de unos perfiles, que no contenían la suficiente información sobre cuáles eran las habilidades específicas de los puestos, las cuales eran necesarias para que realizaran sus funciones en forma acorde, por lo que surgió la necesidad de crear el proyecto de elaborar los Perfiles de puesto, donde el objetivo fue poder contar con todos los perfiles que conforman la estructura organizacional.

Debido a que cuando se inició dicho proyecto, no contaba con una metodología para cumplir satisfactoriamente con el objetivo, se valoraron las formas de abordar el problema por lo que las instancias correspondientes decidieron considerar además de

los integrantes que estaban involucrados, a solicitar los servicios externos de un despacho especializado, el cual asesoró y supervisó las actividades; así mismo, se contó con la capacitación para el personal involucrado en el proyecto; además, se implementaron las herramientas necesarias a fin de iniciar la ardua tarea; para ello la Dirección General de Control de Confianza, brindo su autorización y se estableció un cronograma de actividades y se comenzó por sensibilizar a las autoridades y a solicitar la autorización de los titulares del área, además se diseñaron formatos iniciar con las entrevistas correspondientes a los ocupantes del puesto para recabar la información que respondiera a las necesidades de la Institución y permitiera contar con las Descripciones de los puestos, para posteriormente elaborar los Perfiles de los puestos y las Guías de apoyo para la entrevista.

MARCO TEORICO

PANORAMA HISTORICO DE LOS PUESTOS DE POLICÍA EN MÉXICO.

POLICÍA

El uso del término policía surge en la Nueva España a través de la ordenanza dictada por el arzobispo fray García Guerra, las funciones de los que se conoció con el nombre de Junta de Policía en 1612, establece normas sanitarias muy simples:

“que ninguna persona heche en las calles agua limpia ni sucia por las ventanas ni puertas de día hasta tocar la queda so pena por cada vez que lo hiriera un peso” Y se le encomienda la labor de “hazer empedrar las calles aderezar las placas y salidas de la ciuda”.

Orígenes del Oficio

En tiempos de los aztecas cuando la ciudad estaba dividida en barrios o calpulli conocidos con el nombre de *Topiles*, lo cuales llevaban distintivos en el cuerpo y su trabajo consistía en:

- mantener limpios los frentes de las viviendas,
- cuidar que los merodeadores de otros barrios u otros pueblos del otro lado de la laguna no se acercaran para realizar actos de rapiña y sobretodo:
- vigilar los graneros públicos.
- vigilancia era hacia los islotes, templos, chinampas, escuelas y mercados.

Los vigilantes, eran los encargados de:

- aprender a los delincuentes
- cuidar la seguridad de la comunidad y
- el cumplimiento de las normas, se distinguían por insignias cuyo color indicaba el lugar dentro de su “agrupación” y el barrio que estaban asignados¹.

¹ La policía en México, Ediciones de la Policía Federal Preventiva PFP, México D:F: 2000 pag.14

Dicho encargo fungió hasta la llegada de los españoles, quienes tras la conquista combinaron las formas indígenas de administración y seguridad con las suyas.

El concepto de seguridad se encontraba arraigado en la estructura de la organización social, en el siglo XVII la noción de policía era muy amplia y se aplicaba para variados ámbitos de la vida; hasta antes de la revolución francesa, la llamada "ciencia de la policía" concebía sus funciones como: el "arte racional de gobernar", y sus actividades iban desde la administración de la ciudad hasta la limpieza de las calles.

Desde tiempo antes de la independencia existían los Alcaldes de Barrio y la de los serenos, junto con otros que eran identificados con el título de diputados de Policía quienes estaban encomendados por el Ayuntamiento y vigilaban el cumplimiento de las disposiciones vertidas en los mandos y podían infraccionar a quienes no obedecían. El investigador Yáñez², dice: al constituirse como instancia, función, objeto del Ayuntamiento de la ciudad, estos personajes integraron la institución premoderna conocida como Policía Pública. Yáñez utiliza el término para contraponerlo al de policía Liberal, definición más moderna del organismo y cuya principal función sería antidelictiva, con el fin de proporcionar seguridad a los ciudadanos.

Desde 1612³ el ámbito de operación de la Junta Policial era muy extenso: sus tareas iban desde:

- desarrollo de redes de caminos, canales y puentes,
- contención de mendigos
- favorecer el ornato de las calles, cuidando que las fachadas de las casas situadas sobre las avenidas principales no cayeran en deterioro y enrarecieran el ambiente de la ciudad.

Después de siglo y medio en 1786, las tareas administrativas de aquella junta Policial habían aumentado al grado de que se encargaba de:

- garitas

² Yáñez, José Arturo, Policía Mexicana, 294 pag.

³ Op. cit. Pag 25

- prevenir incendios
- garantizar el funcionamiento del drenaje evitando repetidas inundaciones
- caza de perros callejeros
- brindar espacios para el desperdicio de la ciudadanía

Por lo que el oficial⁴ era un oficial ingeniero, arquitecto, albañil, plomero, y encargado de velar por el empedrado de la ciudad y de la rectitud en las calles y plazas.

Reconvirtieron en oficiales basureros en oficiales aduaneros y en bomberos. Todas estas eran sus funciones principales, entre otras de carácter también administrativo, como:

- extender licencias para permitir cohetes o el desarrollo de fiestas en lugares públicos, imponer multas y realizar cobros junto con los impuestos derivados a los ciudadanos portados estos servicios. En ese tiempo únicamente se dedicaban a perseguir a quienes infringían el ámbito administrativo establecido por las ordenanzas dictadas por el virrey.

Oficial de Policía

A partir de 1790, surgen cambios trascendentales del concepto de seguridad pública; asimismo el crecimiento urbano y demográfico de la Ciudad de México, la junta de policía fue insuficiente y comenzó a rezagarse para las necesidades actuales de aquella época, resultando cada día más difícil cuidar y preservar la "rectitud de las calles" y las medidas sanitarias.

Las funciones que denominaron al "Oficial de Policía", era porque tenía un oficio el cual podía ser albañil o arquitecto o ingeniero civil, y se encargaba de revisar la obra según las normas de un reglamento y de dar el visto bueno.

- vigilando así, todo el proceso de construcción de una casa, normando
- la ubicación de alta cocina
- restringiendo el uso de pólvora en las colonias habitadas y en los festejos populares de la época

⁴ Op, cit pag 29.

- supervisar que los ciudadanos contaran con los recursos necesarios para combatir el fuego, entre otras.

Vigilante Nocturno

El Vigilante nocturno, denominado de manera oficial como los Guardafaroleros* su denominación común era la de Serenos Aparecieron en 1790, la función más importante, pues estaba encargado de dar la alarma de fuego a los demás con un "pitido".

"Alabado sea Dios y Nuestra Señora de Guadalupe... las doce y todo sereno", he ahí el grito del "sereno" de un México apenas independiente, con su vieja alabarda mohosa" y su fiel compañero canino, mientras ronda las calles y vigila los faroles que iluminan la ciudad de noche, y el buen sueño de los vecinos en nombre de la paz pública.

"Estarán provistos de un chuzo, un pito, una linterna, escalera, alcuza y paños, que se les entregarán desde luego descontándoles su importe de su salario. Responderán de los faroles, pues si ellos los rompen es justo que los paguen, y si fuere otro, que lo aprehendan."

Dentro de sus obligaciones estaban:

- Cada uno cuidará de solo doce faroles
- deben acudir desde el amanecer a la casa del Guarda mayor por aceite y mechas
- proveer los faroles, y tenerlos limpios los mas tarde para las nueve de las mañana

* Ver Anexo formato 2. Cuadro de funciones de la policía

- encenderlos al toque de la oración en las noches oscuras, y en las de Luna a la hora que se les señale.
- deben ser al mismo tiempo guardas, y según este encargó
- estar vigilantes toda la noche desde el momento que se encienden los faroles
- y en las que no se encendieren desde el toque de la retreta:

- pasar la palabra de unos a otros desde las once de la noche, diciendo la hora que es, y el tiempo que se hace de cuarto en cuarto de hora, no valiéndose del pito, sino para reunirse cuando necesiten auxilio:
- aprehender a los malhechores o ladrones que se encontrasen, depositándoles en la Guardia, Cuartel, o Cárcel mas inmediata, dando parte al Guarda mayor, a su Teniente cuando pase de ronda:
- avisando cuando hubiere fuego en alguna casa, primero al dueño de ella, y después a la Parroquia, Cuerpo de Guardia mas inmediato, al Alcalde de Barrio, a los Maestros mayores de Ciudad y demás Alarifes; pero sin separarse de su puesto, pues para todo pasaran la palabra de unos a otros, como cuando algún Vecino les pida que soliciten al Médico, Cirujano, o Partera...

El reglamento de policía fechado en 15 de febrero de 1897, establece una normativa acorde a las leyes de la época:

- buenas costumbres
- ambición de hacer la figura del gendarme un ejemplo moral para la sociedad
- trato diario con la gente debe cuidar sus modales y su lenguaje; reprenderá a los caballeros que en vía pública ofendan a las damas.

A partir del México independiente -1810-, las autoridades de la ciudad recobraron el modelo de la junta de Policía adicionándole una función:

- el control de los movimientos migratorios tanto hacia la capital como desde ella.
- El establecimiento de pasaportes supervisados por esa junta introdujo, por primera ocasión en nuestro país, la idea de persecución política como una de las funciones policiales.

Esta institución también llamada Junta de Seguridad Pública, entre cuyas atribuciones destacaban:

- la de vigilancia y pronto castigo y la de hacer pesquisas así como "purgar la tierra de los traidores",

Celadores

En 1822, sus responsabilidades* el gobierno agregó elementos de interés económico:

- multas aplicadas
- acompañar a los Alcaldes y al Regidor durante las rondas.
- vigilaban que las medidas con las que los mercaderes realizaban sus transacciones en las plazas, no fueran alteradas.
- cuidar que los compradores no impusieran el precio de los productos a los vendedores.

Simultáneamente a los celadores en el Gobierno de Agustín de Iturbide, siguiendo el modelo de Guarda Nacional de Francia, organizó la

Milicia Cívica

La Milicia Cívica, se decreto el 3 de agosto de 1822, no solo adoptó las funciones de la policía pública y la policía de seguridad, sino que añadió las atribuciones propiamente militares.

*Ver cuadro anexo formato 2.

Entre sus obligaciones se encontraban:

- dar patrullas para la pública seguridad,
- perseguir y aprender a los desertores y malhechores,
- escoltar presos y resguardar los caudales nacionales, y
- defender los hogares del pueblo contra cualquier enemigo interior y exterior.

La promulgación de la primera Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos de 1824, se planteó por primera vez el problema de la seguridad en términos de los problemas territoriales y federales, cuya responsabilidad recaía en las fuerzas armadas, la cual era atribución del presidente poder recurrir a las milicias locales.

En junio de 1826, se creó el Cuerpo de Celadores Públicos para vigilar el área urbana, siguiendo el modelo poblano. Los únicos requisitos:

- tener una buena conducta y ser casados.

por lo que, este organismo ya era considerado como fuente de empleo bien remunerado.

Sin embargo, durante la década de 1820 y principios de 1830, los gobiernos cambiaban con rapidez y en su ambición por tener el control sobre la población echaba mano de los bandos y leyes en abundancia.

La evolución de las fuerzas del orden en México, de una policía premoderna a una moderna y liberal, surgió a causa de la consolidación de la delincuencia⁵ y no como resultado de una planeación institucional. La proliferación de los asaltantes de caminos, ladrones de casa, rateros en las calles y asesinos, lo que generó la urgencia de un cuerpo profesional de seguridad que los detuviera y pudiera proteger a los ciudadanos.

Los espías, eran agentes cuyas funciones se mantuvieron siempre dentro de un espacio de ambigüedad: entre el trabajo a favor de las esferas del poder político y el trabajo en contra de la delincuencia; el espionaje policial se practicó entonces en los cafés y tabernas de la capital, y cuando se hizo necesario en las prisiones. Tanto detectives como espías, representan componentes anticriminales nítidos, dentro del concepto de policía moderna y profesionalizada.

⁵ Robledo, W, Ruiz F, García G. , 2000

Dos años después de la invasión norteamericana y la pérdida de gran parte de nuestro territorio, se crea por decreto la Guardia de policía y unos días después la ley de la Guardia Nacional que nace de un proyecto liberal en el que se define la concepción de un *cuerpo civil armado*, especializado en la protección del orden público liberal inspirado en el modelo de la Guardia Civil Española fundada en 1844.

Cuerpo paramilitar, del que estaban excluidos los militares profesionales, incluso en sus puestos de mando.

Estaba formado de ciudadanos, y sus jefes eran las autoridades civiles, a fin de no otorgar al ejército mayor poder del que ya ejercía.

Un organismo de corte policial que debía garantizar los preciados bienes políticos: seguridad, orden y libertades públicas; funciones que después se le atribuirían a la policía moderna, pues en esa época eran objetivos del cuerpo paramilitar sin fuero.

En febrero de 1851, además de definir los perfiles que debían presentar los agentes encargados de la seguridad urbana, se propone la creación de una Policía Política o Policía del Estado, que sería la encargada de "vigilar" las opiniones del pueblo respecto a los gobernantes.

El superintendente de Policía

Durante el último período del General Antonio López de Santa Anna, entre 1853 y 1855, se instituyó la figura central de la policía capitalina, el puesto de Superintendente de Policía. Cargo perfilado con facultades de jefe político que, junto con algunas atribuciones de policía pública, como las cuestiones relativas a la salud y publicación de bandos,

- el cuidado de la cárcel
- la persecución de los vagos
- la aprehensión de criminales.

Sin embargo este cargo fue suprimido cuando fue derrocado Santa Anna por el plan de Ayutla, antecedente de la Constitución de 1857. Juan Álvarez, Ignacio Comonfort, Nicolás Bravo, los liberales como eran conocidos, establecieron en febrero de 1857 la creación de un cuerpo de Policía llamado *Guardia de Seguridad*^{*}, un modelo bajo órdenes del poder civil y de alcance nacional.

La Guardia de Seguridad dependía del Ministerio de gobernación y se formaba de batallones de infantería y escuadrones de caballerías, subdivididos en escuadras.

Entre sus obligaciones de carácter penal tenían que:

- tomar noticia de los delitos cometidos
- recoger a los vagabundos
- reaprender a los fugitivos de las cárceles
- perseguir a los criminales
- realizar las primeras averiguaciones y diligencias en las investigaciones
- entregar reos a la autoridad competente

En 1860, tras veinte años de inestabilidad política y social, en los que la policía fue utilizada por las diferentes facciones que se disputaban el poder, Juárez y los liberales vuelven a la ciudad de México. Se generó la reconstrucción administrativa y el gobierno juarista la máxima figura policial: el Superintendente de Policía, ahora con el nombre de Inspector de Policía.

El inspector era el encargado de:

- mantener el orden público en el Distrito Federal
- cuidar eficazmente la propiedad privada
- vigilar la estricta observancia de las disposiciones de policía y buen gobierno en la capital
- perseguir a los ladrones y malhechores, poseía facultades para arrestar a los perturbadores del orden y aquellos que hubiera indicios de delitos comunes.

^{*} Ver Anexo. Cuadro de funciones de la policía.

- imponía arrestos y multas correccionales por infracciones de policía y
- por faltas de respeto a las autoridades

La Policía Rural

En mayo de 1861, se creó este grupo dependía directamente del gobierno de la República y estaba destinado a:

- Combatir el bandidaje en los caminos y en las diferentes regiones del país.

La ley de Policía con Maximiliano

Al establecerse Maximiliano de Habsburgo como emperador de México, decretó en 1865 los estatutos, quedando establecidos los reglamentos para la Guardia Municipal, al ser fusilado Maximiliano de Habsburgo, se realizaron las elecciones y Juárez fue reelecto, este período de la historia nacional es conocido como República Restaurada, el gobierno desde su inicio, creó el puesto de :

Inspector General de Policía del Distrito Federal, que agrupaba bajo su mando a todas las fuerzas del orden existentes.

Al gobierno de Benito Juárez, siguió el de Sebastián Lerdo de Tejada, quién mantuvo el funcionamiento del cuerpo de policía Rural que constituía la primera Policía Federal;

jefe,

un pagador,

cabos primeros y

cabos segundos.

Para el año de 1874, la Federación contaba además de la Policía Rural, con el Ejército como servicio público de seguridad.

El Porfiriato

Durante este período, con una ciudad en constante crecimiento, se requería de una policía más sólida y con mayores atribuciones, para poder llevar a cabo su función de salvaguardar la propiedad privada, la prevención de delitos y el surgimiento de una nueva delincuencia.

En enero de 1878, se emitió un nuevo reglamento de policía, donde se establecía que las llamadas Comisiones pasaran a realizar funciones reservadas para una Policía Judicial.

El 24 de junio de 1880 se reguló la función de la Policía Rural, su principal función de trabajo era:

- cuidar los caminos
- actuar como fuerza de apoyo a la Policía Urbana, encargada de perseguir y capturar delincuentes y a ponerlos a disposición de la autoridad judicial.

En 1890 con la electrificación del alumbrado público de la ciudad de México se crea la Policía Auxiliar, provocando el despido de los *Serenos* quienes desde hacía 200 años eran los encargados de mantener los faroles ardiendo y la seguridad de la población.

La Policía en el siglo XX

En el año de 1922, el presidente Álvaro Obregón ante la inexistencia de normatividad constitucional, decretó la Ordenanza General para los cuerpos de Policía que normaba a los Gendarmes* del Distrito Federal.

Los "gendarmes", del francés "*Gens d'Armes*", es decir gente armada, eran el cuerpo de policía de la ciudad. La Gendarmería estaba compuesta por 2 cuerpos: La

* Ver Anexo formato 2. Cuadro de funciones de la policía

Gendarmería de a Pie y la Gendarmería Montada y, curiosamente, a demás de ser cuerpos armados formaban parte de las reservas del Ejército Nacional. op, cit, 2000

A los jefes de estación se les confería el carácter de miembro de la policía judicial y auxiliar del Ministerio Público, por lo que estaban obligados a realizar la investigación de todos los delitos que se hubieran cometido, se estuvieran o se fueran a cometer; a reunir las pruebas, descubrir los autores, cómplices o encubridores y levantar actas.

Por otro lado, existía la parte administrativa, su encomienda era de hacer observar el estricto cumplimiento de los reglamentos municipales del Gobierno del Distrito, del Departamento de Salubridad, de los bandos de policía y otras disposiciones administrativas.

Los gendarmes debían sujetarse a lo que establecía el reglamento y los de a pie formaban parte de la Policía Preventiva, por consiguiente su misión consistía en:

- Prevenir la comisión de delitos o faltas

Para el ejercicio de su función, el gendarme debía conducir de manera inmediata a la Estación de Policía a cualquier persona que estuviera en cualquiera de las 17 situaciones previstas en este reglamento, entre las que se pueden mencionar:

- Cuando faltasen respeto al público en cines o teatros, con acciones indecorosas,
- A los contendientes de una riña,
- A los ebrios escandalosos,
- A los que disparasen armas de fuego,
- Al dueño de animales que pudiera causar daños
- A petición de una persona el policía podía aprehender a otra persona para remitirla,
- vehículos que circularan sin placas, sin luces o que llevaran grandes bultos
- Asimismo debían impedir que se estacionaran en las banquetas puestos o vendedores.

- En tanto representante de la autoridad preventiva y auxiliar de las autoridades sanitarias de la capital, todo gendarme estaba obligado a prestar ayuda a los funcionarios, inspectores y agentes del Departamento de Salubridad Pública, remitiendo aquellos, que fueran señalados por los funcionarios y auxiliarlos.

En este reglamento, se hacía hincapié en cuanto a la compostura, aseo y corrección debidas, con el fin de que se hagan respetables frente a los demás miembros de la sociedad, cuya vigilancia tenían a su cargo.

Por otra parte, la gendarmería montada se ocupaba de cuidar el orden en varios centros de trabajo, en la ciudad y fuera de ella, donde por haberse registrado huelgas, se tenía la perturbación de la paz y la tranquilidad públicas.

Hacia 1928, con el cambio en la denominación de Gobierno a Departamento de Distrito Federal, con la desaparición del Ayuntamiento de la Ciudad de México y la creación de las Delegaciones, cambia también la denominación policial y surge la Policía del Departamento Central y la policía de Seguridad del Distrito Federal, ambas bajo órdenes del Jefe de Departamento del Distrito Federal.

Los jefes de estas policías eran nombrados o removidos por el Jefe de Departamento del Presidente de la República.

En 1929 según acuerdo del Jefe del Distrito Federal, como medida de regulación se crea la figura de los Jueces Calificadores, quienes podían imponer penas administrativas, acotadas en el reglamento de tránsito.

A partir de 1938 la policía estaría formada por el personal de línea, dividido en 5 cuerpos:

- ❖ Policía de a Pie,
- ❖ Policía de Idiomas,
- ❖ Policía Montada,
- ❖ Cuerpos Motorizados y

❖ Cuerpo de Bomberos.

La Policía Preventiva del Distrito Federal (PPDF)*, es definida como una institución gubernamental destinada a mantener la tranquilidad y el orden públicos dentro del Territorio del Distrito Federal, protegiendo los intereses de la sociedad y con injerencia en las siguientes materias:

- 1) Seguridad y tranquilidad públicas,
- 2) cultos,
- 3) Educación,
- 4) Aseo y ornato,
- 5) Salubridad.

Destacando la primera materia por contener 24 acciones entre las que destacan las siguientes:

- Reprimir la ejecución de hechos contrarios a la tranquilidad del vecindario;
- Conservar el orden en mercados
- Ferias, espectáculos y juegos;
- Prevenir y hacer cesar accidentes;
- Evitar que causen daños a las personas o propiedades los animales feroces;
- Vigilar para impedir que cometan robos, asaltos y otros atentados contra las personas y de sus propiedades;
- Retirar de la vía pública a toda persona que se encuentre en ella mendigando, repartiendo volantes, vendiendo mercancías dentro de zonas prohibidas y, en general retirar aquellos que carecen de la licencia necesaria para ejercer una actividad;
- Recoger armas consideradas como uso prohibido,
- Vigilar a los vagos de profesión y a los mal vivientes habituales;
- Impedir la celebración de toda clase de juegos de azar, etc.

La PPDF como auxiliar de la Policía Judicial, debía presentarse al Ministerio Público para comunicar los delitos de su conocimiento; detener a los

delincuentes en flagrancia, para ponerlos a disposición de la autoridad ministerial, etc.,

El laboratorio de Criminalística e Identificación tenía como función principal:

- Catalogar los antecedentes de los enemigos de la propiedad y del orden público, e identificarlos por medio de la fotografía y las huellas digitales.

* Ver Anexo formato 2. Cuadro de funciones de la policía

En la década de los 40s, el panorama, el diagnóstico, desde la perspectiva de las autoridades de la ciudad, era la crisis económica que atravesaba el país, así como la inmigración de numerosas personas trasladadas del interior de la República a la capital en busca de trabajo;

el crecimiento lógico del área y la población de la ciudad, la afluencia de extranjeros; así como, el número de cantinas, cabarets y centros nocturnos, aumentaron las posibilidades delictivas, y para prevenirlas se redoblaron esfuerzos noche y día.

Parte del trabajo policial, era la ejecución de redadas constantes de maleantes y comerciantes ambulantes, que obstruían la vía pública a cargo de algunas compañías policiales uniformadas, mientras que la montada organizaba patrullaje y servicio de destacamentos.

- La compañía de granaderos estaba concebida como unidad de choque, organizada especialmente, para hacer frente rápidamente a alteraciones graves del orden público, intervino en diferentes casos de emergencia y protegió los lugares de siniestros.
- El servicio secreto, que estaba agrupado en un cuerpo de agentes investigadores asignados en siete grupos especializados, era el encargado de investigar y comprobar diversos delitos, de aprehender y reconvocar a los responsables; intervino en conflictos intergremiales u obrero – patronales con el

fin de prevenir cualquier trastorno del orden público, y conoció de las denuncias del extravió de personas y localización de deudores.

1947-1952. La Creación de una élite

No se conoce la fecha exacta de creación de la DFS⁶ o el decreto que le dio origen. El encargado de ese entonces Miguel Alemán quería una organización moderna.

Tenía entre sus encargos, vigilar y controlar a extranjeros, en especial (japoneses y alemanes), pero según la agencia Central de Inteligencia CIA (heredera de la oficina de Servicios Estratégicos, OSS, que tuvo una activa presencia en territorio mexicano), su trabajo fue bastante deficiente debido a la corrupción que le aquejaba.

En la creación de la DFS no participaron militares, pese a ser esta una versión bastante generalizada. Se creó con policías provenientes de varias corporaciones y fue hasta abril de 1947 y por gestiones de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) o del Estado Mayor Presidencial (EMP) a las cuales disgustó sentirse excluidas, que se incorporaron diez de los mejores oficiales egresados del Heroico Colegio Militar (cuatro de infantería, tres de artillería y tres de caballería).

En los años 60, ante el gran número de agentes de policía que no habían pasado por la academia, se creó el cuerpo de Formación y Capacitación, con el fin de que asistieran a un curso que los elevara física, moral e intelectualmente.

Para 1970, la función policial recibe un ajuste jurídico con la emisión del Reglamento de Faltas de Policía en el Distrito Federal.

En julio de 1984, se puso en vigor el reglamento de la Policía Preventiva del Distrito Federal. En este nuevo reglamento, las funciones primordiales que se le otorgan son:

⁶ Aguayo, S. 2001.

- garantizar y mantener la seguridad, el orden público y la vialidad,
- otorgar protección a la población en casos de siniestros y accidentes,
- prestar servicios relacionados con el autotransporte público particular.

“...Correspondiéndole prevenir la comisión de delitos y de infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía, así como proteger a las personas en sus propiedades y en sus derechos, auxiliar al Ministro Público y autoridades judiciales...”⁷ (Gobierno Federal, 1985)

A finales de la década de los años 80, debido a la agitación social provocada por la crisis económica y el fraude electoral; se hace sentir la necesidad de un nuevo órgano que coordinara las actividades de las múltiples instancias policiales, surgiendo así la idea de una policía preventiva federal.

En 1993 la LV legislatura del Congreso de la Unión, emitió para la Ciudad de México, la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, servicio exclusivo del Estado con cinco objetivos:

- Mantener el orden público,
- Proteger la integridad física de las personas y sus bienes,
- Prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía,
- Colaborar en la investigación y persecución de los delitos y
- Auxiliar a la población en casos de desastre.

La academia de Policía se transformo en el Instituto Técnico de Formación Policial y se establecieron 18 principios de actuación de los Cuerpos de Seguridad Pública.

⁷ DOF, enero 13, 1984; y su Reglamento del 10 de julio de 1985.

La policía moderna: un modelo para prevenir

En la segunda mitad de los años 90, al crearse el Sistema Nacional de Seguridad Pública, se publicó el segundo programa Nacional de Seguridad Pública y se definió a la seguridad como función a cargo del Estado, con fines de salvaguardar la Integridad y derechos de las personas, y para preservar las libertades, el orden y la paz pública. (Gobierno Federal, 1995)

Así se concibe que la realización material de la función de seguridad pública corresponda a la Policía Preventiva, al ministerio Público, a los tribunales y a las autoridades de ejecución de penas y tratamiento de menores infractores. Así mismo señala la política preventiva: "el Estado combatirá las causas que generen la comisión de delitos y conductas antisociales".

En este contexto se creó la policía Federal Preventiva.

La Policía Federal Preventiva.

Las instituciones en el siglo XX replantearon sus alcances y funciones, periodo que se prolongo hasta los años 90, por lo que el Distrito Federal y estados de la República, e inicio la transformación en sus agrupaciones policiales; las escuelas se convirtieron en academias y posteriormente en centros de capacitación y formación, se fusionaron los cuerpos preventivos y los de tránsito, se refuerzan las unidades antimotines, aparece la figura del Estado Mayor quien sustituye las formas tradicionales de los mandos de corte administrativo, el servicio secreto diversifica sus funciones y se especializa la lucha contra delitos hacia la seguridad de la nación:

- el secuestro,
- trafico de personas,
- armas y
- drogas.

Estos delitos constituyeron un riesgo para la seguridad y estabilidad social, para lo cual se tuvieron que crear nuevas estrategias para poder abatir y contrarrestar la impunidad y las acciones delictivas; surgiendo la creación de Policía Federal Preventiva.

Para ello, fue necesario replantear la función preventiva del Estado mexicano, para asegurar una clara aplicación de la política de seguridad interior. Surgiendo la PFP como instancia e Institución capaz de prevenir los delitos federales, y coadyuvar con policías locales y ministerios públicos en la investigación de delitos de alto impacto.

En 1999 se promulgó la ley de la Policía Federal Preventiva y con ello las modificaciones legales y constitucionales al ámbito de la seguridad pública.

Se definió el sentido operativo de la PFP.

La prevención como función tiene cuatro elementos de actuación:

- Vigilancia, destinada al mantenimiento del orden social y presencia disuasiva para evitar delitos en el ámbito federal;
- investigación, para obtener los elementos de descripción del delito para su prevención o captura en flagrancia y descubrir las relaciones de origen y efecto del hecho delictivo;
- capacidad de reacción, que resume destrezas, habilidades, tecnología, y medios especiales para responder con eficacia y oportunidad a situaciones críticas de alta peligrosidad, y
- capacidad de análisis, enfocada a evaluar correlacionar y generar la prospectiva de la información obtenida para producir inteligencia policial.

Dado que de este breve panorama, lo que es importante resaltar las denominaciones del policía y sus funciones. Ver el Anexo, formato 2.

Así mismo, fue necesario pernearse de información debido a que en ese tiempo no se contaba con el perfil de un elemento policía, existió la dificultad para definir y establecer los criterios sobre sus funciones ya que las atribuciones especificadas en el reglamento estaban descritas de manera general; así mismo para el área de Psicología el proceso de evaluación poder determinar si el evaluado contaba o no con las competencias mínimas necesarias, por lo que fue necesario implementar la técnica del análisis de Puesto.

2. ANALISIS DE PUESTO

Lo más importante para las organizaciones es el recurso humano, por lo que una de las principales funciones del psicólogo dentro de la organización es poder implantar los mecanismos que permitan el acoplamiento de la persona y su puesto donde llevara acabo una serie de actividades que conformaran una unidad de trabajo.

2.1 DEFINICION DE PUESTO

Un puesto surge en la estructura de una organización, cuando es necesario desempeñar ciertas funciones y que podemos ubicarlo en un organigrama. Aunque en la actualidad, no basta con contar con los organigramas y establecer una división del trabajo donde quedan insertados los puestos, sino que ese lugar que denominamos "puesto" sea ocupado por alguien que cuente con las competencias necesarias para poder desempeñarlas de manera con eficiente y con eficacia.

(Reyes Ponce, Gama B, Romero B, 1992). ***“Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”***

Así mismo, la importancia de examinar las características de cada puesto, con la finalidad de ubicar los requisitos para desempeñarlos con éxito, derivado de ello surge la necesidad para ubicar en un puesto a la persona "adecuada" de llevar a cabo un análisis de las competencias que determinan el perfil puesto y donde quedan delimitadas las habilidades necesarias, que son la base para poder identificar si el candidato cumple o no con dichas características, las cuales son de suma importancia para desempeñar las funciones propias del puesto.

Cabe hacer mención que una vacante del puesto surge la posibilidad de ocupar el puesto y para ello dentro de la organización donde debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y selección, pues sin esté no seria posible precisar qué personas y en qué medida -entre una serie de candidatos- reúnen ciertas características definidas previamente, y que corresponderán al perfil que conforma los requerimientos de un puesto de trabajo; así mismo para completar este proceso, posteriormente a través de una entrevista y una evaluación conformada por una

batería de instrumentos psicométricos, se logran obtener datos precisos acerca de su rendimiento intelectual, rasgos de personalidad entre otros; y que nos permiten determinar si el candidato cuenta o no con las habilidades que marca el perfil para ocupar un puesto.

Para lo cual, esto no sería posible si no contáramos con un grupo de personas que sean candidatos a ese puesto, y que se tendrán que evaluar, para saber hasta qué punto poseen las características y competencias establecidas.

Labor que debe realizarse en conjunto con los integrantes aquellos que ocupan el puesto y Jefes que cuentan con el conocimiento del mismo y conocen las necesidades dentro de una organización, vinculo que sirve para obtener mayor cooperación y datos que se convierten en requisitos que permiten brindar mayor nivel de eficiencia de los individuos que prestan sus servicios a la empresa.

Una vez definido el perfil del puesto, y obtenido los datos relativos a los candidatos, bastará establecer una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de los aspirantes, para diferenciar cuál o cuáles de ellos se encuentran cerca del ideal esperado, es decir, cuáles responderán mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, dentro de una organización el puesto ocupa un lugar preponderante donde se desarrollara el conjunto de responsabilidades que implica ese puesto y para que el trabajador tenga conocimiento de sus funciones y para poder acotarlas es preciso recurrir a la técnica de análisis de puestos.

2.2 TÉCNICA DE ANALISIS DE PUESTO

La técnica denominada "**Análisis de Puesto**" surge ante la necesidad por parte de las empresas de organizarse eficazmente en cada uno de los puestos para poder lograr las metas establecidas; y para ello se requiere la "separación y el ordenamiento" de los elementos que integran un puesto. Y para obtener la información necesaria que permita especificar con precisión el campo de acción de

cada uno de sus trabajadores; para señalarles con toda claridad sus actividades, su autoridad y sus correspondientes responsabilidades; es decir conocer con toda precisión "lo que hace cada trabajador" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien" Romero, B (1982)

Por ello el análisis de puesto, es importante porque cualquier elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado y evaluado en función de un puesto y es necesario hacer una clarificación detallada de lo que hace este, dependiendo de las funciones a desempeñar cada puesto y de las habilidades específicas, nivel de estudios, iniciativa, aptitudes personales que deben tener los aspirantes, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso.

Así mismo, satisface las necesidades que en la organización surjan de las cuales se ubican:

1. La legal
2. La social
3. Y de productividad

Y de este caso señalaremos la necesidad legal y que se encuentra en la ley federal del trabajo, en el artículo 25, fracción III donde se establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con mayor precisión posible". Arias, G. (1994), y que en el ISO 9000-200 requiere sean especificadas las funciones.

2.3 Definiciones de Análisis de Puestos

J. Grados (1988), define al análisis de puestos como el estudio con detalle de las organizaciones, que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para desempeñar adecuadamente el puesto.

Para Chiavenato (1992), la descripción de puestos, es un proceso que consiste en enumerar tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y objetivos del cargo (porqué lo hace).

Arias G. (1994), define el análisis de puestos como el “método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer las personas que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Reyes Ponce, A. (2007), el análisis de puestos “es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto, es “lo que cada trabajador hace, las condiciones en que las hace, y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma. Gestipolis. com

De acuerdo a las definiciones antes expuestas todos coinciden en el ordenamiento y de enlistar las actividades que se llevan a cabo en un puesto, así como clasificarlas, además de determinar los requisitos que deben de tener el ocupante y los parámetros que conlleva. No obstante, se consideró para este trabajo las recomendaciones que según Gama B. (1992), y Romero B. (1982) se deben seguir para realizar el análisis de puesto:

Para Romero B. (1982), consiste en establecer las ventajas del Análisis de Puesto:

- a) Separa elementos subjetivos del trabajo de los objetivos
- b) Establecer por escrito en forma clara y sistemática los resultados de análisis
- c) Es posible estandarizar los datos cuando la investigación así lo requiera.
- d) Saber a detalle las obligaciones y características de cada puesto
- e) Brinda conocimiento a los jefes sobre las labores que estén encomendadas a su cargo.
- f) Los trabajadores realizan mejor sus funciones si tienen conocimientos y conocen al detalle cada una de sus actividades.

Y para Gamma B (1992) es la técnica que consta de cinco pasos:

- 1) Recabar metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- 2) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que el trabajador debe alcanzar.
- 3) Ordenar por escrito y consignarlos con precisión en los apartados del formato diseñado para el análisis de puesto
- 4) Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puesto
- 5) Archivar los resultados de los análisis de puesto de forma tal que se logre su óptimo manejo y aprovechamiento.

Por otro lado, es importante considerar las actividades o pasos que generen la consecución de las metas establecidas por la empresa; por lo que para Gama B (1992) considera conveniente establecer una metodología que permita obtener mejores resultados y administración de los recursos; y para Reyes P (2001), considera necesario establecer actividades previas donde es preciso contar con la aprobación de la gerencia y determinar los objetivos que se persigan, brindar información a los trabajadores y llevar a cabo la preparación de los analistas. Por lo que es indispensable fijar estos pasos y darles una aplicación acorde a los objetivos establecidos; para lo cual es necesario obtener la información mediante la recopilación de datos.

2.4 RECOPIACION DE DATOS

Existen diferentes formas para recabar la información y todas permiten contar con la evidencia de los datos proporcionados por el personal y que permiten analizarla para discriminar aquellas tareas que son sustantivas de las que no son. Reyes, P (2001), considera como los principales medios los siguientes:

- Observación directa, permite recabar datos mas precisos y tomar datos escritos.
- Informes del trabajador, completar la información con explicaciones verbales del trabajador y la forma de realizarlos.
- Informes de los supervisores inmediatos, información que escapó de la observación y de la explicación de los empleados.
- Cuestionarios, pretenden estandarizar los datos cuando se requiera.

Sin embargo, se sugiere considerar varios medios a fin de avalar la información proporcionada. En este caso se empleo una guía que permitiera recoger los datos con precisión y como lo señala Romero B.(1982) y poder tener en cuenta interrogaciones tales como ¿Qué es lo que hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Con que fin lo hace?

2.4.1 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de Descripción de puesto (Reyes P, 2001).

Para llevar a cabo dicha labor se empleo el cuestionario el cual es idóneo cuando el número de personas es considerable, información que es conveniente verificarla con el supervisor o superior inmediato del empleado. (Ver anexo formato 4)

A. El cuestionario

En la descripción encontramos tres partes fundamentales que son:

- el encabezado,
 - la descripción genérica y
 - la descripción específica formato de Descripción del puesto,
- a) **el encabezado** comprende, los datos de identificación del puesto o los datos generales de la Institución y que son:

- a) título del puesto
- b) nivel del puesto (clave que se asigna al puesto)
- c) área al que esta adscrito (ubicación)
- d) el tipo de mando (jerarquía y contactos)
- e) nombre real del puesto
- f) propósito del puesto

b) requisitos para desempeñarse eficientemente

- 1) responsabilidades principales del puesto,
- 2) describir las decisiones y autorizaciones que puede tomar el titular del puesto,
- 3) problemas o dificultades que se presentan en el desarrollo del puesto,
- 4) la forma en que se enfrentan y se resuelven los problemas más frecuentes en el puesto,
- 5) Principal reto del puesto,
- 6) Relaciones interpersonales que se necesitan para hacer su trabajo,
- 7) describir las áreas con las que guarda relación con otras áreas de la Institución,
- 8) relaciones con áreas externas,
- 9) orientación general del puesto actuación y pensamiento,
- 10) efecto y magnitud del puesto en los resultados finales,
- 11) principales riesgos a los que se puede exponer por la función que desempeña,
- 12) nivel escolar recomendable para ocupar el puesto, habilidades administrativas que se requieren para desarrollar el trabajo,
- 13) capacitación que demanda el puesto,
- 14) observaciones.

c) La Especificación,

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos mínimos, de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor para que el puesto sea eficientemente desempeñado se llama Especificación de Puesto Romero, B (1982).

- Requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado Reyes, P (2001), lo cuales no están vinculado a una persona sino a cualquiera que lo ocupara. Requisitos que se conocen con el nombre de factores tales como es el esfuerzo (físico, mental), la responsabilidad y condiciones de trabajo.
- La responsabilidad dependiendo de las actividades puede referirse a recursos económicos, humanos como puede ser la seguridad de otros, entrega de informes, etc.
- Las condiciones de trabajo abarcan, los cambios ambientales y los riesgos que esto conlleva realizarlas; y que son aquellas que trata de evitar el área de seguridad e higiene en una empresas tales como son los riesgos que conlleva realizar dichas labores como son accidentes de trabajo, enfermedades que genera o que pueden llegar a desarrollar por realizarlas.
- El esfuerzo se han acotados características donde es necesario considera aspecto de género, edad etc.

Esta información se deriva del análisis de puesto donde se pone énfasis en los requisitos mínimos que para este caso se establece con el Superior Jerárquico y queda constituida en el formato por las características que se exigen para cualquiera que lo ocupará. (ver anexo formato 5, Especificación)

- 1) título del puesto,
- 2) edad,
- 3) sexo,

- 4) escolaridad,
- 5) experiencia laboral necesaria para ocupar el puesto, riesgos que implica para la persona,
- 6) disponibilidad para viajar y
- 7) disponibilidad para cambiar de residencia.

2.4.2 PERFIL DEL PUESTO

La elaboración del perfil se basa en los datos aportados por el "análisis y descripción del puesto", donde se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto en especial (Gamma B,1992).

Para este trabajo se consideró que dichas características eran principalmente las habilidades que debía poseer para desempeñar el puesto y que quedan conformadas como las competencias, mismas que se dividieron en habilidades del puesto, perfil de la persona y dominio de la habilidad (ver anexo formato 3 del perfil)

Las competencias del puesto corresponden a procesos de trabajo específico Según, Domingo (2001), las competencias corresponden a procesos y en su modelo incluye a las siguientes divisiones que las agrupa en las siguientes:

- a) Las competencias organizacionales
- b) Las competencias corporativas
- c) Las competencias que comparten responsabilidades comunes
- d) Las competencias de puesto

Y según Astorena, (1996) dice que actualmente hay competencias que se toman como predefinidas o estandarizadas.

Competencias básicas que deben ser evaluadas en cualquier candidato al puesto y las clasifica en:

Competencias Generales: referidas a las habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.

Competencias Técnicas: referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos.

Para Grados, J (1997)

Define la competencia laboral como "la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerándola posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo", añade que la competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en situaciones de trabajo o las más cercanas a ellas, significa que ha alcanzado el nivel esperado.

Los beneficios son:

Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir, cómo lograr los objetivos, Permite identificar a los candidatos con los conocimientos y habilidades adecuadas para una posición en específico.

De acuerdo a lo anterior se conformo el perfil psicológico, ya que se agruparon las habilidades y competencias contenidas para el puesto, por lo que se consideraron los conocimientos que para realizar sus actividades necesitaba y que se detalla en el procedimiento.

3. PROCEDIMIENTO

Este reporte laboral, responde a la necesidad de evaluar al personal conforme a las habilidades que se requerían para desempeñar los puestos, por lo que fue necesario desarrollar la técnica de análisis de puesto, que como principal objetivo dicha información brindara mayor soporte al psicólogo durante el proceso de evaluación del personal; para lograr así identificar a los candidatos más calificados y competentes, que se pudieran adecuar a los requerimientos de las políticas internas de la Policía Federal Preventiva como organismo policial.

Considerando que esta Institución, se esfuerza por contratar a personas que posean las habilidades necesarias acordes al perfil del puesto que se busca; particularmente aquellas competencias que le permitan lograr responder a un ambiente de trabajo con gran apertura a los cambios, de realizar el trabajo bajo presión constante, y con un adecuado manejo de sus impulsos, así como de lograr integrarse a los grupos de trabajo, habilidades necesarias entre otras de las que sus funciones le demanden; y considerando que en ese momento no se contaba con la suficiente información sobre las funciones del puesto, que permitieran orientar al psicólogo en el momento de entrevistar al candidato y evaluar su selección para el puesto.

Por ello, era imprescindible poder contar con los Perfiles de puesto de cada una de las áreas lo cual favorecería a la evaluación del personal, para poder ubicar las habilidades y poder así satisfacer la necesidad de encontrar al personal idóneo para realizar las funciones que el puesto requiere, aspecto que nos llevó a aplicar la técnica de análisis de puesto, técnica que nos proporcionó la información necesaria para identificar las competencias que el ocupante al puesto debía poseer.

Posteriormente, se les aplicó una batería de instrumentos que posteriormente quedaría implementada en el proceso de evaluación psicológica (ver anexo formato 6, tabla guía de baterías de instrumentos para el Cabo Operativo).

Cabe señalar que la titular de la Dirección General, consideró necesario contar con la asesoría de un despacho particular, que refería experiencia en empresas de seguridad privada, el cual inició con reuniones periódicas para analizar los puestos que conforma a la Institución y la estructura de la Institución, para este caso en particular el área de Fuerzas Federales de Apoyo se consideró el puesto del Cabo Operativo, para lo cual dicho despacho solicitó que el Titular del área seleccionara de su personal a 5 personas que considerara eran las más competentes y que eran consideradas como los mejores, además debía seleccionar a 5 personas más las cuales se consideraba que no contaban con las habilidades necesarias para desempeñar el puesto de manera eficiente.

Posteriormente, el despacho les aplicó una batería de pruebas que posteriormente sería la que quedaría implementada en el proceso de evaluación psicológica (ver anexo formato 6, Tabla guía de instrumentos para el Cabo Operativo).

Dicha labor se realizó durante el periodo del 2002 al 2005; y únicamente se lograron abarcar algunos de los puestos ubicados en las áreas de la estructura(ver anexo, formato 10), dado que en algunos casos, aún no se habían creado dichos puestos es decir aunque aparecían en el organigrama, y las atribuciones en el reglamento, no estaban operando o porque el personal dadas sus funciones operativas no podían ser entrevistados en esos momentos, pues se encontraban fuera de la Ciudad, y en otros casos por los cambios de las autoridades, entre las áreas que quedaron conformados se mencionan entre otras las siguientes:

- La Unidad de Contraloría interna,
- la Coordinación de Inteligencia,
- la Coordinación de Seguridad Regional,
- la Dirección de Operaciones especiales (GOPES) de la coordinación de Fuerzas Federales Preventivas,
- la Dirección de Instalaciones Estratégicas, y
- la Dirección de Asuntos Internos
- la Dirección de Control de confianza,
- La Dirección de Fuerzas Federales de Apoyo

Para lo cual, primero se analizó la estructura y sus orígenes para poder ubicar los puestos dentro de la historia y a cada una de las corporaciones que surgieron a través del tiempo hasta llegar a la creación de la Policía Federal Preventiva. (Ver anexo, formato 2)

3.1 Análisis de los orígenes, organización y estructura en la Policía Federal Preventiva

Se realizó un breve recorrido del panorama de los diversos cargos de la policía a través de su historia, derivado de la influencia de la Nueva España - los orígenes del oficio, después profesión- hasta la creación de la Policía Federal Preventiva, dicha información nos permitió identificar los puestos y las diversas funciones a través de la historia; así como ubicar el surgimiento de algunas de las corporaciones, y lo más importante de observar es que dichos puestos surgieron ante las problemáticas de cada Gobierno; y que las funciones fueron originándose ante la problemática de la delincuencia y del crecimiento de la Ciudad, ya que durante cada época no se tiene referencia de algún método para evaluar las habilidades de los ocupantes, sin embargo fueron surgiendo requisitos mismos que fueron los inicios de considerar ciertos requisitos que denotaban un perfil, además lo que se pudo observar es que se emplearon a las personas que realizaban los oficios y eran incorporados para desempeñar las actividades y con ello fueron surgiendo los diversos puestos, dentro de las mismas Corporaciones policiales hasta el surgimiento de la Policía Federal Preventiva (ver anexo formato 2, cuadro de las funciones policiales desde la Nueva España hasta el surgimiento de la PFP).

Por otro lado, se analizó el origen de PFP, la cual surgió de la fusión de otras instancias, así mismo se realizó una revisión a la Ley y Reglamento de la Policía Federal Preventiva (publicado en el Diario Oficial de la Federación del 26 de abril del 2000), a fin de identificar su organización, su estructura y las atribuciones que debían considerarse para el ejercicio de sus funciones; aspecto que nos permitió involucrarnos, así como comprender el sistema con el que opera la Institución.

Además nos permitió ubicar los puestos dentro de la estructura, las líneas de mando y poder establecer en la descripción del puesto y los perfiles de puesto conforme a la estructura de dicha corporación y con apego a la normatividad, que la rige.

En el reglamento interno se enuncian las atribuciones de manera genérica se retomaron aquellos capítulos y artículos del Reglamento (ver anexo formato 1, Marco Legal) que involucraron el cometido para desarrollar el proyecto de elaborar los perfiles de puestos; pues son los principios normativos que regulan las funciones como se enuncian a continuación los siguientes:

- El artículo 1 y 9 se consideró ya que es donde se establece el organigrama, la estructura, las relaciones jerárquicas; lo que sirvió para poder ubicar las líneas de mando y posición del cargo en el organigrama, y poder denominar los cargos dentro de la Descripción de puesto; así mismo, para este fin se tomaron en cuenta los artículos 34, 35, 39, 40 y 42, donde podemos ubicar las líneas de mando de acuerdo a su jerarquía, así como las divisiones y servicios que deben realizar los integrantes de la Institución, (ver anexo formato 2, marco legal), lo cual facilitó identificar las líneas de responsabilidad en las funciones y el nivel del puesto en la Descripción de puesto.
- Para el funcionamiento de las unidades administrativas antes mencionadas y para el ejercicio de las funciones de la Institución, y cumplir con que se contraten servidores públicos que constituyen el orden de la estructura jerárquica; y con el demás personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio y unidades administrativas correspondientes de conformidad con el presupuesto autorizado. (op. Cit Reglamento, artículo 9)

Se pudieron ubicar los cargos y grados, donde se define como cargo a la posición jerárquica de ese conjunto de tarea o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

Los cargos son la unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos Churden y Sherman (1963)

Los cargos que se consideraron como puestos tipo en este caso fueron:

- ↓ Coordinadores Generales
- ↓ Coordinadores
- ↓ Contralor Interno
- ↓ Directores Generales
- ↓ Directores Generales Adjuntos
- ↓ Directores de área
- ↓ Subdirectores de área
- ↓ Jefes de Departamento
- ↓ Analistas

- Así mismo, el artículo 14, se consideró ya que en el en la fracción V se establece el perfil policial y donde se establecen los requisitos para poder ingresar a la Institución, tales como son la edad y perfil de personalidad, aspectos que son constitutivos del perfil y que quedan acotados en el apartado de la especificación del puesto; y además son los requisitos mínimos que un candidato debe poseer para poder participar en el proceso de evaluación.

- En el artículo 15, se tomaron en cuenta las atribuciones y obligaciones de las áreas, mismas que permitieron adentrarnos en las funciones operativas e involucrarnos en el trabajo que realizaba el personal de la organización y de cada una de las áreas y así poder puntualizar sobre las actividades para la descripción de puesto y elaboración del perfil, que en este caso resaltamos a la Coordinación de Fuerzas Federales el puesto de Cabo Operativo.

- El artículo 132 y 133 se define el concepto de la disciplina, el cual es la base y uno de los ejes indispensables de los principios con los que deben conducirse con estricto apego el personal, y que fueran acotados en el perfil en el apartado de los principios y valores (ver anexo, formato 8 definiciones operacionales).

- Y por último el 134 donde resalta la función en virtud del deber de salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como prevenir la comisión de delitos aspecto que es aplicable para todos lo elementos.

Una vez teniendo en claro la estructura interna se estableció el objetivo de intervención principalmente con la finalidad de orientar la selección del personal, donde lo fundamental es la especificación, y el perfil a fin de obtener las competencias necesarias y poder establecer las dimensiones, es decir el alcance del mismo.

3.2 Objetivo de la Intervención:

Obtener mediante entrevistas y cuestionarios, el análisis de las funciones a través de los criterios de talento, madurez, las habilidades operativas o gerenciales, la actitud de trabajo y ética, idóneos del personal a ocupar un puesto, cargo y grado dentro de la Institución y que constituye el perfil psicológico.

3.3 Formatos Derivados y registrados en el ISO 9000-2000

F01 PDPS04 Datos Generales (Especificación), (ver anexo, formato 5)

F02 PDPS-04 Descripción de puesto (ver anexo, formato 4)

F03 PDPS-04 Perfil Psicológico (ver anexo, formato 7)

3.4 Definiciones operacionales

Las definiciones que se acotaron para la guía de aplicación del perfil psicológico fueron elaboradas y definidas operacionalmente conforme a conceptos y a las habilidades y competencias e información vinculada al análisis del puesto. (ver anexo formato 8, definiciones operacionales)

A) Descripción del puesto y especificación

Elaboración y aplicación del cuestionario de Descripción de puesto.

- Se elaboraron los formatos para recabar la información; que para la descripción de puesto se diseñó el cuestionario para realizar las entrevistas a fin de contar de manera escrita, con las funciones, y determinar el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran la unidad de trabajo.(ver anexo formato 4)

Se elaboró un procedimiento que quedó establecido en el manual de procedimientos del ISO 900 2000 y conforme a los requerimientos normativos que en ese momento la Institución marcaba como sigue:

3.5 Desarrollo del procedimiento para implementar la elaboración de la descripción de puesto, perfil psicológico y guía de definiciones operacionales:

3.5.1 Recepción de petición

Se recibió en la Dirección General de Control de Confianza, el oficio de solicitud para la elaboración de un perfil, en base a las necesidades de las áreas que solicitan la requisición del mismo o conforme al plan de trabajo a fin de elaborar el cronograma de actividades.

3.5.2 Plan de trabajo

- a) Se definió cual era la Coordinación con la que llevaría a cabo el plan de trabajo, autorizado.
- b) Estableció contacto con el área vía telefónica y mediante oficio a fin de la fijar la fecha a fin de convocar la reunión de trabajo y lugar en que se llevaría a cabo.
- c) Para efectuar la primera reunión con el Titular del Área se consideró lo siguiente:
 - Se presentó al grupo de trabajo y se sensibilizó explicando las ventajas para la elaboración de los perfiles y futura actualización sobre los mismos; tales poder cubrir las vacantes con base a las necesidades de cada una de las áreas.
 - Poder orientar la selección del personal con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el

puesto satisfactoriamente; así como, para facilitar al área de psicología, la evaluación de las habilidades de los candidatos.

- Se estableció en conjunto con el Titular del Área, los objetivos, se definió el alcance y plantearon las generalidades del trabajo a desarrollar. Así mismo, se establecieron los factores de especificación del puesto y que fueran considerados como parte de los requisitos del puesto; como edad, sexo, disponibilidad de viajar, estado civil, requisitos mentales, físicos, entre otros.
- Se solicitó el organigrama en cada área, para ubicar el número de puestos y poder realizar las entrevistas pertinentes con base a una selección determinada por el Titular del Área y recabar la información, mediante los formatos de descripción de puestos y guía de aplicación.
- Se pactó la fecha y la hora en las que se llevarían a cabo las entrevistas posteriores y poder conformar el calendario de actividades del plan de trabajo; no obstante quedó sujeto a la operatividad del área, por lo que se ajustó el cronograma en los casos que fue necesario.
- Se realizaron las entrevistas a los ocupantes, donde se tomaron anotaciones en la bitácora y posteriormente se analizaron las observaciones durante las reuniones a fin de identificar las competencias del perfil del puesto.
- Se realizó la aplicación de los formatos y
- Finalmente se realizó la revisión y la entrega de las descripciones de puesto, del perfil psicológico y de la guía de aplicación psicológica al Titular del Área como de la Dirección General a quien estaba al cargo del proyecto para su visto bueno.

Así se formuló la propuesta e implementación del procedimiento, y se estableció un plan de trabajo, para presentarse al titular de la Coordinación o Dirección dependiendo de la línea de mando, tal es el caso de la Coordinación de Fuerzas Federales de Apoyo área en cual se esquematizara para su ejemplificación.

3.5.6 Análisis del cuestionario de descripción de puesto

Se determinó la información pertinente al análisis del puesto y cuestionamientos básicos que integró el análisis.

Para la recolección de la información para la descripción y análisis.

- Se realizó la entrevista con el ocupante a fin de indagar mediante los cuestionamientos básicos (ver figura 4, de la Descripción de puesto) las funciones que realizaba.
- Se identificaron y se aislaron las tareas, para lo cual se consideró agruparlas en forma taxonómica de bloom.
- Se examinó cómo eran desempeñadas las tareas (para identificar la ejecución, y ubicar las habilidades requeridas, si dichas actividades requerían de un esfuerzo, de trabajo en equipo, los riesgos, etc.,)
- Se examinó cuándo y por qué son desempeñadas las tareas de la forma en la que fueron descritas.
- Se acotaron las condiciones de trabajo predominantes, conforme al ambiente físico, social y financieras.

Figura 4,
Descripción de puesto

Etapa	Descripción de la actividad	Cuestionamientos básicos
Descripción del Puesto	<p>a) Título del cargo y denominación de las tareas</p> <p>b) Propósito del puesto</p> <p>c) Entorno</p> <p>d) Actividades que realiza en el puesto</p> <p>e) Funciones que se asocian con operaciones de otras áreas.</p> <p>f) Responsabilidades que implica el puesto: principales y secundarias</p> <p>g) Conocimientos y habilidades específicas requeridas de acuerdo al puesto(dimensión del puesto)</p> <p>h) Aptitudes y características físicas y emocionales requeridas para ejecutar las funciones</p> <p>i) Toma de decisiones, criterio e iniciativa para actuar</p> <p>j) Riesgos a los que se expone</p> <p>K) Actitud de servicio</p> <p>L) Disciplina</p> <p>m) Habilidades bajas para solventar a través de capacitación.</p> <p>n) Condiciones de trabajo</p> <p>o) Requisitos del puesto como edad, sexo, profesión, estado civil, etc.</p>	<p>¿Dónde está ubicado el puesto?</p> <p>¿Dónde puede localizarse en el organigrama?</p> <p>¿Qué requisitos exige el puesto?</p> <p>¿Cuántas personas lo conforman?</p> <p>¿Cuál es su experiencia dentro de la Institución?</p> <p>¿A qué riesgos se expone en el desempeño de sus funciones?</p> <p>¿Qué, porque, cómo, con qué, dónde y cuando lo hace?</p> <p>¿Qué habilidades y conocimientos particulares se necesitan?</p> <p>(Administrativas /Operativas del personal a su cargo?</p> <p>¿En que condiciones físicas y posición labora en lo cotidiano?</p> <p>¿Cómo enfrenta los problemas que se le presentan?</p> <p>¿Quién toma las decisiones?</p> <p>¿El puesto exige iniciativa?</p> <p>¿Prepara y supervisa el trabajo de otros?</p> <p>¿Usa equipo especial de seguridad?</p> <p>¿Tiene acceso a datos confidenciales?</p> <p>¿Qué funciones demandan el apoyo de otras áreas u instancias?</p> <p>¿Tiene acceso a información confidencial?</p>

Una vez que se contó con la identificación de la lista de competencias, es decir la información recopilada se conformo la guía de definiciones operacionales (ver formato 8 en el anexo).

Las competencias básicas corresponden a las que se identificaron en el perfil y a los requerimientos mínimos especificados en el reglamento (ver anexo formato 2, Marco legal) refirió en el perfil mismas que aparecen en la guía.

La suma de estos parámetros, más la información de la guía de aplicación y la información obtenida con la guía de entrevista para el puesto, permitieron avanzar hacia la integración de la evaluación al personal.

3. 6 PERFIL PSICOLÓGICO

A) Se definen las habilidades requeridas del puesto, “cómo le sirven y cómo se aplican” en el mismo.

Para este aspecto se contó con la asesoría de un despacho particular pues el titular de la Dirección General consideró pertinente su intervención dada su experiencia en el ámbito de seguridad privada, para lo cual fue necesario realizar varias reuniones y entrevistas a los ocupantes del puesto para poder definir lo que se denominó Perfil Psicológico.

Cabe mencionar que se consideraron los factores de la especificación, como son los requisitos mentales, físico, responsabilidades y condiciones de trabajo, que de acuerdo al nivel del cargo se debían tener, y que contenían aspectos tanto de manera intrínseca como extrínseca al cargo, es decir:

- Determinar para que necesita saber lo que sabe, para poder definir las habilidades aprendidas.

Una vez con el resultado obtenido, esta firma concluyó elaborando el formato que se denominaría Perfil Psicológico, donde se definieron (ver anexo definiciones) los aspectos que lo conformarían tales:

- ✓ como la Dimensión del puesto
- ✓ perfil de la persona y
- ✓ el dominio de la Habilidad

Para el caso del Cabo Operativo se definieron y establecieron las competencias para el puesto de las cuales simultáneamente se obtuvieron las características del perfil, así como el dominio de la habilidad (ver anexo, formato 7, Perfil Psicológico).

Actualmente, estas competencias son las que se deben utilizar para evaluar a cualquier candidato para ocupar el puesto de Cabo operativo.

Los formatos para el psicólogo como fue el perfil psicológico donde se especificó las competencias que correspondían a cada puesto y su ponderación para poder visualizar el dominio de la habilidad, los cuales básicamente se establecen cinco rangos los cuales no eran cuantificables sino como un valor cualitativo de la dimensión de dominio sobre su habilidad y que se especifica en el diseño del formato.

La guía de definiciones operacionales, este formato incluye la misma distribución que el perfil psicológico, así como la ponderación, el nombre de la competencia, con la definición operacional correspondiente, misma que se logro definir a través de la entrevista.

Además, por instrucciones de la superioridad el despacho serian quienes definirían y realizarían el análisis e interpretación de la batería de pruebas (ver anexo cuadro de baterías); además, se trabajo en conjunto con el Titular de la Dirección de Psicología, ya que es el área encargada del proceso de evaluación y que además era la que contaba con la información referente a las evaluaciones a su ingreso de

las 10 personas seleccionadas por el mando y que solicitó el despacho para complementar el denominado perfil psicológico.

Por lo que cabe hacer referencia que se le nombró Perfil Psicológico: al grupo de las competencias que se encontraban en cada una de las dimensiones de puesto, a través de las cuales los indicadores (ver figura 5), denominados Factores de Éxito, se clasificaron en:

- Talento,
- Madurez,
- Habilidades laborales, gerenciales u operativas,
- Actitud de trabajo y
- Ética,

En cada dimensión, se agruparon aquellas competencias que se consideraron necesarias para poder desempeñar las funciones del puesto de manera óptima. Cabe señalar que para cada puesto la dimensión de las competencias podría ampliarse dependiendo de las funciones del cargo.

- Además, se establecieron y se agruparon las habilidades a partir de la entrevista, la información de la descripción del puesto y la especificación; así mismo, se conformó un listado de las habilidades a partir de las funciones que se desempeñaban en el puesto de trabajo y con ello poder así llegar al objetivo de determinar durante la evaluación psicológica a los candidatos al puesto, de quién debe ocupar el puesto de acuerdo al dominio que tiene sobre cada una de las competencias. (ver anexo, formato 8 definiciones operacionales)
- Posteriormente se establecieron y clasificaron las competencias, mismas que se ubicarían en las dimensiones de puesto, y que se dividieron de acuerdo a las habilidades ubicadas en la obtención de la información y de la especificación; así mismo, se partió de las actividades definidas como operativas; así como para definir cada una de las competencias que debería poseer el ocupante al puesto, es decir el “cómo sirven y cómo son aplicadas” dentro de su trabajo.

Figura 5
Perfil Psicológico



PERFIL PSICOLÓGICO DEL CABO OPERATIVO

Se consideró a través de cada una de las competencias, se definieron con relación a cómo lo aplica en su puesto:

1. **Habilidades Operativas**

1.1 Disciplina operativa

- ✓ Cumplir instrucciones.
- ✓ Ser minucioso (atender al detalle).
- ✓ Ser metódico (seguir un Procedimiento hacia un fin).
- ✓ Aprender políticas normas y procedimientos

1.2 Previsión:

- ✓ Tolerar lo imprevisto o situaciones de presión
- ✓ Detectar riesgos
- ✓ Tomar en cuenta el entorno

2. **Actitudes**

2.1 Servicio:

- ✓ Ser respetuoso
- ✓ Dar información al ciudadano

2.2 Energía Emocional:

- ✓ Aceptar el sometimiento de la disciplina
- ✓ Controlar sus emociones
- ✓ Tolerar la frustración

2.3 Objetividad:

- ✓ Observar
- ✓ Ser imparcial
- ✓ Ser directo

3. **Habilidades personales Operativas**

3.1 Comunicación:

- ✓ Comunicar en forma verbal y escrita
- ✓ Aceptar retroalimentación

4. **Principios y valores**

4.1 Ética:

- ✓ Asumir la responsabilidad
- ✓ Actuar con lealtad
- ✓ Actuar con honestidad
- ✓ Confiable

C) Diseño del Formato del Perfil Psicológico

Se diseñó un formato que permitiera visualizar el perfil psicológico y una ponderación cualitativa del puesto conforme al dominio de la habilidad de la persona al ocupar el puesto. Donde se identificó: el nivel del puesto, fecha, área, y título del puesto. (ver anexo, formato 7)

1. En el primer apartado se estableció la Dimensión del Puesto, donde se establecieron las habilidades del puesto dependiendo del área de trabajo; es decir si se trataba de actividades operativas, administrativas o gerenciales, se ubicaron:
 - las actitudes hacia el trabajo,
 - las habilidades personales e interpersonales; así como aquellos
 - principios y valores necesarios para conducirse durante el desempeño de sus funciones.

2. Se definieron las habilidades conforme a las competencias y a las dimensiones necesarias para desempeñar el puesto para cada uno y que corresponderían a cada una de las competencias ubicadas en las dimensiones;

3. Cómo lo aplica en su puesto, es decir son los métodos que emplea en la ejecución de las funciones que conlleva su puesto. Finalmente

4. Para ubicar el dominio de la habilidad, se estableció para cada habilidad en el perfil la ponderación, en los siguientes rangos siguientes y como una Muy Alto, Alto, Medio, Bajo, Muy bajo.

Ponderaciones cualitativas únicamente correspondieron al dominio de la dimensión de la habilidad de las mismas, dichas valoración se acordaron con el Jefe inmediato, donde el nivel máximo era lo esperado y se las que se encontraban por debajo de lo esperado, pero que dichas deficiencias podían solventarse mediante la capacitación, podemos ubicar cada una a través de las siguientes definiciones operacionales.

- **MUY ALTO** significará la presencia del factor ideal o por encima de la media necesaria, que tiene la capacidad de emplear los principios y técnicas fundamentales para un desempeño con completa autonomía.
- **ALTO** denotará un dominio amplio en la habilidad, que cuenta con los principios y técnicas con alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización y orientado a resultados.
- **BAJO** el cual significa debajo del nivel y que con capacitación puede elevar su dominio, a través de capacitación
- **MUY BAJO** igual a muy por debajo del nivel bajo requerido, es decir sus habilidades y competencias son mínimas y no serían posible solventarlas con la capacitación, pues sus capacidades están muy limitadas.

DIMENSIÓN Y HABILIDAD DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA	DOMINIO DE LA HABILIDAD				
		MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO

Figura .6

Como se observa en la figura 6, conforma el perfil del puesto, que cuenta con la competencia y con cinco opciones del dominio de la habilidad a seleccionar.

5. El despacho contratado, estableció la batería de instrumentos que consideró idóneos, considerando su perfil y especificación; como se realizó para el de Cabo Operativo.

Cabe señalar que la batería que se conformó fue considerando el nivel académico, edad y los requerimientos del puesto que se necesitaban evaluar dependiendo del mismo; así como al formato preexistente en el área de psicología, por lo que para lo cual se consideraron las siguientes pruebas para evaluar a los ocupantes del puesto de Cabo operativo : de inteligencia (Beta II R,); para obtener rasgos de personalidad (MMPI-II, Machover, Lámina I, del TAT) y Cleaver; dichos instrumentos de medición proporcionan la información necesaria sobre la capacidad intelectual, los rasgos de personalidad entre otros, para poder determinar el dominio de la habilidad y que arrojarían los parámetros para ubicar el perfil psicológico, y que podemos ejemplificar en particular para el puesto operativo(ver anexo, formato 6, guía de de Instrumentos de Medición.)

Cada uno de los factores anteriormente mencionados lleva asociado una competencia y conforme al perfil debe correlacionarse al valor esperado en el perfil de la evaluación psicológica y al perfil psicológico en cuanto al dominio de la competencia y que se esquematiza en cada uno de los factores enunciados en la dimensión y habilidades del puesto.

- Finalmente se elaboró una guía para el psicólogo durante la entrevista le permitiera realizar los cuestionamientos básicos y elaborar las definiciones operacionales para poder tener en cuenta interrogaciones tales como ¿Qué es lo que hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Con que fin lo hace? (ver anexo formato 8, definiciones operacionales); para considerar las habilidades necesarias para el puesto y que se abordaría durante la entrevista psicológica al ocupante; así mismo, contar con una guía (ver anexo formato 9), misma que es el esquema de preguntas, que al psicólogo, le permitiera recabar la información correspondiente durante la evaluación al perfil, y valorar las competencias para su ingreso.

3.7 Entrega de los perfiles; revisión y entrega.

Finalmente, se revisaron los contenidos de la descripción del Puesto, Especificación, guías de aplicación y perfiles con la finalidad de que el Titular del área diera su visto bueno y realizar las modificaciones correspondientes para su entrega. Para lo cual, debíamos de contar con los siguientes puntos:

- Conformar los puestos del área, con el visto bueno del titular del área correspondiente y del área donde se generaron (Dirección General); así como quién lo elaboró.

- Al finalizar la elaboración de los instrumentos se pasaron a revisión con la Directora General para su revisión y para obtener Vo. Bo. y canalizarlos al área correspondiente para su aprobación y autorización.

- Una vez integrados los paquetes se solicitaba los registros correspondientes al sistema de Gestión de Calidad.

- Una vez concluidas las revisiones se procede a formalizar el producto y enviarlo a la Dirección de Psicología para su registro.

- Se sugirió Implementar los perfiles deben ir acompañados de seguimiento y capacitación para alcanzar el mayor rendimiento durante el desempeño de las funciones.

- Se desarrollaron actividades de presentación y capacitación sobre el uso de los perfiles psicológicos a la Dirección de Psicología.

4. RESULTADOS, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Cabe resaltar que este trabajo, no hubiera sido posible sin la participación del personal, Mandos involucrados y la intervención de los psicólogos capacitados como analistas para realizar la tarea ante la demanda a las necesidades de la Institución y de las áreas involucradas; así como a las autoridades correspondientes que aprobaron dicha labor para beneficio de la Institución y especialmente a la Coordinación de la Unidad de Desarrollo y a la Dirección General de Control de Confianza, quien dio su aprobación para que la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, para elaborar los perfiles y así favorecer el proceso de evaluación en el área de Psicología, donde el psicólogo es el responsable de evaluar a los elementos y es quien determina que se cumpla con el perfil establecido.

Beneficios que se logró los siguientes puntos:

- Dicha labor permitió contar con información, por parte de los jefes inmediatos y expertos en la materia, lo cual permitió acceder al trabajo y poder definir los perfiles de puesto.
- Los beneficios obtenidos fueron tanto para los clientes internos como externos, pues el área encargada de evaluar al personal fue de acuerdo al perfil psicológico del puesto y conforme a los lineamientos que se establecen en el marco legal.
- Se generó y se fortaleció la comunicación con las áreas y de manera directa con los jefes para poder conocer sus necesidades y solventar los requerimientos que el personal debería cubrir. Esto propicio la confianza y que se sintieran atendidos en sus necesidades.
- Que establecieran de acuerdo al puesto a evaluar el grupo de baterías psicológicas.

- Las requisiciones para cubrir las vacantes, comenzaron a solicitarse refiriendo el tipo de habilidades que debía poseer el candidato al puesto.
- Sirvió como guía durante la entrevista para recoger los datos con precisión sobre: ¿Qué es lo que hace?, ¿cómo, cuándo y donde lo hace?
- Identificar los requisitos que deben contar, para alcanzar el objetivo de seleccionar al personal calificado.
- La implementación de una metodología en el ISO 9000-2000 para elaborar los perfiles y poder continuar con la tarea de contar con los perfiles de la Institución.
- Permitió contar con datos importantes sobre las funciones del personal operativo en las áreas correspondientes, y con información sobre los riesgos a los cuales están expuestos
- Pese a la resistencia al cambio en la institución, de contar con los perfiles psicológicos, beneficio al área de evaluación en el área de Psicología, ya que posteriormente se implementó la certificación ISO 9000-2000, estableciendo con ello, procedimientos que facilitaron la evaluación, que era el principal objetivo.
- Propicio que se siguieran los procedimientos mermando el nepotismo
- Es importante mencionar que se iniciaba una reestructuración en cuanto a la definición de las competencias, lo cual permitió tener una visión diferente de cómo medir las habilidades y considerar su agrupación como puestos tipo, método que reduciría el trabajo, al

crear familias que permitirían agrupar a los puestos contando con sus perfiles psicológicos.

- Finalmente se logró ayudar al área de evaluación, proporcionando las habilidades y perfil psicológico que se requería para el área.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Las principales limitaciones enfrentadas fueron los lamentables acontecimientos del linchamiento de los agentes en Tláhuac en el año 2004 y la caída del Helicóptero donde falleció el entonces Comisionado de la PFP, los cuales derivaron en cambios internos de las autoridades correspondientes, por lo que dicho proyecto se vio interrumpido aspecto que impidió culminar con el mismo, tales cambios inesperados forman parte de la orientación de otros objetivos por parte de las autoridades lo cual generó que durante 4 años dicho proyecto quedara pospuesto, pues dada la reestructuración que en mayo del año 2010 en el Diario Oficial se emitió el reglamento a la hoy Policía Federal, por ello dadas las nuevas atribuciones es nuevamente considerada la importancia de contar con los perfiles de puesto.

- ❖ Cabe señalar que dado a que durante la creación de la corporación y la primer comisión contaba con una formación militar, prevalecía la rigidez en las políticas establecidas, por lo que al inicio las actividades estaban limitadas para trabajar con áreas operativas, pues no existía la flexibilidad de los mandos para brindar información, pues estaba restringido comunicarla a otras áreas, que no guardaran relación con el desempeño de la operatividad, ante lo cual fue necesario sensibilizar a las diferentes áreas para ganar su confianza, además de que era un procedimiento al cual no estaban acostumbrados.
- ❖ Se contaba con un proceso establecido para evaluar al personal, sin una metodología que permitiera contar con la información necesaria, sobre las habilidades que se debían evaluar, es decir con el Perfil del Puesto.
- ❖ Debido a que es una Institución que ha estado en constantes cambios estructurales, y que por la naturaleza de sus funciones, se ve supeditada a las decisiones de la dependencia que la rige, por lo que requiere de actualizar la información.

- ❖ La capacitación brindada no esta orientada a las habilidades que requiere el puesto, lo cual no promueve la calidad en el desempeño de las mismas.
- ❖ Los perfiles de puesto y la información obtenida, no ha sido considerada para a efectos de la evaluación del desempeño, la capacitación, entre otros.
- ❖ No se tienen registros que arrojen datos para conocer las causas de los índices de rotación, para identificar si se trata de las competencias y buscar soluciones de problemática con jefes inmediatos, condiciones de trabajo, seguridad, riesgos, y estabilidad de la Institución.
- ❖ Por otro lado cabe resaltar, que la diversidad de las funciones en los puestos, limitó el avance, por lo que solo se logró un porcentaje de acuerdo a lo estimado.
- ❖ Además, los procesos de reclutamiento y selección de personal están por debajo del perfil esperado lo cual dificulta apegarse al perfil del puesto establecido.
- ❖ Por el número de puestos que conforman esta Institución, se consideró la alternativa como lo sugiere Samuel Romero Betancourt "es más fácil poder manejar grupos de puestos que puestos aislados, para que quedaran clasificados en razón de su importancia".
- ❖ Dada la necesidad y la premura con la que se tenía que elaborar el trabajo el despacho que se contrato, implementó el procedimiento, análisis de los datos lo cual limitó la participación por parte de los psicólogos involucrados.

Es importante mencionar los acontecimientos que interrumpieron la labor desempeñada del proyecto ya que a la renuncia del Dr. Alejandro Gertz Manero, generó cambio en los mandos al cargo; así el general Tomás Valencia Ángeles estuvo encargado del Estado Mayor de la Policía Federal Preventiva hasta que sustituyó el 10 de enero de 2005 al comisionado José Luis Figueroa, luego de que éste último fue destituido por los linchamientos

de tres policías federales en Tláhuac en noviembre de 2004. Además, Tomás Valencia Ángeles murió el 21 de septiembre de este año en el accidente en el que también perdió la vida Ramón Martín Huerta, secretario de Seguridad Pública federal cuando se dirigían en helicóptero a abanderar a los nuevos custodios del penal de máxima seguridad La Palma (antes Almoloya), el Secretario Ramón Martín Huerta; además el cambio de sexenio; generó cambios internos en la estructura de la PFP, aspectos que determinaron la suspensión abrupta del proyecto, y que provocaron la desintegración de la entonces Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional.

Por otro lado, no se retomó el proyecto originalmente iniciado, debió a que ha sido retomado por otras áreas y ello determina otra visión sobre la forma para abordar el tema.

Es conveniente estar inmerso durante la operatividad de las funciones de las áreas es decir emplear el método de observación, ya que en ocasiones a los elementos se les dificultaba poner el palabras el desempeño de sus funciones; además que permite permearse de la complejidad y dificultad de los riesgos que enfrentan los elementos durante el desempeño de sus funciones y por otro lado considera que el las habilidades son factibles de ser desarrolladas a través de la experiencia y que el haber diseñado una escala a partir de la percepción de los mandos límite que se considerara que es necesario mantener la capacitación y retroalimentación continua por parte de los mandos a los integrantes.

Finalmente cabe resaltar que la actualización de los perfiles debe realizarse, dado que en el 2009 en el diario oficial se editó el nuevo reglamento, en el cual se observa la reestructuración de las áreas internas de la Institución, por lo que surgieron nuevas atribuciones a las áreas y la denominación de otros puestos y en los existentes sus responsabilidades crecieron considerablemente; así mismo, el nombre de la Policía Federal Preventiva es ahora la Policía Federal, lo que conllevó nuevos lineamientos y renombre a la jerarquía de los cargos dentro de la misma.

REFERENCIAS

2. Aguayo, S (2001) La Charola, México: Grijalbo
3. Arias, F. (1999) Administración de Recursos Humanos (5ª ed) México: Trillas.
4. Carrasco, P. (2000) Historia General de México, El Colegio de México.
5. Chivenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos (5ª Edición) Colombia: Norma
6. Cruz, A (1996) Elaboración de Cuatro Perfiles psicológicos de puesto en Ferrocarriles Nacionales. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM.
7. Domingo, J (2001) Modelos de Gestión por Competencias, España: Coga
8. Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y selección de personal. México Manual Moderno.
9. Grados, J. (1997). Calificación de Méritos; evaluación de competencias laborales México: Trillas
10. Huerta, J. (2001) Reestructuración del proceso de Reclutamiento y Selección en una Institución Financiera. Reporte Laboral de Licenciado en Psicología. UNAM
11. Instrumento no verbal de Inteligencia Beta II-R, C,E Kellog N.W.Morton : Editorial Manual Moderno 1981, México, D.F.
12. Nueva Ley de la Policía Federal Preventiva y su reglamento, (2001) Colección, leyes, Códigos y Reglamentos.
13. Nunnaly, J.C.(1959), Teoría psicometrica, Mc Graw Nunnaly, New York.
14. Nuria Cortada de Kohan, Teoría y Métodos para la construcción de escalas de actitudes.
15. Portuondo (1992) Test proyectivo de Karen Machover, Madrid, Biblioteca Nueva.
16. Ramírez, A. (1997). Determinación de Perfiles de puesto en una Empresa farmacéutica. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM.
17. Raven, J. (1990) Test de Matrices progresivas para la medida de la capacidad intelectual: Escala general, manual para la aplicación. Buenos Aires, Paidós.
18. Reyes Ponce, (2001) El Análisis de puestos, edit. México: Limusa

19. Robledo, W, Ruiz F, García G(2000), La policía en México. México; Ediciones de la Policía Federal Preventiva.
20. Romero, S (1982) México: C.E.C.S.A
21. Vargas, A. (1993) Análisis y perfil de puesto como técnica de valoración del personal.
22. Villasana, (2002). Implementación del proceso de Selección de personal en una Institución Aseguradora de Salud. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, D.F.
23. [www.gestion del conocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
24. [www.secretaria de seguridad publica](http://www.secretaria.deseguridadpublica)
25. [www. consejería.d.f.gob.mx](http://www.consejeria.d.f.gob.mx)
26. [www.Insyde.org.mx](http://www.insyde.org.mx).
27. [www.es.wikipedia.org/wiki/policia_federal_\(México\)](http://www.es.wikipedia.org/wiki/policia_federal_(Mexico))

ANEXOS

FORMATO 1

MARCO LEGAL

REGLAMENTO DE POLICIA FEDERAL PREVENTIVA (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de abril del 2000.)

TITULO PRIMERO De la organización
Capítulo primero. Disposiciones generales

Se consideró el artículo primero para conocer la estructura de la Institución así como los niveles jerárquicos y así poder abordar a la organización; así como determinar las funciones de manera genérica.

Artículo 1.- el presente reglamento tiene el objeto de establecer la estructura orgánica, las relaciones jerárquicas y atribuciones de las unidades administrativas, los principios normativos de disciplina, prestaciones, estímulos y recompensas, así como regular las funciones y procedimientos de los órganos colegiados de la Policía Federal Preventiva, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.

Artículo 9.- La Institución, para el despacho de los asuntos de su competencia, contará con la estructura siguiente:

- I. Comisionado,
- II. Estado Mayor,
 - A. Sección Primera, Personal;
 - B. Sección Segunda, Información;
 - C. Sección Tercera, Operaciones;
 - D. Sección Cuarta, Logística;
 - E. Sección Quinta, Planes;
- III. Unidades Administrativas Centrales,
 - A. Coordinación de Inteligencia para la Prevención,
 - a. Terrorismo,
 - b. Tráfico y Contrabando
 - c. Secuestros y Robos,

- d. Información y Enlace, y
- e. Análisis,

- B. Coordinación de Fuerzas Federales de Apoyo,
 - a. Reacción y Alerta Inmediata,
 - b. Operaciones Especiales, y
 - c. Instalaciones Estratégicas y Servicios,

- C. Coordinación de Seguridad Regional,
 - a. Seguridad en Caminos Federales,
 - b. Puertos y Fronteras,
 - c. Zonas Federales,

- D. Instituto de Formación de la Policía Federal Preventiva,
 - a. Centro de Formación Policial,
 - b. Centro de Capacitación Policial,
 - c. Centro de Estudios Superiores Policiales,

- E. Coordinación de Administración y Servicios,

- F. Servicios Técnicos,
 - a. Informática,
 - b. Apoyo Técnico y
 - c. Telecomunicaciones,

- G. Transportes Aéreos,

- H. Unidad de Desarrollo,
 - a. Control de Confianza, y
 - b. Asuntos Internos,

- I. Asuntos Jurídicos,

J. Vinculación y Comunicación Social;

IV Unidades Administrativas Regionales,

A. Comandancias Regionales.

a. Comisarías de Sector

1. Comisarías de Destacamento,

2. Comisarías de Puertos y Fronteras, y

3. Comisarías de Aeropuertos.

Además, la Institución contará con una Unidad de Contraloría Interna, órgano interno de control, que se regirá conforme al artículo 24 de este reglamento.

PERFIL POLICIAL

En el artículo 14, del punto I al punto IV se describen algunas de las funciones de dicha coordinación y que en el número V se establecen particularmente la edad, perfil físico y de personalidad; mismos que se acotaron y son considerados como requisitos en la descripción de puesto como parte del perfil policial .

Artículo 14.- Para ingresar o permanecer en la Policía Federal Preventiva se requiere:

I. Ser ciudadano mexicano por nacimiento que no tenga otra nacionalidad, en pleno ejercicio de sus derechos políticos y civiles;

II. Ser de notoria buena conducta, no haber sido condenado por sentencia irrevocable por delito doloso, ni estar sujeto a proceso penal;

III. Acreditar que ha concluido, por lo menos, los estudios correspondientes a la enseñanza media superior o equivalente;

IV. Aprobar el concurso de ingreso y los cursos de formación inicial o básica;

V. Contar **con los requisitos** de edad y el perfil físico, médico y **de personalidad** que el Reglamento establezca;

VI. Abstenerse de hacer uso ilícito de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares, ni padecer alcoholismo y someterse a los

exámenes periódicos que determine el Comisionado para comprobar el no uso de este tipo de sustancias;

V. No estar suspendido o inhabilitado, ni haber sido destituido por resolución firme como servidor público, y

VI. Cumplir con los deberes establecidos en el Artículo 12 de esta Ley.

Se refiere el artículo 15 que para la realización de este trabajo se considero dar cuenta del perfil de Cabo operativo.

Artículo 15.- Corresponde a la Coordinación de Fuerzas Federales de Apoyo:

I. Coordinar al personal de su área para prevenir la comisión de delitos, así como garantizar, mantener y restablecer la paz y el orden públicos;

II. Organizar y coordinar al personal de su área que participe en los operativos conjuntos con otras instituciones federales, de las entidades federativas o de los municipios de conformidad con la legislación relativa al Sistema;

III. Participar en los operativos implementados por las Coordinaciones facultadas para ello y cuando así le sea solicitado;

IV. Organizar y designar al personal que brindará el auxilio a las autoridades de las entidades federativas o de los municipios que lo soliciten, en la protección de la seguridad de las personas y sus bienes, en situaciones de peligro, cuando se vean amenazados por disturbios u otras que impliquen violencia o riesgo inminente;

Artículo 22.- Corresponde a la Unidad de Desarrollo

I Establecer los mecanismos de coordinación con el área correspondiente para apoyar la contratación del personal, conforme a los procedimientos administrativos aplicables.

V Participar en la revisión y actualización de los perfiles de puesto, a fin de establecer los programas de evaluación acordes a los ámbitos de competencia del personal a reclutar.

Cabe hacer mención que los siguientes artículos se consideraron para establecer las líneas de mando y las divisiones que para el desempeño de las funciones son necesarios como sigue; 34, 35, 39, 40, 41 donde se establecen las líneas de mando de acuerdo a su jerarquía; así como las divisiones para el desempeño de sus funciones; y del 132, 133, y 134 para la base de los principios y valores que la Institución demanda.

Titulo segundo de la Integración y mando

Capitulo I de la integración; sección primera. Del orden jerárquico.

Artículo 34.- Los integrantes de la Institución de acuerdo a su jerarquía se agrupan en las categorías siguientes:

- I. Comisarios,
- II. Inspectores,
- III. Oficiales, y
- IV. Escala Básica.

Artículo 35.- Las categorías previstas en el artículo anterior tendrán las jerarquías siguientes:

- I. Comisarios:
 - A. Comisario General,
 - B. Comisario Jefe y
 - C. Comisario;
- II. Inspectores:
 - A. Inspector General,
 - B. Inspector Jefe, y
 - C. Inspector;
- III. Oficiales:
 - A. Subinspector,
 - B. Oficial y

C. Suboficial, y

IV. Escala Básica:

A. Sargento Primero de Policía,

B. Sargento Segundo de Policía,

C. Cabo de Policía y

D. Policía.

Artículo 39.- Las divisiones y servicios se clasifican a su vez, de acuerdo a las funciones y desarrollo profesional de sus integrantes, en:

I. Divisiones:

A. Inteligencia para la Prevención,

B. Fuerzas Federales de Apoyo, y

C. Seguridad Regional,

II. Servicios:

A. Ingenieros,

B. Comunicaciones,

C. Jurídicos,

D. Aéreos,

E. Sanidad,

F. Transportes,

G. Docencia,

H. Vinculación y Comunicación Social,

I. Supervisión Interna,

J. Administrativos e Intendencia,

K. Cultura física,

L. Músicos,

M. Trabajo Social, y

N. Los demás necesarios para el buen funcionamiento de la Institución.

Artículo 40.- Se entenderá por mando a la autoridad ejercida por un Superior jerárquico de la Institución, en servicio activo, sobre sus inferiores o iguales en

jerarquía, cuando éstos se encuentren subordinados a él en razón de su categoría, de su cargo o de su comisión.

Artículo 41.- Para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, así como para el desarrollo de sus operaciones en cuanto a dirección y disciplina, la Institución contará con los niveles de mando siguientes:

- I. Alto Mando;
- II. Mando Superior en Jefe;
- III. Mandos Superiores;
- IV. Mandos Operativos, y
- V. Mandos Subordinados.

DISCIPLINA

La disciplina es la base del funcionamiento y organización de la Institución, por lo que sus integrantes deberán sujetar su conducta a la observancia de las leyes, órdenes y jerarquías, así como a la obediencia y al alto concepto del honor, de la justicia y de la ética.

La disciplina demanda respeto y consideración mutua entre quien ostente una autoridad y sus subordinados.

Artículo 132.- Para los efectos de este reglamento, la disciplina comprende:

el aprecio de sí mismo, la pulcritud, los buenos modales, el rechazo a los vicios, la puntualidad en el servicio, la exactitud en la obediencia, el escrupuloso respeto a las leyes y reglamentos, así como a los derechos humanos.

Artículo 133.- La actuación de los integrantes de la Institución se regirá por los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez.

Artículo 134.- La Institución exige de sus integrantes el más estricto cumplimiento del deber, salvaguardando la integridad y los derechos de las personas, previniendo la comisión de delitos, y preservando las libertades, el orden y la paz públicos.

CUADRO DE LA POLICIA EN MÉXICO ALGUNOS PUESTOS Y FUNCIONES

AÑO	PUESTO	FUNCIONES
1612	<ul style="list-style-type: none"> • Topiles 	<ul style="list-style-type: none"> • mantener limpios los frentes de las viviendas • garantizar la seguridad de los almacenes y mercados • cuidar que lo merodeadores de otros barrios u otros pueblos del otro lado de la laguna no se acercaran para realizar actos de rapiña • vigilar los graneros públicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilantes 	<ul style="list-style-type: none"> • aprender a los delincuentes • cuidar la seguridad de la comunidad • cumplimiento de las normas
1786	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Policial 	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollo de redes de caminos, canales y puentes • contener la mendicidad • favorecer el ornato de las calles cuidando que las fachadas de las casas situadas sobre las avenidas principales no cayeran en deterioro y enrarecieran el ambiente de la ciudad • prevenir incendios • garitas • garantizar el funcionamiento del drenaje evitando repetidas inundaciones

		<ul style="list-style-type: none"> • la caza de perros callejeros • brindar espacios correctos para el desperdicio de la ciudadanía.
	el Oficial	<ul style="list-style-type: none"> • extender licencias para permitir cohetes o el desarrollo de fiestas en lugares públicos • imponer multas y realizar cobros junto con los impuestos derivados a los ciudadanos portados estos servicios • perseguir a quienes infringían el ámbito administrativo establecido por las ordenanzas dictadas por el virrey.



1790	Guardafaroleros Vigilante Nocturno	<ul style="list-style-type: none"> • deben acudir desde el amanecer a la casa del Guarda mayor por aceite y mechas; • proveer los faroles, y tenerlos limpios los más tarde para las nueve de la mañana: • encenderlos al toque de la oración en las noches oscuras, y en las de Luna a la hora que se les señale. • deben ser al mismo tiempo guardas, • estar vigilantes toda la noche desde el momento que se encienden los faroles • y en las que no se encendieren desde el toque de la retreta: • pasar la palabra de unos a otros desde las once de la noche, diciendo la hora que es, y el tiempo que se hace de cuarto en cuarto de hora, no valiéndose del pito, sino para reunirse cuando necesiten auxilio: • aprehender a los malhechores o ladrones que se encontrasen, depositándoles en la Guardia, Cuartel, o Cárcel mas inmediata, dando parte al Guarda mayor, a su Teniente cuando pase de ronda: • avisando cuando hubiere fuego en alguna casa, primero al dueño de ella, y después a la Parroquia, Cuerpo de Guardia mas inmediato, al Alcalde de Barrio, a los Maestros mayores de Ciudad y demás Alarifes; pero sin separarse de su puesto, pues para todo pasaran la palabra de unos a otros, como cuando algún Vecino les pida que soliciten al Médico, Cirujano, o Partera...
	Alcaldes de Barrio	<ul style="list-style-type: none"> • Barrio atendían los asuntos de la delincuencia como un agregado secundarias a sus diversas funciones
	Cuerpo militar de la Acordada (Policía moderna)	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo anticriminal

1810	Junta de policía Seguridad para el propio gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> • el control de los movimientos migratorios tanto hacia la capital como desde ella. • El establecimiento de pasaportes supervisados por esa junta introdujo, por primera ocasión en nuestro país, la idea de persecución política como una de las funciones policiales. • El concepto de sedición se había instalado dentro de la ciudad su competencia era de la autoridad administrativa
------	---	--

	Junta de Seguridad Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Brigadas destinadas a evitar los alborotos y atentados contra los invasores, y especial, contra el impuesto rey José Bonaparte
--	----------------------------	--

	Policía Pública Modelo de Policía Liberal (Gobierno del Virrey los Alcaldes de Barrio y los Serenos, representantes del gobierno y orden estamental)	<ul style="list-style-type: none"> • Sus tareas ya no solo se centraban en las tareas relativas a la organización y reglamentación del espacio urbano • perfil de un organismo asociado a la defensa a la propiedad y a la preservación de la tranquilidad y seguridad de los ciudadanos • cumplir con ciertas funciones políticas encaminadas a proteger el orden, que los orientaba a un concepto más profesional de policía
--	--	---

1822 Independencia Y Gobierno de Agustín de Iturbide	Celadores	<ul style="list-style-type: none"> • acompañar a los Alcaldes y Regidores durante las rondas • vigilaban que las medidas con las que mercaderes realizaban sus transacciones en las plazas no estuvieran alteradas y fueran exactas • que los compradores no impusieran el precio de los productos a los vendedores • dar patrullas para la pública seguridad • perseguir y aprender a los desertores y malhechores • escoltar presos y resguardar los caudales nacionales • defender los hogares del pueblo contra cualquier enemigo interior y exterior
	La Milicia Cívica	<ul style="list-style-type: none"> • adoptó las funciones de la policía pública y la policía de seguridad, sino que añadió las atribuciones propiamente militares
	La Guardia Nacional Cuerpo Paramilitar	<ul style="list-style-type: none"> • garantizar los preciados bienes políticos: seguridad, orden y libertades públicas; funciones que después se le atribuirían a la policía moderna, pues en esa época eran objetivos del cuerpo paramilitar sin fuero
1851	Policía Política o Policía del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • definir los perfiles que debían presentar los agentes encargados de la seguridad urbana, • encargada de "vigilar" las opiniones del pueblo respecto a los gobernantes
1853- 1855	El superintendente de Policía	<ul style="list-style-type: none"> • responsabilidad el cuidado de la cárcel, la persecución de los vagos y aprehensión de criminales.

	La guardia de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • tomar noticia de los delitos cometidos • recoger a los vagabundos • reaprender a los fugitivos de las cárceles • perseguir a los criminales • realizar las primeras averiguaciones y diligencias en las investigaciones y • entregar reos a la autoridad competente
1860 Reforma Juarista	Inspector de Policía	<ul style="list-style-type: none"> • mantener el orden público en el Distrito Federal • arrestar a los perturbadores del orden y aquellos que hubiera indicios de delitos comunes. • cuidar eficazmente la propiedad privada • vigilar la estricta observancia de las disposiciones de policía y buen gobierno en la capital • perseguir a los ladrones y malhechores • Imponía arrestos y multas correccionales por infracciones de policía o por faltas de respeto a las autoridades
	Policía Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Combatir el bandidaje en los caminos y en las diferentes regiones del país

	La ley de la Policía del imperio	<ul style="list-style-type: none"> • reglamentos para la Guardia Municipal, para la fuerza de seguridad pública y, el documento de la Ley sobre la Policía General del Imperio, considerada como la obra jurídica cuyos 266 artículos no tienen paralelo en la historia de la Policía en la ciudad de México • se establecieron los alcances departamentales y municipales y política • las funciones y limitaciones de las policías de seguridad, judicial
	Modelo de Organización Policial de la Ley de la Policía del Imperio	<ul style="list-style-type: none"> • Los comisarios, a quienes se les exigía ser personas de educación, tener buenos modales, observar buena conducta, ser honrados y activos; asimismo se desobligaba a residir en sus cuarteles • prevenir los crímenes, los delitos y las contravenciones; que la policía no debe reprimir sino cuando le ha sido imposible prevenir • no contenía ninguna indicación sobre la formación y capacitación técnica
1878 Porfiriato	Policía judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Combatir el bandillaje en los caminos y en las diferentes regiones del país
1880	Policía Rural se regulo	<ul style="list-style-type: none"> • cuidar los caminos y actuar como fuerza de apoyo a la Policía Urbana, la cual estaba encargada de perseguir y capturar delincuentes y a ponerlos a disposición de la autoridad judicial
1890 Presidencia de Álvaro Obregón	Gendarmes A pie y Montada Armada Reserva del Distrito Federal	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de todos los delitos que se hubieran cometido • se estuvieran o se fueran a cometer • reunir las pruebas • descubrir a los autores • cómplices o encubridores y levantar actas • La parte administrativa y que su encomienda era de hacer observar el estricto cumplimiento de los reglamentos municipales, del Gobierno del Distrito, del Departamento de Salubridad de los bandos de policía y otras disposiciones administrativas • Prevenir la comisión de delitos o faltas • Se hacía hincapié también de la compostura, aseo y corrección debida con el fin de que se hagan respetables frente a los demás

1928	Aparece Gobierno del D.F y desaparece Ayuntamiento de la Ciudad, se crean las Delegaciones. Se crea Policía del Departamento Central y la Policía de Seguridad del Distrito Federal. Los jefes eran nombrados o removidos por el Jefe de Departamento del presidente de la Republica	
1929	Jueces Calificadores	<ul style="list-style-type: none"> • Se regulan las actividades policiales • Se crea la figura de (para la imposición de penas administrativas señalas en el reglamento de tránsito)
1930	Apoyo especializado	<ul style="list-style-type: none"> • La jefatura contaba con la oficina de Investigación y Seguridad Pública y con el laboratorio de criminalística e identificación
1941	Policía de Pie Policía de Idiomas Policía Montada Cuerpo Motorizado y Cuerpo de Bomberos	<ul style="list-style-type: none"> • Se deroga el Reglamento del Departamento del Distrito Federal que tuvo vigencia 43 años • Se dividió en los 5 cuerpos al personal de línea
PPDF	La Policía Preventiva del Distrito Federal (PPDF) es definida como una institución gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • mantener la tranquilidad y el orden públicos dentro del Territorio del Distrito Federal, protegiendo los intereses de la sociedad y con injerencia en las siguientes materias, • Reprimir la ejecución de hechos contrarios a la tranquilidad del vecindario • Conservar el orden a los mercados, ferias, espectáculos y juegos • Prevenir y hacer cesar accidentes • Evitar que causen daño a las personas o propiedades los animales feroces • Vigilar para evitar los robos, asaltos y otros atentados

	PPDF como auxiliar del ministerio público y de la Policía Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar la Paz pública • Evitar delitos • Cooperar con la investigación que se cometan • Proteger los derechos de las personas físicas y morales y velar por la libertad y el respeto de las garantías individuales • Comunicar los delitos • Detener a los delincuentes en flagrancia para ponerlos en disposición de la autoridad ministerial
1947-1952	Creación de una nueva élite Agentes	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar y controlar extranjeros en especial japoneses y alemanes • Se fundo con policías de diferentes corporaciones, integrándose posteriormente del Ejercito Nacional y Estado Mayor Presidencial
1984	Reglamento de la Policía Preventiva del Distrito Federal.	<ul style="list-style-type: none"> • las de garantizar y mantener la seguridad, el orden público y la vialidad, • otorgar protección a la población en casos de siniestros y accidentes, • y prestar servicios relacionados con el autotransporte público particular.
1993 Congreso de la Unión, para la Ciudad de México	Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el orden público, • Proteger la integridad física de las personas y sus bienes, • Prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía, • Colaborar en la investigación y persecución de los delitos y auxiliar a la población en casos de desastre.

1999	Se promulgó la Ley de la Policía Federal Preventiva	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia, destinada al mantenimiento del orden social y presencia disuasiva para evitar delitos en el ámbito federal se establecieron 18 principios de actuación de los Cuerpos de Seguridad Pública. • Investigación, para obtener los elementos de descripción del delito para su prevención o captura en flagrancia y descubrir las relaciones de origen y efecto del hecho delictivo • Capacidad de reacción, que resume destrezas, habilidades, tecnología, y medios especiales para responder con eficacia y oportunidad a situaciones críticas de alta peligrosidad, y • Capacidad de análisis, enfocada a evaluar correlacionar y generar la prospectiva de la información obtenida para producir inteligencia policial.
2010	Reglamento de la Ley de la Policía Federal.	<ul style="list-style-type: none"> • La Policía Federal tiene a su cargo el ejercicio de las atribuciones, obligaciones, facultades y el despacho de los asuntos que le encomiendan su Ley y demás ordenamientos jurídicos aplicables. (Para profundizar en sus atribuciones, consultar la Ley en el Diario Oficial del 17 de mayo del 2010).

FORMATO 3

DEFINICIONES OPERACIONALES DEL FORMATO DENOMINADO “PERFIL PSICOLOGICO”

Perfil Psicológico de Puesto:

Son las competencias que se agrupan en cada una de las dimensiones del puesto y que son necesarias para poder desempeñar las funciones de manera óptima.

Actitudes de trabajo:

Predisposición aprendida para reaccionar de manera favorable o desfavorablemente ante las circunstancias que se presentan en el ámbito laboral y que afectarán en su comportamiento.

Descripción de puesto:

Detallar las funciones generales y específicas, así como las responsabilidades, decisiones, relaciones interpersonales, riesgos y requisitos.

Dimensión: Se refiere a la importancia y alcance de la clasificación de cada una de las competencias enlistadas en los perfiles psicológicos tales como: talento, Madurez, Habilidades Gerenciales, Actitud de trabajo y principios y valores.

Talento: a las habilidades desarrolladas por las dotes intelectuales, para ubicar la aptitud y la capacidad para realizar una actividad determinada.

Madurez: al conocimiento que se tiene sobre la experiencia y que da la posibilidad para actuar con criterio, responsabilidad, juicio y prudencia.

Habilidades operativas y gerenciales: Acción o destreza para desempeñar una actividad.

Actitud de trabajo: Predisposición aprendida para reaccionar de manera favorable o desfavorable ante las circunstancias que se presentan en el ámbito laboral y que afectarán en su comportamiento.

Ética (Principios y valores): Ciencia del fin y de los medios que rige la conducta de los hombres.

Dominio del atributo: Ponderación que se establece en cada uno de los atributos del perfil psicológico.

Ética: Ciencia del fin y de los medios que rige la conducta de los hombres.

Formato 4

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

AREA:

Fuerzas Federales Preventivas

NIVEL DEL PUESTO:

MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES ()

ADMINISTRATIVO ()

OPERATIVO (X)

TITULO DEL PUESTO:

Cabo operativo.

NOMBRE REAL DEL PUESTO:

Cabo operativo.

EXPLIQUE EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO

Prevenir los delitos federales y las faltas administrativas para salvaguardar la integridad de las personas y sus propiedades.

MENCIONE LAS TRES RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

Vigilancia y seguridad en diferentes puntos de la ciudad para evitar tráfico de drogas, armas, personas entre otros.

Participación activa en operativos. Custodiar el lugar de los hechos para conservar la calidad de las pruebas del delito, o prevenir percances en instalaciones, zonas federales, parques naturales, etc.

DESCRIBA LAS DECISIONES Y AUTORIZACIONES QUE PUEDE TOMAR EL TITULAR DEL PUESTO.

Sigue políticas y procedimientos de operación.

REFIERA LOS PROBLEMAS O DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

Aseguramiento de personas sorprendidas en flagrancia en la comisión de delitos, resistencia por parte de estas.

DESCRIBA LA MANERA EN QUE SE ENFRENTAN Y RESUELVEN LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DEL PUESTO

Mantener un seguimiento estrecho de las instrucciones recibidas para conseguir la efectividad en los puestos de vigilancia y operativos, así como supervisión constante.

EXPLIQUE LOS ELEMENTOS SOBRE LOS QUE SE APOYA PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

Apego a las normas, políticas, reglamentos, procedimientos y manejar con eficacia el equipo de trabajo.

INDIQUE EL PRINCIPAL RETO DEL PUESTO

Abatir los índices de delincuencia en el área de operaciones.
Lograr reestablecer la paz y el orden público, garantizando la seguridad de la ciudadanía, cuando sea necesario.

SÓLO SI SE TIENE PERSONAL A SU CARGO; ESPECIFIQUE EL ÁMBITO DE DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y/O SUPERVISIÓN, QUE EL PUESTO REQUIERE.

No tiene personal a su cargo

SEÑALE LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE NECESITAN PARA HACER EL TRABAJO.

Básicamente con sus jefes, grupo de trabajo y ocasionalmente con los usuarios.

DESCRIBA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO EN CUANTO A SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN.

No requiere relacionarse con otras áreas de servicio.

REFIERA LAS RELACIONES CON AREAS EXTERNAS A LA INSTITUCIÓN, ESPECIFICANDO LOS FINES DE ÉSTAS.

Únicamente si es comisionado a otra instalación o punto estratégico, tendrá relación con otras áreas externas

TODOS LOS PUESTOS REQUIEREN DE CIERTA CANTIDAD DE PENSAMIENTO Y ACTUACIÓN. MENCIONE LA ORIENTACIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Orientado hacia la actuación en operativos, reacción inmediata.

EXPLIQUE LOS EFECTOS Y LA MAGNITUD DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS FINALES DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL.

Abatimiento y en su caso la erradicación de delitos.

INDIQUE LOS PRINCIPALES RIESGOS A LOS QUE SE PUEDE EXPONER POR LA FUNCION QUE DESEMPEÑA.

Herida, muerte, agresiones; sobornos y amenazas a su persona y a su familia.

INDIQUE LOS PRINCIPALES RIESGOS A LOS QUE SE PUEDE EXPONER A LA INSTITUCIÓN

Desprestigio, descrédito, menoscabo.

ESCOLARIDAD MÍNIMA Y ÁMBITO ESPECÍFICO DE ACCIÓN

SECUNDARIA (X)

CARRERA TÉCNICA O BACHILLERATO

LICENCIATURA

DIPLOMADO Y/O ESPECIALIDAD

MAESTRÍA

DOCTORADO

OTRO

CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO

Defensa personal, estupefacientes, armas, y explosivos, tiro, nociones de legislación, y derechos humanos.

DESCRIBA LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS QUE SE NECESITAN PARA HACER EL TRABAJO

No requiere tener habilidades administrativas.

CONSIDERA QUE EL PUESTO DEMANDA CAPACITACIÓN FRECUENTE, SI ES ASÍ EN QUÉ ÁREAS

Sí, en técnica y actuación policial, estupefacientes, en materia de equipo policial y técnicas policiales, manejo de armas y explosivos.

OBSERVACIONES; FAVOR DE ANOTAR, SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO

Deberá mostrar confianza en sí mismo, un alto sentido de la responsabilidad.

DATOS GENERALES:

EDAD 18-29 años

SEXO De preferencia masculino.

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI (X) NO ()

DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA SI (X) NO ()

Aprobó	Autorizó
Director General	Director(a) General

FORMATO 5

ESPECIFICACIÓN

DATOS GENERALES

Área:	Fuerzas Federales Preventivas
Título del Puesto:	Cabo Operativo
Edad:	18-29 años
Sexo:	De preferencia masculino
Escolaridad:	Secundaria
Experiencia Laboral:	No es necesaria.
Riesgos para la persona.	En su integridad física, soborno, amenazas a su persona y a su familia.
Riesgos para la Institución.	Desprestigio, descrédito, menoscabo.
Disponibilidad para viajar:	Sí
Disponibilidad para cambiar de residencia:	Si

Aprobó	Autorizó
--------	----------

FORMATO 6

TABLA GUÍA DE BATERÍA DE PRUEBAS

En la siguiente tabla se mencionan los instrumentos sugeridos para evaluar el puesto de **CABO OPERATIVO DEL AREA DE FUERZAS FEDERALES PREVENTIVAS**:

Instrumentos de medición	Área
BETA II R	Capacidad para seguir instrucciones Aprendizaje Observación de detalles Coordinación visomotriz. Atención y concentración
CLEAVER	Comportamiento: Bajo presión Motivante Cotidiano.
MACHOVER	Factores de Introversión, Autoestima
HOMBRE BAJO LA LLUVIA.	Manera de enfrentar los conflictos.
MMPI -2	Rasgos de Personalidad: control de impulsos, tendencias agresivas, prácticas antisociales, tolerancia a la frustración, ansiedad y relaciones interpersonales
TAT	Motivación al trabajo. Filiación

(Cuadro 1)

FORMATO 7

PERFIL PSICOLÓGICO

NIVEL: OPERATIVO

FECHA: ___/___/___

ÁREA: Fuerzas Federales Preventivas

1.- TITULO DEL PUESTO: Cabo Operativo Fuerzas Federales Preventivas

PONDERACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO DEL PUESTO

DIMENSIÓN Y HABILIDADES DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA	> DOMINIO DE LA HABILIDAD <				
		MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
HABILIDADES OPERATIVAS						
DISCIPLINA OPERATIVA	Cumplir instrucciones.			X		
	Ser minucioso (atender al detalle).		X			
	Ser metódico (seguir un procedimiento hacia un fin).			X		
	Aprender políticas normas y procedimientos.	X				
PREVISION	Tolerar lo imprevisto o situaciones de presión.		X			
	Detectar riesgos.		X			
	Tomar en cuenta el entorno.		X			
ACTITUDES						
SERVICIO	Ser respetuoso consigo mismo y con los demás.		X			
	Dar información al ciudadano.		X			
ENERGIA EMOCIONAL	Aceptar el sometimiento de la disciplina.	X				
	Controlar sus emociones.		X			
	Tolerar la frustración.		X			
OBJETIVIDAD	Observar.			X		
	Ser imparcial.			X		
	Ser directo.			X		
HABILIDADES PERSONALES/ INTERPERSONALES						
COMUNICACION	Comunicar en forma verbal y escrita.			X		
	Aceptar retroalimentación.		X			
PRINCIPIOS Y VALORES						
ETICA	Asumir la responsabilidad.	X				
	Actuar con lealtad.	X				
	Actuar con honestidad.	X				
	Confiable	X				
Aprobó		Autorizó				
Director General de las Fuerzas Federales Preventivas Policía federal Preventiva		Director(a) General				

FORMATO 8

GUÍA CON LAS DEFINICIONES OPERACIONALES PARA EL PUESTO DE CABO OPERATIVO

HABILIDADES OPERATIVAS	Disciplina Operativa	<p>Cumplir instrucciones.</p> <p>Ser minucioso (atender al detalle)</p> <p>Ser metódico (seguir un procedimiento hacia un fin).</p> <p>Aprender políticas, normas y procedimientos.</p>	<p>Solicita indicaciones precisas sobre su nivel de intervención en situaciones que escapen de su control.</p> <p>Responde con precisión a sus funciones.</p> <p>Seguir el parámetro de la rutina estrictamente de manera consistente.</p> <p>Repite y ejecuta políticas, normas, lineamientos institucionales.</p>
	Previsión	<p>Tolera lo imprevisto o situaciones de presión.</p> <p>Detectar riesgos.</p> <p>Tomar en cuenta el entorno.</p>	<p>Adaptarse a cualquier cambio o eventualidad que se le presente, emboscada asalto, etc.</p> <p>Mantenerse alerta durante la guardia, atiende a cualquier eventualidad fuera de lo cotidiano.</p> <p>Observa, analiza movimientos, personas o situaciones no comunes para actuar con oportunidad.</p>
ACTITUDES	Servicio	<p>Ser respetuoso consigo mismo y con los demás.</p> <p>Dar información al ciudadano.</p>	<p>Desempeña su servicio brindando atención y cortesía en los marcos establecidos según el reglamento y la ley de la Institución. Seriedad y distancia.</p> <p>Brinda datos concretos en caso de ser solicitado, se muestra reservado.</p>
	Energía emocional	<p>Aceptar el rigor de la disciplina.</p> <p>Controlar sus emociones.</p> <p>Tolerar la frustración.</p>	<p>Se apeg a los lineamientos y políticas, actúa con orden en la metodología del trabajo.</p> <p>Mantiene la calma emocional en todo tipo de situación, muestra una actitud serena y fría.</p> <p>Acepta y supera las circunstancias del ambiente (calor, frío etc). Así enfrenta cualquier situación difícil con un estricto apego a la disciplina.</p>
	Objetividad	<p>Observar.</p> <p>Ser imparcial.</p> <p>Ser directo.</p>	<p>Dar un reporte exacto de los hechos.</p> <p>Sin emitir ningún juicio, ni comentario personal.</p> <p>Se dirige con cortesía y precisión.</p>

HABILIDADES PERSONALES/ INTERPERSONALES	Comunicación	Comunicar en forma verbal y escrita. Aceptar retroalimentación.	Recibe y transmite información de manera breve y clara, verbal y escrita. Acepta comentarios y observaciones.
PRINCIPIOS Y VALORES	Ética	Asumir la responsabilidad. Actuar con lealtad. Actuar con honestidad.	Mantiene una actitud disciplinada y cumple con su desempeño a las órdenes de su jefe. Muestra sentido de pertenencia y amor a su trabajo. Actúa durante el servicio con probidad, rectitud e integridad en el quehacer cotidiano. Transmite información confiable a sus superiores.

Aprobó	Autorizó
Director General de las Fuerzas Federales Preventivas Policía Federal Preventiva	Directora General de Control de Confianza Policía Federal Preventiva

FORMATO 9

GUIA DE ENTREVISTA

PARA ASPIRANTES A CABO OPERATIVO, SARGENTO SEGUNDO Y SARGENTO PRIMERO. (FUERZAS FEDERALES PREVENTIVAS)

El objetivo de las preguntas es obtener una diversidad de respuestas, que nos den la pauta de Comportamiento, al revisar su historia familiar, escolar y laboral.

Esta guía pretende que usted aprenda a no dar la pauta a su entrevistador de lo que espera y se enseñe a leer entre líneas cuando su **Entrevistado**:

- Oculte información.
- Se ponga tenso, nervioso.
- No sabe de lo que se le esta preguntado
- Quiere impresionarnos con información Exagerada.
- Cuando el entrevistador no sabe preguntar.

Para dar énfasis e indagar acerca de algún asunto que requiera mayor información se sugiere explorar a través de: más..., por ejemplo..., no me queda claro..., explíqueme en que consistió..., etc.

**Entrevistador, no se olvide corroborar los datos de la ficha de identificación:
Nombre, edad, escolaridad, estado civil, localidad, referido por, último puesto.**

Entrevistador: Nuestra sugerencia es comentar la Entrevista explorando muy bien los aspectos familiares, ya que en la mayoría de los casos la familia puede determinar si se acepta o se rechaza al candidato por lo tanto hay que investigar:

- El amor a la familia.
- Código de principios y valores (mismo tono de voz y gesticulación significa un principio de no valores)
- Buscar que le gusten los animales.

1.- Platíqueme como vivió usted (de tal manera que lo que me esta diciendo coincida con la información que va a obtener la persona que le haga la investigación de referencias).

2.- ¿Quién influyo en la decisión de trabajar en la PFP?

3.- Además de la necesidad de trabajar quien lo animo a buscar éste trabajo

(Entrevistador: En caso de no ser satisfactoria respuesta, pregunte)

Entre amigos, conocidos.

4.- ¿Qué espera obtener en un trabajo de este tipo?

5.- Si hubiera tenido oportunidad de estudiar otra cosa, que hubiera estudiado y por que?

6.- Si pudiera visualizase trabajando, como se imagina?

Las siguientes preguntas nos ayudaran para ubicar las respuestas del candidato y encausarlas a los factores del perfil.

COMPONENTES DEL PERFIL

TALENTO

Organización

¿A que se dedicaba antes de acudir a la PFP?

¿Qué hacía? ... ¿Cómo lo hacía?

¿Qué actividades hacía en su tiempo libre?

¿De estas tareas como las llevaba a cabo en un día de su jornada

¿En que horarios esta acostumbrado a trabajar?

Sabiendo las jornadas de trabajo como distribuiría su tiempo?

Fijese bien sume las horas que usted trabaja durante una semana

¿Sus actividades o tareas como las lleva a cabo, permanece sentado o parado?

¿Si tuviera la oportunidad de elegir un trabajo en donde permaneciera sentado o parado, cual escogería? ¿Por qué?

HABILIDADES OPERATIVAS

Cumplimiento de instrucciones

- ¿Qué entiende usted por obedecer?
- ¿Para realizar una tarea, cómo está acostumbrado a que le den instrucciones?
- ¿Cuándo se equivoca a que cree usted que se debe?

Cuando uno se equivoca puede ser por diversas razones, le voy a dar un ejemplo: me distraigo, no escuché la indicación o no pregunte. ¿En su caso que le pasa?

Metódico

- ¿Cómo resuelve sus equivocaciones?
- ¿Dígame en qué forma ordena sus actividades en un día común?
- ¿Qué cree que hace un policía preventivo?
- ¿Cómo se imagina que es el trabajo?
- ¿Qué son las prioridades y qué son las urgencias?
- Describa una experiencia en la que usted fue muy trabajador.
- ¿Qué significa para usted ser trabajador?

Consistente

- ¿Cómo se considera en general?
- Describa una Experiencia en la que usted fue muy trabajador.
- ¿Qué significa para usted ser trabajador?
- ¿Cómo se considera en general?

Capacidad de aprendizaje a políticas, normas y procedimientos

Frente a una nueva tarea o instrucción qué se le hace más fácil y difícil de hacer?

¿Ha conocido las normas de cada trabajo?

Previsión

En su historia de trabajo cuales han sido los momentos más difíciles que han enfrentado y ¿cómo se resolvió?

Tolerancia a lo Imprevisto o Situaciones de Presión.

Cuando usted se siente presionado en qué parte de su cuerpo lo nota.

Entrevistador, meterlo en una situación parecida a lo que va a enfrentar en el trabajo.

Por ejemplo, déjeme comentarle que el otro día hubo una manifestación aquí abajo salieron los Federales Preventivos, (precisamente el puesto que ocuparía usted), a contener a los manifestantes, se dio un incidente, agresiones, palabras soeces y me parece que hasta golpes llegaron. ¿si usted estuviera estado en este incidente cómo hubiera reaccionado?

Cuando tiene que resolver un incidente generalmente como reacciona?

P.E. Poner ejemplos de conflictos entre la familia.

Detecta Riesgos

¿En sus anteriores trabajos se han presentado eventualmente situaciones que pongan en riesgo a su persona? Platíqueme ejemplos

Si, No, Déme ejemplos

Ha visto en la calle alguna situación difícil de manejar, le voy a dar un ejemplo accidente, asalto, incendio.

¿Qué hizo usted?

¿En las inundaciones que se han presentado, ha habido algún afectado?

¿Cómo lo vivieron en su casa?

Tolerancia a jornadas de trabajo prolongadas

¿Qué entiende usted por tener un trabajo con presión?
Como se imagina trabajar en turno de 12 x 12 horas seguidas.

Usted sabe que en todo este proceso que estamos haciendo en la Policía, lo vamos a investigar, de acuerdo a los datos que proporcionó en la solicitud, y quizá platiquemos con algunos de sus familiares, jefes anteriores. Que cree que nos van a decir de usted bueno y que cree que nos van a decir malo de usted?

ACTITUDES

Servicio
Que hace usted cuando recibe de otra persona un favor, por ejemplo un préstamo, un recado etc.,?

Que piensa usted cuando un jefe, que le pide cosas de una manera brusca?

Mide susceptibilidad a la orden o al rechazo

ENERGIA EMOCIONAL

Control de emociones
Ante que momentos siente usted que se enoja mucho?

Que le disgusta mucho?

Entrevistador: Es importante observar que la respuesta que dé el entrevistado, no tenga que ver con la conducta del otro.

Tolera la frustración
De acuerdo a lo que hemos revisado en esta entrevista yo lo he llevado a situaciones difíciles fijese bien Cómo logra usted salir delante de ellas?
Por ejemplo mi familia, mi jefe etc.

Qué ha hecho en la situación difícil?
Frente a una situación de discusión, de pleito cómo reacciona y como se siente?

OBJETIVIDAD

Cuándo se dan problemas en su área de trabajo que menciona en un reporte por escrito para su jefe?

Déme un ejemplo de descripción.

FORMATO 10**Áreas a las que se aplicó el procedimiento de Descripción de puesto y Perfil Psicológico**

ÁREA	PUESTOS
UNIDAD DE CONTRALORIA INTERNA	Dirección (Área de responsabilidades y de quejas)
	Subdirección (Área de responsabilidades y de quejas)
	Jefatura de Departamento (Área de responsabilidades y de quejas)
	Analista (Área de responsabilidades y de quejas)
	Dirección (Área de auditoria interna, área de control y evaluación)
	Subdirección (Área de auditoria interna, área de control y evaluación)
	Jefatura de Departamento (Área de auditoria interna, área de control y evaluación)
	Analista (Área de auditoria interna, área de control y evaluación)
DIRECCIÓN GENERAL DE AEROPUERTOS, PUERTOS Y PUNTOS FRONTERIZOS	Suboficial de inspección, seguridad y vigilancia.
	Analista
	Suboficial manejador canino de inspección, seguridad y vigilancia.
CUSTODIO EXTERNO	Custodio Externo
CUSTODIO PENITENCIARIO	Custodio Penitenciario
FUERZAS FEDERALES PREVENTIVAS	Sargento segundo (Incluye Sargento Primero).
	Motociclista
	Cabo Operativo
DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES ESPECIALES (GOPES)	Director de Intervención
	Jefe de departamento de Operaciones
	Subdirector de Intervención
	Director de Planeación Táctica
	Jefe de departamento de Planeación Táctica

	Subdirector de Planeación Táctica
	Subdirector de Investigación
	Agente Investigador
	Suboficial Investigador
	Suboficial de Intervención
GRANADERO-CUSTODIO	Policía Instalaciones Estratégicas (incluye Custodio y Granadero)
COORDINACIÓN DE INTELIGENCIA PARA LA PREVENCIÓN	Director General
	Director de Área
	Dirección General Adjunta
	Subdirector
	Jefe de Departamento
	Investigador
	Jefe de Grupo
	Policía cibernético
	Analista
Observador	
DIRECCION GENERAL DE CONTROL DE CONFIANZA	Director General
	Subdirector
	Director
	Psicólogo
	Coordinador Psicología
	Analista
	Secretaria
	Investigador Documental.
	Investigador Socioeconómico.
	Jefe de Departamento Análisis administrativo
	Jefe de Departamento
	Poligrafista
SEGURIDAD REGIONAL	Suboficial

	Oficial
	Subinspector
	Inspector
	Inspector Jefe
	Inspector General
	Comisario
	Comisario Jefe
	Comisario General
DIRECCION GENERAL DE INSTALACIONES ESTRATEGICAS	Técnico especialista en mantenimiento de armamento.
	Escolta
ASUNTOS INTERNOS	Analista
	Inspector
	Investigador
	Subdirector
	Jefe de departamento
DIRECCION DE TRANSPORTE TERRESTRE	Operador
DIRECCION GENERAL DE APOYO TECNICO	Operador
DIRECCION GENERAL DE INFORMACION Y ENLACE	Analista de medios
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA	Policía instalaciones Estratégicas.
DIRECCION GENERAL DE VINCULACION Y COMUNICACIÓN SOCIAL GRUPO ALAMO	Operador Telefónico. Suboficial Manejador canino.