



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE
SEGURIDAD PÚBLICA A NIVEL FEDERAL**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

VÍCTOR HUGO ORTIZ ESPINOSA

DIRECTORA:

DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

COMITÉ DE TESIS:

DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

DR. EMANUEL MARTÍNEZ MEJÍA

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

LIC. TOMÁS CORTÉS SOLÍS



**Facultad
de Psicología**

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

MARZO, 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por ser mi Alma Mater, mi segundo hogar, por contribuir a forjar mi carácter y personalidad.

Sangre Azul y Oro.

A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y A SUS PROFESORES

Por las experiencias de vida y por formarme como profesional.

A LA DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

Por aceptar ser la Directora de mi proyecto, así como por su apoyo, paciencia y orientación.

A LOS SINODALES

Por sus aportaciones y consejos que nutrieron esta propuesta y ayudaron a su culminación.

A MI MADRE

Por tu amor incondicional, por que en vida creíste en mí y me apoyaste en todos los proyectos que emprendí y por que se que ahora estas cerca de mi como un ángel guardián cuidándome y guiándome para sortear los obstáculos que la vida me pone.

A MI PADRE

Por todos tus esfuerzos y sacrificios, por ser el sustento de nuestra familia. Mil Gracias Papá.

A MIS HERMANOS

A mis cómplices de vida, Alina y Arturo, gracias por toda una vida de amor y apoyo incondicional.

A VALE

Por ser parte de mi vida y aceptarme como un miembro de tu familia. Por la confianza que has depositado en mí y permitirme ser parte de tu crecimiento como ser humano y profesional. Te has adueñado de mi corazón. Con todo mi amor para ti hija.

A OLIVIA

Porque Dios te puso ante mí en el momento exacto, mil gracias por permitirme compartir la vida contigo y ser fuente de mi inspiración, por una vida a tu lado llena de amor y comprensión, por permitirme convertirme en el padre de una hermosa jovencita. Gracias por tus sacrificios, por tu apoyo y por no permitir que claudicara en el camino. Te amo y te amaré toda la vida

Índice

Resumen	1
Introducción	2
	4
Capítulo 1. Reclutamiento y Selección de Personal	5
1.1 Proceso de Reclutamiento.	5
1.2 Fuentes de reclutamiento	9
1.2.1 Fuentes de reclutamiento interno	10
1.2.2 Fuentes de reclutamiento externo	12
1.2.3 Características del reclutador	15
1.3 Proceso de selección	16
Capítulo 2. Seguridad Pública	25
2.1 Conceptos y generalidades	25
2.2 Antecedentes de la seguridad pública en México	26
2.3 La Policía Federal	29
2.3.1 Misión y Visión de la Policía Federal	32
2.3.2 Estructura orgánica	33
2.3.3 Dirección General de Control y Confianza de la Policía Federal	37
Capítulo 3. Reingeniería de procesos	42
3.1 Proceso	42
3.2 Aplicación de la Reingeniería	44
3.3 Objetivo de la reingeniería	44
3.4 Etapas de la reingeniería	47

3.4.1 Primera Etapa. Preparación	49
3.4.2 Segunda Etapa. Identificación y análisis de oportunidades de rediseño	50
3.4.3 Tercera Etapa. Visión	51
3.4.4 Cuarta Etapa. Solución	52
3.4.5 Quinta Etapa. Implementación	54
Capítulo 4. Propuesta de un proceso de reingeniería en el sistema de reclutamiento y selección de una institución de seguridad pública a nivel federal.	58
4.1 Problemática identificada	58
4.2 Justificación	60
4.3 Planteamiento de la propuesta	61
4.4 Procedimiento	62
4.4.1 Evaluación Psicológica	77
4.4.2 Evaluación en el área Médica	93
4.4.3 Evaluación en el área del Entorno Socioeconómico	93
4.4.4 Evaluación en el área poligráfica	94
Discusión	95
Limitaciones	100
Sugerencias	102
Referencias	104

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de Reclutamiento y Selección en una institución de seguridad pública a nivel federal, con base a un sistema de reingeniería y mejora de la calidad, esto como consecuencia de lo observado y de la falta de planeación e implementación de estrategias que permitan la captación de personal calificado y comprometido con las metas organizacionales.

A lo largo del trabajo se señalan los pasos que se deben seguir para la implementación de un sistema de mejora de la calidad en un proceso de Reclutamiento y Selección, desde la identificación de las problemáticas actuales, pasando por el análisis de oportunidades de rediseños, hasta la definición de los posibles beneficios obtenidos tras su implementación.

Palabras clave: reclutamiento y selección, *reingeniería de procesos*, *seguridad pública*.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones gubernamentales enfrentan retos que derivan de una serie de factores como la corrupción, la violencia y una mala economía que amenazan la estabilidad del país. En este contexto, la respuesta de las mismas instituciones debe ser consecuente con la dimensión y complejidad de dichos fenómenos.

Tal situación ha llevado al gobierno mexicano a efectuar un análisis de los procesos de transformación de las dependencias a su cargo, para el mejoramiento en la calidad de sus servicios. Pero para que estos organismos funcionen con eficiencia y cumplan con los objetivos para los que fueron creados, es necesario que cuenten con recursos humanos calificados y capaces de desempeñar eficazmente con las obligaciones asignadas en su papel como servidores del Estado.

Partiendo de lo anterior, para que las Dependencias del Estado cuenten con personal idóneo dentro de su estructura organizacional, se debe estudiar y modificar de ser necesario el proceso de selección y contratación del personal que desea incorporarse a la dependencia. Por mencionar el caso, tenemos a las corporaciones de seguridad pública, donde se implementa un sistema de reclutamiento en masa y desafortunadamente no se cuentan con la cantidad de filtros necesarios que permitan detectar oportunamente aquellos candidatos que no cumplen con el perfil de puesto solicitado. Resultando una mala inversión de recursos humanos y materiales para el Estado y sus contribuyentes.

El tema es de relevancia, ya que estas corporaciones en concordancia con su compromiso de preservar la paz y el orden público, están obligadas a contar

con sistemas eficaces de reclutamiento y selección que garanticen la contratación de profesionales identificados con la misión y visión de las organizaciones policiales.

Por tanto, el objetivo principal de este trabajo es proponer una serie de cambios en el proceso de reclutamiento y selección que se realiza en las corporaciones policiales a nivel federal, que contribuya a la mejora continua y le brinde a los encargados de incorporar a los Recursos Humanos, las herramientas necesarias para efectuar mejor su trabajo y puedan satisfacer las necesidades de requisición de personal que solicita la organización.

El presente trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, el capítulo 1 está centrado en aspectos teóricos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección. En él se describe brevemente los pasos que implica la elección de recursos humanos en una empresa e institución.

En el capítulo 2 se da una reseña sobre los antecedentes históricos de la policía en México, así como de la necesidad que ha tenido el gobierno de crear nuevas instituciones de seguridad que contribuyan a la preservación del orden público. Además se hace una breve descripción de la Policía Federal, sus orígenes y de cómo está conformada en la actualidad, ello para ampliar la visión del lector sobre cómo está organizada una dependencia de seguridad a nivel federal.

En el capítulo 3 se ven aspectos fundamentales del proceso de reingeniería, la mejora continua y la calidad de los procesos. Se hace una descripción sobre cada una de las etapas que se deben de seguir para la implementación de un programan encaminado a la mejora de la calidad dentro de una, organización, una empresa o institución.

El capítulo 4 expone la propuesta en la que se basa este trabajo, la cual busca la mejora continua de los procesos por medio de la implementación de cambios en la estructura en la que se basa el sistema de reclutamiento y selección que en la actualidad se utiliza en las corporaciones policiales a nivel federal.

CAPÍTULO 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En una empresa u organización existen diferentes recursos tales como técnicos, tecnológicos, materiales y humanos que en conjunto son necesarios para su adecuado desempeño y el logro de sus objetivos.

Toda la gama de recursos persiguen un fin común dentro de los organigramas empresariales, que es, el logro de las metas planteadas a corto o largo plazo. Sin embargo se considera primordial el área de los Recursos Humanos, ya que las mujeres y los hombres representan la columna vertebral en la marcha de una compañía o sociedad, pues en ellos recae la funcionalidad de los otros recursos.

Por lo anterior, es primordial contar con personal idóneo al interior de la estructura laboral, que contribuya al desarrollo de las actividades y al alcance de los objetivos. Lo anterior lleva a plantearse la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos saber quien posee las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar eficazmente una labor?

Para responder a esta pregunta las organizaciones recurren al proceso de reclutamiento y selección, el cual será descrito en el presente capítulo.

1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El área de recursos humanos es la encargada de planear estrategias que le permitan satisfacer la demanda de personal de la compañía e indicar los tipos de puestos que se deben cubrir a través de requerimientos. Para ello, cuenta con diversos procesos tales como el reclutamiento (Dobronich, 2011).

Alles (2006, p. 101), enuncia que el reclutamiento “es un proceso que busca identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo”.

El objetivo del proceso de reclutamiento, es atraer la mayor cantidad de aspirantes calificados y capaces para ocupar un puesto dentro del organigrama empresarial (Dobronich, 2011). Esto se logra por medio de la divulgación de información sobre las oportunidades de empleo y vacantes que pretende llenar una compañía o empresa. La etapa de reclutamiento inicia con frecuencia cuando dentro de una organización surge la necesidad de cubrir una vacante al interior del organigrama o contar con personal nuevo.

A partir de esta necesidad se deben llevar a cabo una serie de estudios y pasos que permitan dar cobertura al puesto de trabajo.

Porret (2010, p. 142) describe gráficamente el circuito para la cobertura de puestos de trabajo dentro de una empresa (Figura 1).

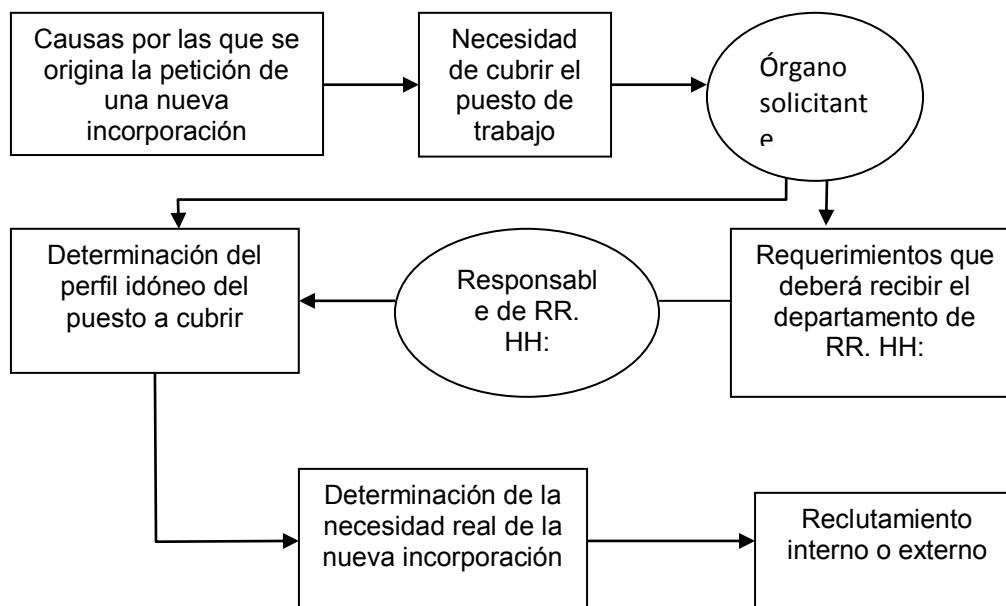


Figura 1. Circuito para la cobertura de puestos de trabajo.

El elemento determinante para incorporar un nuevo elemento a un puesto ya sea por rotación del personal o la incorporación de un agente externo, es siempre la estricta necesidad de la empresa o negocio. Considerando complementar la incorporación de personal con una decisión mediata que justifique la rentabilidad, evitando un incremento en los costos.

Las posibles causas que pueden llevar a una organización o empresa a requerir la petición de nuevas incorporaciones pueden ser:

- Causas de productividad: son aquellas que se originan propiamente por las necesidades de productividad.
 1. La inserción de nueva mano de obra que contribuya a solventar el incremento en los requerimientos al negocio por parte de los clientes.
 2. Apoyo temporal de personal calificado para la realización de un trabajo extraordinario.
 3. Un ciclo estacional de la propia actividad.
 4. Extensión de la empresa o apertura de nuevos centros de trabajo.
 5. Lanzamiento al mercado de nuevos productos o actividades.
 6. Incorporación de nuevas tecnologías.
- Causas Vegetativas: por cubrir plazas vacantes.
 1. Bajas de personal definitiva por jubilación, despido, etc.
 2. Cubrir incapacidades temporales.
 3. Excedencias y permisos.
 4. Fallecimientos (Porret, 2010).

La decisión de ocupar una vacante puede ser predecible en algunas ocasiones considerando factores como la edad del personal, situación personal de los

empleados, creación de nuevos centros de trabajo e incluso tomando en cuenta la información estadística de otras empresas o negocios sobre la rotación de personal.

El órgano o departamento que requiera cubrir una vacante por las necesidades expuestas con antelación, deberá enviar una requisición del puesto al Departamento de Recursos Humanos para que se de inicio a la búsqueda de personal confiable.

Reyes (2008, p. 23) menciona que una descripción o requerimiento de puesto es “una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado” y debe de exponerse de forma:

- a) Clara: hacer uso de terminología sencilla y precisa que permitan su rápido entendimiento.
- b) Sencilla: a través de un lenguaje accesible para todos.
- c) Concisa: utilizando la menor cantidad de palabras posibles.
- d) Precisa: definir las actividades a realizar de forma detallada y eficaz.

Además este documento debe señalar las características y habilidades que deberá poseer la persona para el desarrollo de las funciones, entre las cuales se consideran elementales:

- Cantidad de personal requerida.
- Puesto y actividades a desempeñar.
- Característica personales tales como edad, nivel de estudios, sexo, etc.
- Tiempo de permanencia en el puesto (permanente o temporal).
- Horarios de trabajo.
- Competencias.

Una vez que el Departamento de Recursos Humanos estudia y determina la necesidad de incorporar personal a un área, elabora un perfil en el que se especifiquen las cualidades técnicas del candidato, así como equipo a utilizar, además de las condiciones sociales y ambientales a las que se someterá durante su permanencia en el cargo. Ello sin perder de vista si el mercado de trabajo dispone de personas que cubran las características que se requieren (Porret, 2010).

Para poder llevar a cabo la difusión de las vacantes a ocupar dentro de una organización, el especialista o reclutador recurre a una serie de técnicas que le permiten la divulgación de las vacantes existentes, así como de las prestaciones que las compañías e instituciones ofrecen a sus empleados a fin de crear interés en los postulantes.

1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existen entonces dos formas fundamentales de reclutamiento, el interno y el externo. El reclutamiento interno permite la ocupación de una vacante con el personal de la misma empresa, a través de una promoción o transferencia a labores más complejas, mientras que el reclutamiento externo va enfocado a la obtención de recursos humanos fuera de la organización. Es así que mientras el reclutamiento interno permite el aprovechamiento de las competencias de los trabajadores de la misma compañía, el reclutamiento externo contribuye a la adquisición de aptitudes del mercado laboral que puedan aportar al mejoramiento de las empresas (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a Alles (2006), ambos tipos de reclutamiento tienen una serie de ventajas y desventajas que se enumeran en la Tabla 1.

Reclutamiento Interno

Ventajas

- Más económico: disminuye los costos de promoción y proceso de selección.
- Más rápido: permite la obtención de personal capacitado en un menor tiempo.
- Más seguro en cuanto a los resultados finales.
- Motiva a los empleados: se vislumbra la posibilidad de progreso dentro de la organización.
- Es un retorno de la inversión de la organización en formación personal: se explota la capacitación y el entrenamiento del personal

Desventajas

- Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso: se corre el riesgo de frustrar a los empleados.
- Puede Generar conflictos de interés: al crear una actitud negativa entre los trabajadores que no cuentan con las capacidades señaladas.
- Puede elevar a empleados a su máximo de competencia.
- Evita la renovación que la gente nueva aporta.

Reclutamiento Externo

Ventajas

- Renueva los recursos humanos: atrae conocimientos e ideas novedosas.
- Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes

Desventajas

- Tarda más que el reclutamiento interno: se invierte mayor tiempo en la elección del personal adecuado.
- Es más costoso: exige inversión en la planeación y proceso de selección.
- Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos: lo percibe como un obstáculo en su crecimiento profesional.
- Puede traer aparejado problemas salariales a la organización (por ejemplo cuando un candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente

Tabla 1. Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento (Alles, 2006).

1.2.1 Fuentes de reclutamiento interno

“El reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de una organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos una variedad de datos sobre los puestos a cubrir”.
(Bolaños, 2011, p. 39).

Rotación.

Sucedee cuando un empleado es transferido a otra área para desempeñar diferentes labores a las que venía desarrollando conservando su nivel jerárquico y sueldo (Montes y González, 2006). Es posible que en la utilización del proceso de rotación se requiera invertir en capacitación y tiempo para la inserción del personal en las funciones a desempeñar.

Promoción.

El área de recursos humanos efectúa un estudio de la plantilla de trabajadores, así como de su trayectoria laboral con el objetivo de determinar si existe personal calificado para ser promovido y se le otorguen mayores responsabilidades (Grados, 2003). Derivado de este proceso en muchas ocasiones se hace necesario recurrir al reclutamiento externo a modo de cubrir la vacante del puesto que quedo descubierto con motivo de la promoción.

Referencias de los trabajadores.

El responsable solicita a los empleados de la organización referencias sobre posibles postulantes a ocupar un cargo. Disminuye riesgos debido a que no se llevan a cabo recomendaciones sino se tiene la certeza de que la persona posee las aptitudes para desempeñar las tareas que se le encomienden (Montes y González, 2006).

Cartera o archivo de personal

Integrada por las solicitudes de empleo de candidatos que asistieron con antelación a periodos de reclutamiento y que fueron conservadas. Solicitudes que en su momento pueden arrojar información de posibles postulantes que puedan cubrir la vacante.

Sindicatos

De acuerdo a Mayen (2005), constituye la principal fuente de reclutamiento para las empresas que cuentan con un sistema laboral sindicalizado. Donde de acuerdo al artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo las solicitudes que se le realicen al sindicato deberán comprender:

- Los requisitos que debe reunir el candidato.
- La fijación de un plazo, dentro del cual el sindicato deberá cubrir la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá cubrirla, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- La determinación de que el sindicato presentara dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenara los requisitos, deba abandonar el puesto (antes aun de que termine el período de prueba) y presentar otro, o bien que la empresa lo cubra, con el requisito de sindicalización.
- De ser posible, que el sindicato conozca los trámites de selección (pruebas, entrevistas, etc).

1.2.2 Fuentes de reclutamiento externo

Son aquellas a las que el profesional de recursos humanos se puede remitir y que son ajenas a la empresa.

Agencias de Empleo.

Son organizaciones profesionales encargadas de recopilar y archivar información en una base de datos sobre los perfiles laborales y profesionales de aquellos que demandan un puesto de trabajo y a las cuales las

organizaciones recurren con el propósito de cubrir sus vacantes con aspirantes que cumplan con las características del puesto.

Las consultoras pueden desempeñar una doble función en materia de selección, en primer lugar como asesoras, dando orientación y capacitación al personal de recursos humanos sobre las diversas fuentes de reclutamiento, así como en las estrategias a utilizar durante dicho proceso. En segundo lugar pueden encargarse directamente del reclutamiento y selección de los recursos humanos requeridos por un centro de trabajo (Ernst & Young, 2007).

Instituciones profesionales y educativas

Las universidades, colegios de formación técnica y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos con una formación profesional con aspiraciones a integrarse al sistema laboral. Muchas organizaciones mantienen acuerdos con centros académicos para llevar a cabo sus regímenes de pasantía y divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa dentro de su bolsa de trabajo.

Por otro lado los integrantes de una asociación profesional suelen mantenerse activos y actualizados en su campo de trabajo, por lo que recurrir a este canal resulta apropiado para detectar especialistas en áreas específicas. Entre los objetivos de las asociaciones es la promoción de vacantes entre los afiliados y encontrar métodos para el aprovechamiento de sus capacidades.

Internet

Un sitio laboral en Internet constituye una bolsa de trabajo virtual. Es un canal directo entre empleador y postulante. El Internet tiene como objetivo ayudar a las empresas a encontrar al personal idóneo por medio de un método fácil y sencillo (Alles, 2006).

Este tipo de reclutamiento se genera cuando las organizaciones publican sus ofertas por medio de portales específicos de empleo o a través de su propia página Web corporativa.

El uso de herramientas informáticas para el reclutamiento ha representado para las compañías una disminución en costos de publicidad, así como un medio de atracción para una gran cantidad de aspirantes a ocupar una vacante, por lo cual su uso cada vez es más común desplazando a los medios tradicionales (Ernst & Young, 2007).

Convenios empresariales.

Trata de convenios entre asociaciones o departamentos de reclutamiento financiados por empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua, lo que les permite la ampliación de sus acciones y la oportuna ocupación de vacantes (Chiavenato, 2011).

Head – Hunter

Los headhunter o cazadores de talento son consultores especializados en la búsqueda de candidatos idóneos para ocupar puestos directivos que posean amplios conocimientos en diversas materias como lo es el manejo de idiomas, recursos tecnológicos, trabajo en equipo entre otros, características que en conjunto son difíciles de detectar en un candidato y por lo cual las empresas se ven en la necesidad de contratar los servicios de los cazadores de talentos (Dobronich, 2011).

1.2.2 Características del reclutador.

No solamente la atracción de solicitantes es indispensable para el reclutamiento de personal; también es fundamental tomar en cuenta las capacidades con las que cuenta el responsable que realiza el proceso.

Se considera que alguno de los requisitos indispensables que debe reunir el reclutador son:

1. Capacidad para analizar y conocer las funciones que desempeña cada uno de los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias de los trabajadores.
2. Potencial para asimilar con prontitud el lenguaje de la organización, su política y sus necesidades.
3. Tener una noción detallada respecto al mercado laboral y de mano de obra.
4. Capacidad para percibir diferencias individuales, examinar los aspectos de personalidad, así como los niveles de habilidad laboral de los aspirantes.
5. Trabajar bajo presión y contar con una adecuada capacidad de análisis y síntesis para identificar aptitudes y defectos entre los candidatos.
6. Potencial para relacionarse interpersonalmente.

Por medio del análisis descrito podemos darnos cuenta que el proceso de reclutamiento consiste en atraer a las instituciones, candidatos adecuados para las vacantes disponibles. Considerando todas aquellas alternativas que existen en la actualidad para captar recursos humanos así como las dificultades y desafíos que caracterizan al campo.

1.3 PROCESO DE SELECCIÓN

El paso siguiente al proceso de reclutamiento es la selección de aquellos candidatos que tienen mayor posibilidad de ajustarse a las exigencias de una vacante y a conservar o incrementar el desempeño de las tareas; es decir de la adaptabilidad del aspirante y de la eficacia del sujeto en el desarrollo de las funciones (Ernst & Young, 2007).

Grados, (2003) define a la selección de personal como una “serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada en el puesto adecuado” (p. 223).

Los principales objetivos del proceso de selección son proveer en un corto periodo y al menor costo el factor humano para cubrir una vacante utilizando una diversidad de técnicas que permitan identificar al postulante con mayor probabilidad de éxito en un puesto.

Un proceso de selección de personal, sigue una serie de pasos que pueden variar de acuerdo a las necesidades y organización empresarial.

Recepción de solicitantes

Es el primer contacto entre las organizaciones y los candidatos, y se inicia cuando este último acude a solicitar información al departamento de personal sobre la vacante o a entregar su historial o currículum vitea. En este primer encuentro el postulante comienza a generarse una opinión de la organización y viceversa.

Solicitud de empleo

Es un documento que permite recabar de manera introductoria datos en el campo de lo personal, familiar y laboral de los aspirantes a ocupar un puesto.

Su uso le permite al empleador.

- 1) Revisar trayectoria escolar y experiencia en el campo laboral.
- 2) Evaluar el desempeño de los aspirantes en anteriores empleos.
- 3) Estabilidad del trabajador en los empleos.
- 4) Valorar las posibilidades de éxito del solicitante en el puesto requerido.

Preselección

Es la etapa previa a la selección la cual consiste en la revisión y análisis de las solicitudes y documentación entregada por los peticionarios con la intención de separar aquellas que reconsideren interesantes de la que no, de acuerdo a las características del puesto que se pretende cubrir (Porret, 2007).

Al efectuar este proceso, se excluirán a aquellos que no cubran claramente entre cinco o seis parámetros básicos del perfil y clasificarán en orden de interés para la organización aquellos que sean más aptos para desempeñar las funciones del puesto vacante.

Entrevista

Esta técnica de caracterización de los candidatos en el proceso de selección resulta ser de importancia y es considerado en la mayoría de las empresas como un paso obligatorio y el que define o determina la selección final de un candidato (Hernández, 2009). Su uso es benéfico para el área de recursos humanos dado que:

1. Se considera un instrumento de fácil uso, debido a que prácticamente cualquiera puede, aparentemente, utilizarlo sin una previa preparación.
2. Es un instrumento versátil, se utiliza para evaluar cualquier tipo de puesto o situación.
3. Permite conocer aspectos físicos y de personalidad de los aspirantes.

4. Le permite a los candidatos expresar sus aptitudes y méritos para ocupar una vacante dentro de la organización.
5. Se le da a conocer a los solicitantes información personalizada de la organización.
6. Representa de bajo costo para las empresas.
7. Tiene mayor aceptación entre los directivos y los propios candidatos que otros instrumentos de selección (Salgado y Moscoso, 2009).

Entrevista Inicial o de filtro

De acuerdo a Grados (2003), tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos inicialmente en la solicitud y hacer un registro observacional de la conducta del candidato. Además permite corroborar que el aspirante cuente con las estipulaciones señaladas en la descripción del puesto, como lo es el grado de escolaridad, documentación oficial, edad, conocimientos teóricos y técnicos, etc.

Entrevista profunda

La entrevista profunda permite al entrevistador sondear al candidato de manera más exhaustiva sobre temas personales y de familia. Puede explorar intereses personales, hábitos de consumo, actividades extralaborales, antecedentes criminales, aspectos de la infancia, entre otros. Debe de llevar a cabo los cuestionamientos por medio de una técnica sutil y profesionalizada con la intención de evitar reacciones negativas en el encuestado.

Test psicológicos

El uso formal de los test psicológicos en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal se remonta al periodo que existe entre la Primera y Segunda Guerra Mundial (1914 – 1945).

Al inicio de dichos acontecimientos Estados Unidos de America considera la necesidad de evaluar las capacidades intelectuales de los reclutas que buscan alistarse en las filas militares a fin de excluir a aquellos que puedan resultar un problema. La primera prueba aplicada de manera colectiva durante el proceso de selección de la milicia de Estados Unidos se denominó Army Alfa Test, a cual contenía ocho subpruebas verbales entre las cuales estaban: seguimiento de instrucciones orales, razonamiento aritmético, analogías, etc. Posteriormente se construyó una versión no verbal de la misma llamada el Test Beta, que a diferencia del Alfa estaba enfocado a personas analfabetas o con un claro déficit en el manejo del idioma inglés. El uso de las pruebas de inteligencia dieron como resultado la exclusión de 8, 000 solicitantes (Aragón, 2015).

Posteriormente durante la Segunda Guerra Mundial, se observó que la medición de la inteligencia ya no era suficiente, ahora debido a la aparición de nuevas tecnologías y armamento, se requirió de la integración de baterías de pruebas que arrojaran información sobre aspectos de la personalidad de los reclutas, así como aptitudes mecánicas, destreza motora y manual, coordinación visual etc., las cuales arrojaran información que permitiera ubicar al personal de acuerdo a sus características y aptitudes en una función determinada.

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Analizan modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y las comparan con estándares de investigación estadística con la finalidad de prever comportamientos de las personas en determinadas situaciones.

Cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes, es por ello que el selector debe valorar que batería de pruebas resulta más idónea para evaluar a los candidatos. Por ello es común encontrar diferentes baterías de test para cada puesto.

Los test psicológicos poseen dos características que lo diferencian de la entrevista:

- Validez. Se dice que un test psicológico es válido, cuando nos permite pronosticar una variable deseada. En el caso del proceso de selección es el desempeño futuro de una persona en un puesto.
- Precisión. Es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y presentar variaciones mínimas en los diversos resultados obtenidos (Chiavenato, 2011).

A continuación se refiere los tipos básicos de pruebas (Dessler, 2011).

➤ Pruebas de inteligencia.

Estas pruebas evalúan habilidades tales como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza matemática, esto por medio de la resolución de problemas. Dichos instrumentos resultan útiles para las empresas ya que pueden predecir si un postulante posee las habilidades cognitivas necesarias para desempeñar tareas específicas. Generalmente estas pruebas cuentan con un control de tiempo para su ejecución el cual será supervisado por el aplicador.

Entre las pruebas de inteligencia que se utilizan comúnmente en un sistema de selección tradicional dentro de las empresas se encuentran:

- Army Beta IIR
- Test de Matrices Progresivas de Raven
- TermanMerril

- Wais
- Barsit, etc.

➤ Pruebas de aptitudes

Son otro tipo de indicadores de capacidad intelectual, las cuales miden la destreza que tiene el evaluado para adquirir determinados conocimientos y habilidades con el tiempo y el adiestramiento.

Entre las pruebas de aptitudes más utilizadas están:

- Aptitud verbal
- Aptitud numérica

➤ Pruebas de personalidad

Miden aspectos básicos de la personalidad, como la estabilidad emocional, motivaciones e introversión; su contestación se basa en preguntas o situaciones a la que el evaluado responde de forma personal, no hay respuestas correctas e incorrectas. Muchos de estos instrumentos se le llaman pruebas proyectivas. Las personas que resuelven la evaluación deben interpretar o reaccionar ante un estímulo ambiguo como una imagen difusa o una mancha de tinta. Puesto a que las imágenes son ambiguas, se supone que el sujeto proyecta en ellas sus actitudes emocionales acerca de la vida. El experto en el manejo de pruebas debe analizar las interpretaciones y las reacciones del sujeto y, a partir de esto, hacer inferencias acerca de su personalidad. No suelen tener un control de tiempo para su realización.

Dentro de las pruebas de personalidad se encuentran.

- Adaptación a situaciones laborales Cleaver
- Grafología
- Machover

- 16pf
- Bender
- Lüscher, etc.
- El Inventario Multifacético de Personalidad de Minnesota.

Además entre otras pruebas de personalidad se encuentran:

Generales. Aquellas que evalúan rasgos generales de la personalidad y entre las que podemos encontrar las llamadas pruebas proyectivas y las de psicodiagnósticos. Test de Roschach de las Manchas de Tinta, test de Apercepción Temática (TAT), Test de Machover, test de Persona Bajo la Lluvia, entre otras.

Específicas. Evalúan determinados rasgos de la personalidad como motivación e intereses. Entre estas existen el Catalogo de Personalidad de Edwards, Inventario Multifásético de la Personalidad de Minnesota (MMPI), Inventario Psicológico California.

Prueba de Intereses. Valoran el grado de interés o preferencias de una persona hacia ciertas actividades, ideas y tipos de persona. Se pueden hallar entre otras el Inventario de Intereses Minnesota y el Inventario de Intereses Kuder.

Técnicas de Simulación. Se trata de la interacción directa entre el evaluador, el candidato y otras personas en la cual cada individuo asume un papel específico durante una situación simulada. El candidato dramatiza un acontecimiento relacionado con la actividad que llevará acabo dentro de una organización, lo que permite identificar una muestra real del comportamiento del examinado (de la Calle y Ortiz Urbina, 2004).

Por otra parte Arias (2011) clasifica las pruebas psicométricas de la siguiente manera:

Tabla 2. Clasificación de pruebas psicométricas (Arias, 2011)

1. Por cómo se realizan
<ul style="list-style-type: none">• Pruebas de ejecución: el evaluado debe operar equipos u aparatos, así como realizar un cierto número de manipulaciones.• Papel y Lápiz: el evaluado ejecuta actividades trazando líneas dibujando o contestando preguntas por escrito.• Orales. La persona hace asociaciones de palabras o responde a preguntas.
2. Por cómo se administran
<ul style="list-style-type: none">• Individual: se efectúa de manera individual y en aislamiento, para controlar mejor la manera que se elaboran las respuestas y la conducta que la acompañan.• Colectiva: se aplica a un grupo de gente al mismo tiempo y no se tiene un estricto control como en la individual.
3. Tiempo para su realización
<ul style="list-style-type: none">• De velocidad: se tiene un límite de tiempo para contestarla.• De capacidad o potencial: no se cuenta con un límite de tiempo.

Presentación de informe final de selección

El informe final de selección es un documento en el cual se especifica los resultados obtenidos por los candidatos durante el proceso selectivo, en donde se relatan las aptitudes y características personales de los evaluados, así como su afinidad al perfil acordado. En él se especifica si los interesados cuentan o no con los requisitos para ocupar una vacante y debe contener como mínimo datos personales, curriculares y laborales, así como la información obtenida durante las evaluaciones psicotécnicas y/o psicométrica. Evaluación global, descripción de competencias, conclusiones y recomendaciones (Restrepo, Luz Stella, Ladino, Ana, Orozco, Diana, 2008).

De esta manera podemos señalar que el proceso de reclutamiento y selección se utiliza en las empresas e instituciones buscando atraer y contratar a

personal calificado que posea los conocimientos y aptitudes indispensables para desempeñar un puesto.

Es por ello que en la actualidad dicho sistema ha sido adoptado por diversas compañías e instituciones gubernamentales, pues les permite contar con mejores recursos humanos y mejorar la calidad de sus servicios.

CAPÍTULO 2. SEGURIDAD PÚBLICA

2.1 CONCEPTO Y GENERALIDADES.

Para conocer el significado del término seguridad pública es necesario desglosarlo en cada una de sus partes. Así tenemos que la terminología seguridad proviene del latín *securitis*, que significa confianza, tranquilidad de una persona. De acuerdo a la definición del Diccionario de la Real Academia (2014), es la “cualidad de seguro”, y dicho en el ramo de la administración pública: “Cuyo fin es el de velar por la seguridad de la Ciudadanía”. El término público también deriva del latín *publicus*, que significa: perteneciente o relativo a todo el pueblo.

Es así que en el ámbito de la administración pública la composición de los dos vocablos significa velar por la tranquilidad de las personas que comprenden una comunidad, ciudad o país.

Por definición de Barrón (2005), en el ámbito gubernamental la seguridad pública es la función a cargo del Poder Ejecutivo, mediante el cual, a través de acciones efectivas de información, disuasión y actuación firme, se logra la prevención de conductas delictivas, garantizando con ello, la tranquilidad e integridad de cada uno de los miembros de la sociedad.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 21, define a la seguridad pública como una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los estados y los municipios

En tanto, la ley que regula este precepto constitucional señala que “las autoridades competentes alcanzarán los fines de la seguridad pública mediante la prevención, persecución y sanción de las infracciones y delitos, así como la

reinserción social del delincuente y del menor infractor”.Esta misma ley señala que al Estado en su conjunto (no precisa los órganos encargados) le corresponde combatir las causas de los delitos y fomentar el respeto a la legalidad.

2. 2 ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD PÚBLICA EN MÉXICO.

Los antecedentes de la seguridad pública en México se remontan hasta la época prehispánica en donde ya existían en algunas culturas sistemas legales y de vigilancia a fin de preservar el orden entre los ciudadanos, incluso tenían adelantos en materia de Derecho Penal, reglamentando la imposición de penas civiles e incluso de muerte; además de contar con organizaciones que desempeñaron funciones de policía como lo eran los “pochtecas” o comerciantes, que junto con sus actividades comerciales realizaban tareas de vigilancia (Policía Preventiva de la Ciudad de México, PPCM, 2006).

Para le épocas de la Nueva España surgen los primeros sistemas e instituciones de carácter jurídico de Latinoamérica. A los corregidores o gobernadores se les encomendaron las labores de vigilancia, mismas que a la pos quedarían en manos de los alguaciles.

El cuerpo legal principal al que se acogió el Virreinato, fue el de las Leyes de los Reinos de la India, de 1680, mismos que comprendía disposiciones de policía, prisiones y Derecho Penal. Este disponía claramente que “los indios fueran puestos en policía sin ser oprimidos”. El reglamento señala que los alguaciles regidos por la ley reciben el cargo de realizar funciones preventivas y persecutorias, tanto en el campo como en la ciudad y los reales (PPCM, 2006).

Durante la época del México independiente, se establece en 1822 un cuerpo de vigilancia voluntario para desempeñar las funciones policiales, siendo regidos por jueces auxiliares llamados beneméritos públicos y un reglamento que les establece las labores de perseguir y prevenir el delito, impedir desórdenes públicos, abatir vagancia y la prostitución (Pérez, 2006).

Durante el derecho español tuvo su origen el Ministerio Público, órgano que preveía la existencia de funcionarios denominados fiscales, encargados de promover la justicia y perseguir delincuentes.

La constitución de 1857 conservó los tribunales de la federación y un Procurador General como integrante de la Suprema Corte de Justicia. Durante esta etapa se mencionó por primera vez, al Ministerio Público con facultades para promover la instancia en representación de la sociedad.

El reglamento de la Suprema Corte de Justicia de la Nación se expidió en 1862, durante la presidencia de Benito Juárez en la que se decretó que ésta última fuera “oído en todas las causas criminales o de responsabilidad, en todos los negocios que interesen a la jurisdicción o competencia de los tribunales, en las consultas sobre duda de la ley y siempre él lo pida o el Tribunal lo considere oportuno” (PPCM, 2006, p 77).

En 1891 se empleó por primera vez el término de Ministerio Público Federal y su primera ley Orgánica se expidió en diciembre de 1908.

En 1917 durante la elaboración de la constitución se discute y aprueba el artículo 21 en el que se otorga el control de la acción penal al Ministerio Público al establecer que “la investigación y persuasión de los delitos incumbe al Ministerio Público, el cual se auxiliará con un policía que estará bajo su autoridad y mando inmediato; además enuncia que “La seguridad pública es

una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución” (p. 22).

En agosto de 1919 se expidió la segunda Ley Orgánica en la cual se asigna al Ministerio Público intervenir como parte en todos los juicios de amparo.

Durante la administración del Presidente Lázaro Cárdenas (1934 – 1940), la Procuraduría inició la lucha contra el tráfico de enervantes, impidiendo la siembra y la importación de drogas.

Desde la década de 1980 el Poder Ejecutivo ha intentado establecer medidas para hacer frente a las deficiencias de los cuerpos policiales, ejemplo de ello es que durante los sexenios de los presidentes Miguel de la Madrid (1982 – 1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994), se buscó realizar reformas y cambios a fin de disminuir los niveles de corrupción que existían dentro de las corporaciones de seguridad tal como fue la disolución de la entonces Dirección Federal de Seguridad. Además durante el sexenio del presidente Ernesto Zedillo se creó el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), organismo que existe en la actualidad y que es regulado por el Consejo Nacional de Seguridad Pública y que se encarga de coordinar esfuerzos en materia de seguridad, así como de la determinación de políticas nacionales, la alineación

de políticas públicas y el establecimiento de sistemas para la planificación estratégica, evaluación y transparencia dentro de la policía (Maureen, 2014).

En 1998 se aprobó un fondo federal de seguridad pública para los gobiernos estatales denominado Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP), el cual es utilizado para el reclutamiento, capacitación, evaluación y depuración de las agencias de seguridad pública, además para la adquisición de armamento y equipo de seguridad para los elementos que componen las diferentes corporaciones policiales y del sistema penitenciario.

Por mandato presidencial en 1999 fue creada la Policía Federal Preventiva (PFP), la cual al inicio fue integrada por elementos de la antigua Policía Federal de Caminos, la Policía Fiscal Federal y la Policía Migratoria, sumando un total de aproximadamente 10 mil elementos, de los cuales casi el 50 % eran integrantes de la policía militar. El objetivo de la PFP era trabajar en conjunto con las agencias locales y municipales para resguardar el orden, la prevención del delito y brindar seguridad en zonas federales como carreteras y puertos (Maureen, 2014).

Posteriormente a partir del sexenio de Vicente Fox, la responsabilidad de la seguridad pública a nivel federal fue transferida de la Secretaría de Gobernación a la Secretaría de Seguridad Pública, organismo que hasta la fecha es la encargada de coordinar, supervisar y sancionar la labor que lleva acabo la Policía Federal.

2. 3 LA POLICÍA FEDERAL

Derivado a las reformas realizadas al sistema de justicia penal mexicano en 2008, en las que se dotó a las fuerzas policiales en México la facultad de llevar

a cabo actividades de investigación, se atribuyeron mayores responsabilidades y obligaciones a la entonces Policía Federal Preventiva tales como las funciones de aplicar y operar la política de seguridad en materia de prevención y combate de los delitos, ampliando con ello su campo de funcionamiento operativo de uno meramente preventivo, a otro también reactivo; asimismo se le otorga como ya se mencionó anteriormente la facultad de ejecutar tareas de investigación sobre la comisión de delitos bajo la dirección y mando del Ministerio Público de la Federación, todo ello con la finalidad de reforzar la seguridad nacional y cumplir con las demandas de la ciudadanía (Aguilar et al. 2012).

Aguilar et al. (2012), define las funciones que cumple la Policía Federal de la manera siguiente:

➤ Función preventiva

Acciones establecidas en los manuales operativos y apegados a protocolos institucionales y que permiten a las divisiones operativas que la componen evitar la comisión de hechos delictivos. Siendo los policías capaces de ejercer autoridad de manera discrecional y tomar decisiones evaluando entorno y situación, así como distinguir las posibles acciones a tomar y, finalmente ejecutarlas.

➤ Función reactiva

“Se entiende como el despliegue técnico y operativo para responder a una situación en donde se haya ejecutado una conducta delictiva o esté a punto de ejecutarse” (p. 28). De lo cual se infiere que son acciones encaminadas a salvaguardar la integridad, derechos y bienes de la población, además de mantener el orden público y la paz.

El logro de los objetivos está relacionado con la capacidad de respuesta de los equipos técnicos y operativos que intervengan en una situación determinada.

➤ Función investigativa

Conjunto de acciones y operaciones dentro del marco legal, orientadas a la recopilación, análisis y aprovechamiento de información obtenida durante labores de investigación documental y de campo, con el propósito de evitar la comisión de delitos.

Acciones que tienen fundamento en el Artículo 8° de la Ley de la Policía Federal publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de junio de 2009 y que la facultan y obligan a:

- Recopilar información en lugares públicos, apoyándose de los medios necesarios para generar inteligencia (fracc. VI).
- Realizar operaciones encubiertas (fracc. VII).
- Efectuar análisis técnico, táctico y estratégico de la información para generar inteligencia (fracc. VII).
- Llevar a cabo las labores de investigación bajo la dirección y mando del Ministerio Público (fracc. IX).
- Preservar el lugar de los hechos y vestigios del acto delictuoso, así como los instrumentos o productos del delito, dando aviso de inmediato al Ministerio Público (fracc. XVII).
- Entrevistar a personas que puedan aportar a la investigación (fracc. XXIII).
- Reunir información útil para el Ministerio Público para que acredite el hecho delictivo y la probable responsabilidad de él o los imputados. (fracc. XXIV).
- Solicitar información en materia de telecomunicaciones a los concesionarios responsables de los servicios con previa autorización de las autoridades competentes, para el cumplimiento de sus fines de prevención de los delitos (fracc. XXVIII).
- Ejecutar intervención de comunicaciones privadas previa autorización de la autoridad competente (fracc. XXIX).

Funciones que resultan complejas debido al crecimiento de los índices delictivos y a la infraestructura con la que actualmente cuentan algunas organizaciones delictivas. Además de que algunas de estas acciones son consideradas por algunos sectores de la población violatorias de los derechos fundamentales y anticonstitucionales.

La ley de la Policía Federal fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en junio de 2009 y su reglamento, a través del mismo medio, en mayo de 2010. Siendo éste último el que tiene como objetivo establecer la organización, estructura y funcionalidad de dicho órgano federal.

Dentro de los artículos de dicha ley, se establece en el artículo 2º Fracción VIII, la creación del Manual de Organización de la Institución, en el cual le da a conocer a los servidores públicos que la componen el Marco Jurídico por el que se debe regir su actuar, así como las atribuciones, Misión y Visión de la Dependencia, además de su estructura orgánica.

2.3.1 Misión y Visión de la Policía Federal

En 2006 el Diario Oficial de la Federación publicó el Manual de Organización General Órgano Administrativo Desconcentrado Policía Federal en el que se establece las siguientes especificaciones:

“Misión. Prevenir y combatir la comisión de delitos, en apego al marco jurídico, con el personal comprometido y calificado, en coordinación con los tres órdenes de gobierno que privilegie la participación ciudadana, para salvaguardar la integridad y derechos de las personas e instituciones, mediante

programas y acciones desarrolladas con esquemas de inteligencia y tecnología de vanguardia, que den confianza y certidumbre a la sociedad.

Visión. Ser una Institución comprometida con la sociedad en la prevención del delito y combate a la delincuencia, que preserve la integridad y el patrimonio de las personas, las paz, el orden público, así como el Estado de Derecho, cuya actuación este apegada a los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez, con pleno respeto a los derechos humanos” (p. 15)

2.3.2 Estructura orgánica

Con base a Aguilar et al. (2012), la estructura actual de la Policía Federal se compone de una Secretaría General y seis divisiones, las cuales a su vez están formadas por diecinueve coordinaciones centrales, 32 coordinaciones dependientes de la División de Seguridad Regional, así como la Unidad de Asuntos Internos (Figura. 2).

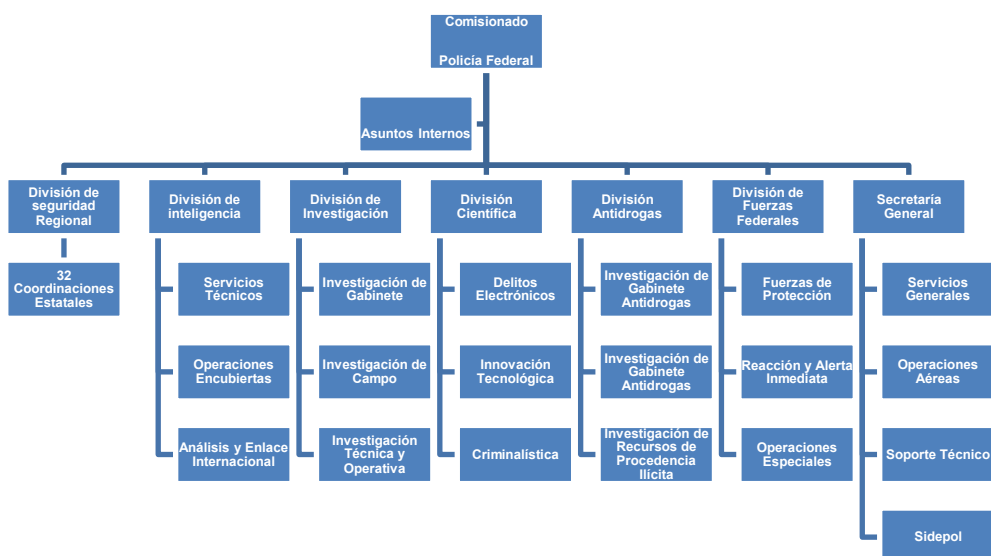


Figura 2. Organigrama de la Policía Federal.

Cada una de las divisiones que componen el organigrama institucional lleva a cabo actividades específicas y que en su conjunto contribuyen al alcance de los objetivos de salvaguardar la integridad física de las personas y mantener la paz al interior del territorio nacional.

De acuerdo al Manual de la Organización de la Policía Federal (2012), los objetivos de las áreas que la componen son:

1. **Comisionado General.** Salvaguardar la integridad de los derechos de las personas, preservar el orden y paz públicos en coordinación con los tres órdenes de gobierno y autoridades competentes, esto a través de implementar políticas y acciones que permitan la prevención de delitos y faltas administrativas en el ámbito federal. Además de ser el órgano regulador de la Institución ya que es la encargada de autorizar y dirigir las operaciones de seguridad que ejecutan las divisiones y coordinaciones que la componen.
2. **Asuntos Internos.** Vigila, supervisa e investiga que el comportamiento del personal operativo y administrativo se conduzca en apego a las políticas y normatividad institucional, a través del análisis, actualización e instrumentación de métodos y procedimientos de inspección e investigación, con la finalidad de evitar y sancionar anomalías en el actuar policial.
3. **División de Seguridad Regional.** Lleva a cabo servicios de patrullaje en vías federales como carreteras, aeropuertos, puertos marítimos y puntos fronterizos, tendientes a detectar y erradicar conductas delictivas, relacionadas con la violación de la ley de armas de fuego, narcotráfico

entre otras. Asimismo brindar apoyo a usuarios de vías de comunicación federal y los servicios de protección civil ante eventos de origen natural o intencional que signifiquen riesgo para las personas. Implementar sanciones a infractores de los reglamentos de tránsito en caminos y puentes federales.

4. **División de Inteligencia.** Establecer líneas de acción en materia de inteligencia policial, mediante el uso de tecnología, manejo de fuentes humanas y técnicas, así como llevar a cabo análisis e intercambio de información con instituciones policiales nacionales e internacionales que coadyuven en la prevención y combate al delito.
5. **División de Investigación.** Dirige las tareas de investigación que faciliten la identificación y modo de operación de las organizaciones criminales, que permitan la detención y el aseguramiento de bienes relacionados con actos delictivos. Además de regular las actividades de planeación, recopilación y análisis de información en labores de investigación que apoyen en la prevención y combate de delitos en apego a los lineamientos descritos en el Reglamento Interno y los derechos humanos.
6. **División Científica.** Instituyen los lineamientos y procedimientos para el uso de herramientas técnico – científicas en las tareas de investigación, además incluye la participación de personal capacitado en materia de criminología, investigación de delitos electrónicos y sistemas de información para el alcance de los objetivos del área. Por otra parte instruye al personal a fin de que cumpla con los procedimientos

encaminados a la identificación y preservación de indicios delictivos en el lugar de los hechos y la cadena de custodia.

7. **División Antidrogas.** Establece los lineamientos, políticas, procedimientos y métodos de investigación que sustenten la operación policial, mediante el diseño de estrategias que permitan organizar o participar en acciones implementadas por la Institución, para la prevención y el combate a los delitos contra la salud, así como los derivados de operaciones con recursos de procedencia ilícita, falsificación y alteración de moneda, dentro del territorio nacional.
8. **División de Fuerzas Federales.** Se encarga de la planeación de acciones encaminadas a implementar dispositivos de seguridad y operativos a fin de prevenir la comisión de delitos y faltas administrativas, brindar orientación y auxilio a la población civil y a las instalaciones estratégicas del país, con la finalidad de garantizar el restablecimiento de la paz y el orden públicos, en apego a los derechos humanos.
9. **Secretaría General.** Órgano encargado de proveer de recursos humanos, financieros y materiales a las diversas áreas que componen a la Policía Federal. Elabora y propone anualmente ante la autoridad competente anteproyectos de presupuesto, calendario de gastos de las diferentes divisiones y coordinaciones de la Dependencia para su aprobación, de igual manera, establece los lineamientos para las operaciones técnicas y administrativas de la Institución. Por otra parte es la encargada de establecer los procedimientos a seguir en el proceso de selección del personal nuevo, así como de coordinar y supervisar las

evaluaciones de permanencia, promoción y de nuevo ingreso realizadas por la Dirección de Control y Confianza perteneciente a dicha Secretaría.

2.3.3 Dirección de General Control y Confianza de la Policía Federal.

El Centro de Control y Confianza se crea ante la necesidad de generar una unidad especializada dentro de la Secretaría de Seguridad Pública que permita incrementar el nivel de confianza de la ciudadanía por medio de la constante evaluación de los elementos que integran a las corporaciones policiales, así como de aquellos que pretenden ocupar un puesto dentro de éstas, obteniendo y manteniendo actualizado el Certificado Único Policial emitido por esta unidad y que tiene como objetivo avalar la aceptación de los evaluados como parte de la SSP.

Derivado de la necesidad de modernizar y homologar el sistema de administración y supervisión de los cuerpos policiacos, se estipuló en el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 (2007) que la Secretaría de Seguridad Pública mejore su sistema de Evaluación y Control de Confianza de los cuerpos policiales, a fin de que los elementos que los componen tengan un adecuado desempeño, y que su ingreso y desempeño cuenten con bases técnicas que aporten resultados confiables con base en los métodos y procedimientos establecidos.

La Dirección General de Control y Confianza (DGCC) posee la capacidad de aplicar los exámenes médico, toxicológico, psicológico, poligráfico y socioeconómico a los elementos que acuden a evaluaciones de permanencia y de nuevo ingreso.

Con base en lo anterior se publicó en el Diario Oficial de la Federación en diciembre de 2010 el acuerdo en el que se determina que “las evaluaciones en materia de Control y Confianza que se practiquen a los aspirantes a ingreso y al personal de Seguridad Pública y de sus órganos administrativos desconcentrados, serán realizadas por la Dirección General de Control de Confianza de la Policía Federal” (p. 1). Y que a efecto de dar cumplimiento a los procesos de selección, ingreso, capacitación, permanencia, promoción y conclusión del servicio dentro del esquema del nuevo modelo policial se determinan los siguientes acuerdos.

Artículo Primero.- La DGCC, será la unidad a cargo de llevar a cabo los procesos de evaluación y control de confianza de los aspirantes e integrantes de las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la SSP.

Artículo Segundo.- Las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la SSP deberán enviar a los aspirantes y al personal que deberá acreditar los exámenes para cumplir con los requisitos legales de ingreso, permanencia y promoción a la Dirección General de Control y Confianza de la Policía Federal.

Artículo Tercero.- La DGCC emitirá la certificación a los elementos que acudan a las evaluaciones de ingreso, promoción y permanencia y cumplan con los perfiles de personalidad, éticos y socioeconómicos que demanda la ley. De acuerdo al artículo 97 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2009), la certificación tiene como objetivo “reconocer habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos generales y específicos para desempeñar sus funciones, conforme a los perfiles aprobados por el Consejo Nacional; así como identificar los factores de riesgo que interfieran, repercutan o pongan en

peligro el desempeño de las funciones policiales, con el fin de garantizar la calidad de los servicios” (p 40).

Artículo Cuarto.- Por acuerdo del CNSP en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Dirección General de Control y Confianza podrá evaluar a integrantes distintos a esta Dependencia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Con lo que respecta a los objetivos y funciones de la DGCC el Manual de Organización General del Órgano Administrativo Desconcentrado y Policía Federal publicado en 2012 señala lo siguiente:

Objetivo: “Administrar los mecanismos para la evaluación del personal de nuevo ingreso y en activo de la Secretaría de Seguridad Pública y de sus Órganos Administrativos Desconcentrados, mediante la aplicación y análisis de los exámenes establecidos en la normatividad vigente, con el propósito de contribuir a la formación y desarrollo de los empleados encargados de proteger y servir a la sociedad bajo los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos” (p. 113).

Funciones:

- Trabajar en coordinación con el Centro Nacional de Certificación y Acreditación para mantener los procesos de evaluación vigentes e intercambiar información que apoye la contratación de personal.
- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones normativas, relacionadas con el ingreso y permanencia del personal de la SSP y sus Órganos Administrativos Desconcentrados.
- Detectar oportunamente riesgos, áreas de oportunidad y necesidades de capacitación y desarrollo que se detecten a través del proceso de

evaluación y presentar un informe a la Coordinación del Sistema Nacional de Desarrollo Policial para la toma de decisiones.

- Dirigir la correcta aplicación del conjunto de exámenes de control y confianza de la SSP y de sus órganos y Expedir la certificación correspondiente, bajo la normatividad vigente.
- Dirigir el estricto cumplimiento de las disposiciones normativas relacionadas con las evaluaciones para la portación de armas de fuego con base en los criterios establecidos por la Secretaría de la Defensa Nacional y expedir los certificados médicos, toxicológicos y psicológicos para la obtención de la Licencia Oficial Colectiva de Portación de Armas de Fuego.
- Mantener seguras las muestras recabadas al personal en activo, y de nuevo ingreso en la Secretaría de Seguridad Pública y sus órganos administrativos desconcentrados con motivo de la aplicación de las evaluaciones de control de confianza.
- Proponer los lineamientos normativos y procedimientos técnicos para la aplicación de los exámenes médicos, toxicológicos, psicológicos, poligráficos y socioeconómicos a los integrantes y personal de nuevo ingreso.
- Determinar el proceso para el registro y actualización de certificados únicos policiales de los servidores públicos.
- Participar en la revisión y actualización de los perfiles de puesto que sirven de base a los procesos de evaluación.
- Mantener actualizada sus bases de datos e información relacionada con el ingreso, evaluación, desempeño y superación del personal de la PF.

Con la intención de dar a conocer de forma práctica el proceso de evaluación que se realiza en la Dirección General de Control y Confianza, a continuación se señalan los exámenes que la integran (Huerta, 2008).

Evaluación médica: consiste en la revisión general del estado de salud de una persona, explorando áreas de riesgo por medio de la revisión de su historia clínica, exploración física, dental y oftalmológica con la intención de intervenir y prevenir problemas de salud.

Estudio socio-económico: instrumento que permite verificar de manera directa las condiciones en que se desenvuelve un candidato y que arroja información sobre su nivel económico, bienes personales, relaciones familiares, trayectoria laboral, entre otras, con la finalidad de confirmar compatibilidad entre su percepción económica y estilo de vida y así evaluar posibles riesgos.

Evaluación poligráfica: consiste en validar la veracidad con la que se dirige una persona durante un interrogatorio por medio del análisis de las variaciones fisiológicas que se producen en el organismo del candidato y que se obtienen con el uso de un instrumento especializado denominado polígrafo.

Evaluación psicológica: disciplina que se ocupa de la exploración y el análisis del comportamiento de una persona o un grupo de sujetos con distintos objetivos como puede ser descripción, análisis, selección, explicación y valoración de tratamientos o intervenciones aplicadas. Este proceso implica una serie de actividades científicas realizadas en una secuencia establecida, entre ellas están la administración de una serie de test, técnicas de medición y procedimientos de recolección de información (Fernández, 2013).

CAPÍTULO 3. REINGENIERÍA DE PROCESOS

Cuando una organización requiere de un crecimiento en su operatividad se vuelve más compleja, por lo tanto necesita de una reestructuración en sus normas, reglas y procesos para competir en el mercado y ofrecer servicios de calidad a sus clientes. Uno de los procesos que intervienen en esta transformación es la reingeniería la cual tiene como punto de partida la satisfacción de la utilidad de los consumidores en sus necesidades y expectativas. Cuestiona los sistemas de producción existentes y los resultados obtenidos, y una vez que se aplica contribuye a la transformación y mejora de las condiciones en las que se venía desarrollando la compañía.

Citando a Manganelli, & Klein, (2004) la reingeniería se define como “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización” (p. 10).

Con base a este planteamiento, para efectos del presente trabajo se contempla a la reingeniería como el diseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

3.1 PROCESOS

Un proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial (Diccionario de la Lengua Española, 2014).

A nivel administrativo los procesos se componen de tres tipos principales de actividades: la que agregan valor al servicio o producto y que atraen al cliente;

las de traspaso que permiten la continuidad del trabajo de manera funcional; y las de control que permiten mantener el dominio de lo que se está haciendo (Mannanelli y Klein, 2004).

La sola idea de llevar a cabo cambios en los procesos dentro de una empresa o organización influye en la gente para no realizarlos. La reingeniería requiere de plena convicción por parte de los directivos o encargados de transformar lo que se está haciendo, la forma de trabajar a fin de mejorar la calidad de los servicios y la operatividad.

Algunos de los cambios que pueden lograrse con una transformación en los procesos son (Gutiérrez, 2004, p. 7):

- Cambios de trabajo: de tareas multifuncionales.
- Cambios en las unidades de trabajo: departamentos funcionales hacia equipos de proceso.
- Cambios de comportamiento: de control de tareas a responsabilidades compartidas.
- Cambios de entrenamiento de personal hacia educación personal.
- Cambios en los valores: de protector a productivo.
- Cambios en la evaluación: de actividad hacia evaluación de resultados.
- Cambios en la mentalidad gerencial: de jefe a entrenador.
- Cambios en la estructura organizacional: de vertical a horizontal.
- Cambios en los gerentes: de medidores de resultados a líderes.

Por lo anterior la reingeniería responde principalmente a los cambios a los que es sometida una organización, empresa o negocio al ser reestructurados sus procesos internos. Teniendo como principio general la atención del cliente; esta

transformación requiere de una serie de técnicas que los directivos y personal responsable deben emplear para reinventar su negocio (González, 2013).

3. 2 APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA

La implementación de un sistema de reingeniería a nivel organizacional o compañía puede hacerse en cualquier momento (Albizu, y Olazran, 2004).

Por ejemplo en empresas que se encuentran en graves dificultades, pues la reingeniería le da la posibilidad de llevar a cabo cambios profundos tendentes a mejorar su nivel de rendimiento y competitividad dentro del mercado.

De la misma manera en organizaciones que no atraviesan por dificultades serias, se pueden realizar cambios en los procesos como forma preventiva ante los cambios que suceden en el mercado y que pueden comprometer la estabilidad de la empresa.

Finalmente en organizaciones que se encuentran en una situación privilegiada un cambio en sus procesos le permite mantener e incluso mejorar su competitividad ante su competencia.

3. 3 OBJETIVO DE LA REINGENIERÍA.

Según Ponjúan, Villardefrancos y León (en González 2013)

- “la aplicación de la reingeniería de procesos permite llegar a obtener un modelo diferente, el cual no solo mejora las condiciones de trabajo, el ambiente, el impacto, la aparición de nuevos valores en los miembros de la organización, sino también introduce resultados que tributan a los procesos cualitativos de las organizaciones” (p. 334).

Gutiérrez (2004), plantea siete objetivos básicos que se busca con la reingeniería.

1. Identificar aquellos procesos ya existentes que sean indispensables y útiles en todas las tareas de un negocio e implementarlos como punto de partida para la mejora del negocio.
2. Desechar procedimientos obsoletos e inútiles para la empresa u organización.
3. Implementación de procesos novedosos, tras verificar su efectividad a través del ensayo y la exploración.
4. Cualificar las mejoras fundamentales observadas para conocer de forma objetiva los alcances reales y las tendencias con el paso del tiempo.
5. Instalación de sistemas de gestión que permitan conocer y controlar las actividades de los procesos implementados y de la misma organización.
6. Asignación de tareas a los responsables de ejecutar los nuevos procesos y monitorear su desempeño.
7. Cambio de la cultura y actitud de todos los elementos que comprenden la organización, involucrándose en el cambio y apropiándose del mismo, lo que permitirá a la empresa seguir con el proceso de mejora continua.

Entre las aportaciones que ofrece una reestructuración en los programas de una compañía destacan:

- La optimización de los procesos organizacionales.
- La reducción en los tiempos y costos.

Hammer y Champy (en Rodenes, Aragon, Puig, y Torralba, 2004) definen tres fuerzas que influyen en el proceso de reingeniería, que de manera individual o en combinación son fuente impulsoras para las compañías.

- A. Los clientes asumen el Mando. En la actualidad los clientes tienen más opciones de elegir a un distribuidor de artículos o servicios, de ahí que puedan establecer las condiciones de la compraventa en un mercado con competidores y mayor información. Los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más.
- B. La competencia se intensifica. Se ofrecen artículos similares en el mercado. Las empresas compiten a base de quien ofrece mejores servicios, precios y calidad.
- C. El cambio. Las empresas deben estar abiertas a la innovación. Los cambios tecnológicos e informáticos ocurren en cortos periodos, por lo que también los periodos para desarrollar nuevos productos e introducirlos al mercado han disminuido. Si las empresas y negocios no se ajustan al cambio tienden al fracaso.

Por otra parte, de acuerdo a Medina, (2005) la posibilidad de aplicar reingeniería en una empresa, compañía o empresa se relaciona con:

- *Centrarse en procesos:* organizar a una empresa en base a sus procesos y que estos los lleve a cabo personas capacitadas, lo anterior conlleva a que se deseche la metodología tradicional en que cada departamento y trabajador realiza una sola actividad y atiendan a un cliente determinado, por lo tanto permite que las tareas tengan mayor fluidez y se logren los objetivos que se esperan en un menor tiempo.
- *Romper barrera Inter – departamentales e Inter – organizacionales:* romper las posibles barreras existentes entre los departamentos que comprenden un centro de trabajo, da apertura a el logro de mejores acuerdos, a la cooperación y al cambio en los procedimientos. Además

romper las barreras Inter – organizacionales da mayores opciones para el intercambio de información con otras compañías y abre la posibilidad de contactar a otros proveedores.

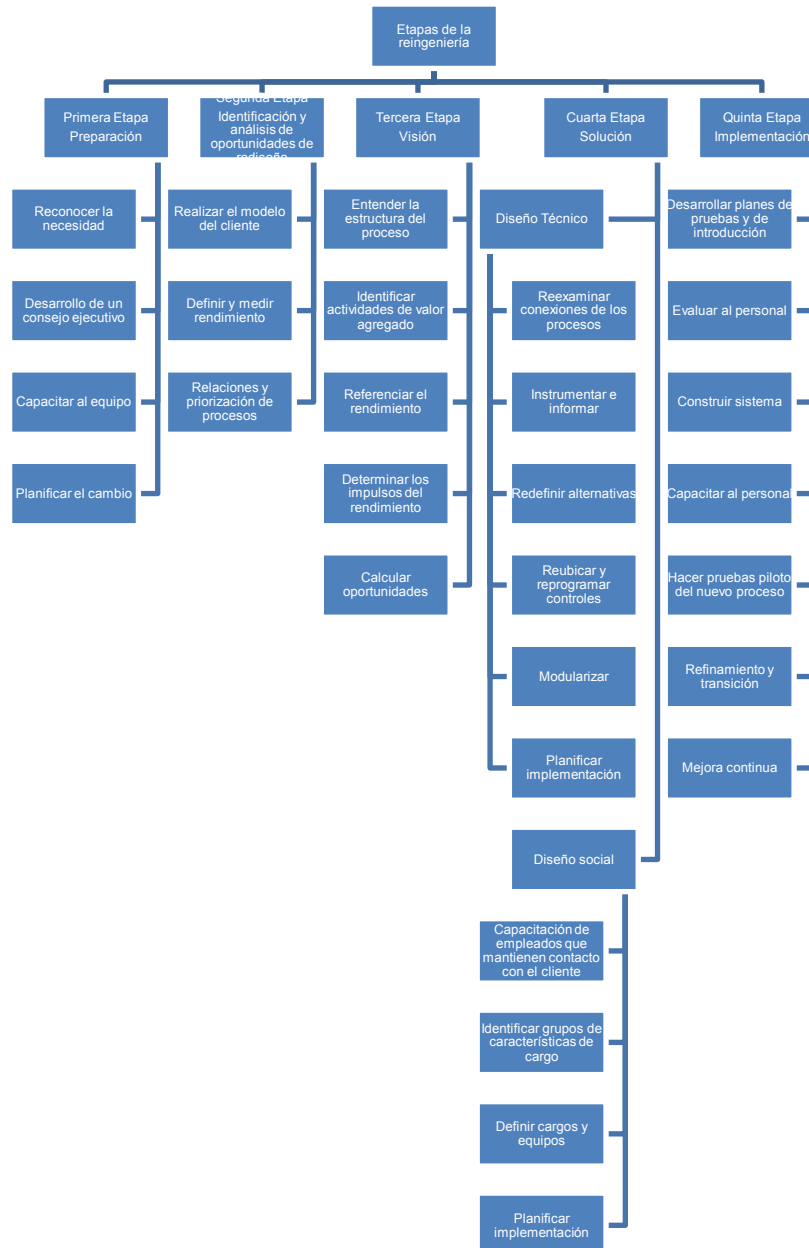
- *Compartir ideas con clientes, proveedores y socios:* El compartir información a nivel internos como externos dentro de una organización, permite el intercambio de ideas y posibilita incrementar la eficiencia derivada de una mejor coordinación y desempeño de los agentes con quienes se vincula la compañía o empresa.
- *Orientarse a resultados:* El diseño, la nueva organización debe basarse en el cumplimiento de las tareas y de la obtención de resultados (creación de valor). La responsabilidad de los individuos recae en el logro de toda la operación y no solamente de fases o funciones.
- *Identificar las múltiples versiones del proceso:* La reingeniería pone fin a la estandarización de los procesos. Estos tienen múltiples versiones en sintonía a los requerimientos de los mercados. Situaciones o insumos.
- *Arréglalo aunque no esté roto:* la capacidad de adaptación al cambio de la organización es uno de los más importantes preceptos de la reingeniería. El no centrar la atención únicamente a lo que está mal, sino ampliar la visión en todas las actividades que intervienen en un proceso, incrementa los estándares de rendimiento y calidad.

3.4 ETAPAS DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería se realiza por etapas mismas que se tienen que ir ejecutando una detrás de la otra, sin esperar para observar resultados. De acuerdo a Manganelly y Klein(2004) hay cinco etapas consecutivas (Figura 3), mismas

que a su vez se dividen en tareas que se pueden efectuar de manera adelantada o retrasada e incluso se pueden volver a repetir.

Figura 3. Etapas de la reingeniería.



3.4.1 Primera Etapa. Preparación.

Su objetivo es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. En esta etapa se produce un cambio, una estructura organizacional y se constituye un plan de trabajo.

Durante esta etapa se resuelven preguntas clave como:

¿Cuáles son las expectativas de los directivos?

¿Cuáles son las metas a alcanzar?

¿Qué destrezas y capacidades se deben de tener para que salga adelante el proyecto?

¿Qué información es necesaria comunicar al personal para obtener su confianza y apoyen el proyecto?

Tarea 1.1 Reconocer la necesidad.

La necesidad que genera la creciente competitividad de las empresas, lleva a los directivos a plantearse la posibilidad de cambiar la metodología laboral para brindar calidad en el servicio y mayores opciones a los clientes a fin de evitar déficit financiero, ajustándose a los cambios tecnológicos y ambientales.

Tarea 1. 2 Desarrollo de un consejo ejecutivo.

Una vez que se llega a la conclusión de ejecutar un proceso de reingeniería, el paso siguiente es formar un consenso entre los directivos para el alcance de acuerdos.

En este punto se pretende definir varios objetivos como son: problemática a abordar, establecimiento de metas financieras y no financieras, priorizar las metas en cuanto al tiempo, costos, riesgos y dimensión del cambio, así como organizar y asignar tareas al grupo encargado de efectuar el proceso de reingeniería.

Tarea 1. 3 Capacitar al equipo.

Esta fase busca establecer las herramientas a utilizar en el proyecto, así como desarrollar trabajo en equipo con personal capacitado y principalmente identificado con la meta que se persigue en el proceso de reingeniería.

Tarea 1. 4 Planificar el cambio.

Se define a detalle el plan de trabajo, los pasos a seguir, así como el orden en el que se va a trabajar.

3.4.2 Segunda Etapa. Identificación y análisis de oportunidades de rediseño.

El objetivo de esta etapa es desarrollar un modelo de procesos orientados al cliente. Además permite a la compañía decidir que procesos reingeniar y en que secuencia.

En la práctica no existe un método general que pueda seguir la empresa para identificar los procesos a rediseñar; de ahí que se deba identificar todos los procesos que realiza la organización y clasificarlos de acuerdo a la urgencia de su rediseño, o bien, identificar o rediseñar los procesos que tuvieran un mayor impacto para la organización, lo que representa un riesgo si son otros los procesos que se deben redefinir (Escobar y González, 2007)

Tarea 2.1 Realizar el modelo de clientes.

Durante esta fase se busca identificar a los clientes y sus necesidades.

Tarea 2. 2 Definir y medir rendimiento

Aquí se definen las medidas de rendimiento de la empresa y se identifican sus problemáticas; se examinan las normas que la rigen.

Tarea 2. 3 Relaciones y priorización de procesos.

Se divide en tres pasos:

a) Relacionar la organización, con las actividades

A modo de identificar los procesos que afectan a más áreas, se reconoce la organización implicada y su participación dentro del logro de los objetivos.

b) Relacionar los recursos con las actividades

Con la finalidad de perfeccionar la elección de los procesos a modificar y tener una base para comparar el uso de recursos de cada proceso y valorar las mejoras, se debe efectuar la estimación del gasto anual en insumos y el coste unitario de transacción.

c) Priorizar los procesos.

En esta fase se busca establecer los procesos a rediseñar, ponderando cada uno de ellos por su objetivo en las metas y las necesidades de la empresa (Manganelly y Klein, 2004).

3.4.3 Tercera Etapa. Visión.

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. En esta etapa se identifican los elementos existentes del proceso tales como organizaciones, sistemas, flujos de información y problemas.

Se producen medidas y variaciones entre rendimiento actual de los procesos y las oportunidades de mejora. Se definen los cambios que se necesitan y se declara la visión de los nuevos procesos.

3. 1 Entender la estructura del proceso.

El objetivo es identificar todas las funciones y los pasos del proceso, así como las funciones y cargos primarios que forman parte de la compañía. Se prepara una matriz de actividades, y se identifican los sistemas y la tecnología usada, así como las políticas aplicables.

Su objetivo principal es asegurarse de cómo funciona el procedimiento actual, y que el remplazo del modelo rediseñado en verdad mejore el rendimiento.

Tarea 3. 2 Identificar actividades de valor agregado.

Se evalúa el impacto de cada tarea en los procesos a modo de identificar aquellas que no contribuyen con actividades de valor agregado.

Tarea 3. 3 Referenciar el rendimiento.

Es aquí donde se efectúa un comparativo entre el rendimiento de los procesos de la compañía con los que se llevan a cabo otras organizaciones semejantes, con la finalidad de adoptar ideas de mejora.

Tarea 3. 4 Determinar los impulsores del rendimiento

Aquí se definen los agentes que determinan el rendimiento del proceso, identificado fuentes de errores, inhibidores y capacitadores de rendimiento.

Tarea 3. 5 Calcular oportunidades

Se calcula el grado de cambio, la dificultad del rediseño, los costos y beneficios.

3.4.4 Cuarta Etapa. Solución

a) Diseño Técnico:

Este diseño tiene como propósito especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Es durante esta etapa donde se llevan a cabo las descripciones

técnicas de la tecnología, normas, procedimientos y controles a emplear por el proceso de reingeniería.

Tarea 4a. 1 Reexaminar conexiones de los procesos.

Aquí se debe considerar si reajustar los pasos entre las actividades y los procesos, o reasignar funciones, produce mejora en el rendimiento de la empresa.

Tarea 4a. 2 Instrumentar e informar

Se lleva a cabo el almacenamiento de información que permite medir y manejar el rendimiento del proceso de reingeniería.

Tarea 4a. 3 Redefinir alternativas

Tras el análisis y evaluación de los procesos se evalúa la continuidad de aquellos que son complejos o si se busca reemplazarlos por unos más simples.

Tarea 4a. 4 Reubicar y reprogramar controles

Es esta tarea se pretende reducir el número de actividades que no agreguen valor en el proceso, simplificando la estructura del control.

Tarea 4a. 5 Modularizar

Se determinan las partes del proceso rediseñado que se pueden implementar

Tarea 4a. 6 Planificar implementación

Comienza la planificación para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado.

b) Diseño social

Se expone el impacto social de un proceso de reingeniería en las empresas, tales como la descripción de la organización, cargos y rotación del personal, planes de carrera e incentivos. Se realiza la planificación de contratación de personal, capacitación y reubicación del personal.

Tarea 4b. 1 Capacitación de empleados que mantienen contacto con el cliente.

Durante este espacio se busca la mejora del desempeño del personal, por lo tanto se busca detectar las habilidades y conocimientos de cada uno para la asignación de responsabilidades y la canalización a grupos de capacitación.

Tarea 4b. 2 Identificar grupos de características de cargo.

Se pretende identificar las destrezas y conocimientos del personal actual como al capacitado o rediseñado.

Tarea 4b. 3 Definir cargos y equipos

Se lleva a cabo la evaluación de características de desempeño entre los grupos de trabajadores actuales y los que se necesitan para un cargo, así como la evaluación de cargos actuales y necesidades. Sobre los resultados se definen los nuevos cargos y equipos de trabajo.

Tarea 4b. 4 Planificar implementación

Se desarrollan planes preliminares para la implementación de los aspectos sociales del proceso. Además se definen las responsabilidades de la estructura del gobierno o patrocinadores del proyecto.

3.4.5 Quinta Etapa. Implementación.

En esta última etapa se lleva a cabo la sustitución de los actuales procesos por los rediseñados. Esta implementación de los procesos puede hacerse de manera pausada o a pequeña escala, o bien a través de pruebas piloto para realizar su depuración (Pérez y González, 2007).

Tarea 5.1 Desarrollar planes de pruebas y de introducción.

A partir de aquí se define los métodos que se van a utilizar para validar los sistemas, pueden incluirse pruebas piloto. Además se definen los planes de contingencia y de retirada.

Tarea 5. 2 Evaluar al personal

Se evalúa al personal en función a sus destrezas y grado de conformidad con el cambio. Se valora la apertura de los empleados ante el cambio y las nuevas tareas a desarrollar. Se detecta a aquellos que no lograran incorporarse al nuevo sistema. Por otra se determinan los estudios para la impartición de cursos de capacitación.

Tarea 5. 3 Construir sistema

Se procede con la revisión de los sistemas y procedimientos a fin de verificar efectividad.

Tarea 5. 4 Capacitar al personal

En esta etapa se proporciona la capacitación en relación a la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso.

Tarea 5. 5 Hacer pruebas piloto del nuevo proceso

Se implementan pruebas piloto a modo de identificar áreas de oportunidad y corregirlas sin riesgo de una implementación total.

Tarea 5. 6 Refinamiento y transición

En esta tarea se corrigen las fallas que se descubran en la operación durante la prueba piloto y se implementa el nuevo proceso de una manera controlada.

Tarea 5. 7 Mejora continua

Durante esta fase se deben cumplir con tres requisitos:

1. Establecer metas claras y medibles al personal.

2. Se proporciona al personal las herramientas necesarias para efectuar la transición en los procesos.
3. Hay que dar al personal responsabilidades, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento (Manganelly y Klein, 2004).

De acuerdo con Pérez y González (2007), el éxito en la reingeniería de procesos consiste en la mezcla e interacción de diversos factores tales como el compromiso de los directivos, liderazgo y comunicación entre jefes y empleados, así como la participación integral del personal y equipos de trabajo. Estas iniciativas se suelen desplegar en etapas sucesivas tales como: inducción a la reingeniería, identificación y análisis de oportunidades, rediseño de proceso e implementación de los cambios.

La reingeniería forma parte de los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. Y en la actualidad se ha convertido en una herramienta de gestión dentro de las organizaciones para crear nuevas formas de trabajo y rediseñar procesos operativos.

Con el proceso de reingeniería se investiga la obtención de resultados que superen las expectativas imaginadas y proporcionen o faciliten la obtención de resultados que se tiene plasmado en la estrategia. Esto se logra realizando un total rediseño de cada proceso en un área de trabajo, donde se tiene que identificar y mejorar actividades importantes en el proceso y si es necesario, eliminar procesos innecesarios.

Lefcovich (2004) plantea que “La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva” (en Rafoso y Artiles, 2011, pág. 34).

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA A NIVEL FEDERAL.

4.1 PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA.

A partir de la creación del Centro Nacional de Control de Confianza de la Policía Federal y por tratarse del primer organismo encargado de realizar evaluaciones de confiabilidad al personal de nuevo ingreso y perteneciente a la Secretaría de Seguridad Pública y sus Órganos Administrativos Desconcentrados, se hace imperiosa la necesidad de que cuente con un sistema de reclutamiento y selección eficaz, que permita a los profesionales encargados de contratar al personal, obtener información útil y veraz para la toma de decisiones y que a su vez proporcione a los candidatos las condiciones óptimas para llevar a cabo dichos procesos bajo los términos de legalidad y profesionalismo que rigen a la Institución.

Como parte de los factores que intervienen en la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución de seguridad pública a nivel federal y sus posibles consecuencias, encontramos que al contar con pocas fuentes de reclutamiento se limita la divulgación de la información sobre las vacantes a ocupar dentro de la Institución, así como de las prestaciones y beneficios que ofrece. Lo anterior restringe la captación de recursos humanos potenciales que pueden identificarse realmente con la misión, visión y objetivos de la Corporación.

Por otra parte la falta de filtros en el proceso de selección no permite la identificación oportuna de aquellos candidatos que no cumplen plenamente con los requerimientos del puesto, lo que propicia se lleven a cabo evaluaciones

masivas, así como la inversión de mayor tiempo y gastos para la organización interesada.

Mantener a aquellos candidatos que no acreditaron alguna de las áreas al inicio del proceso, durante las cuatro fases de evaluación.

Someter a los aspirantes a extensas jornadas de evaluación durante dos días consecutivos, bajo condiciones de ayuno, estrés y largos periodos de inactividad, puede reducir de manera considerable su capacidad de respuesta y disponibilidad ante dicho proceso, lo anterior va en detrimento de su desempeño y puede generar sesgos en el proceso de evaluación, lo que a su vez puede derivar en una inadecuada toma de decisión por parte del profesional del área de recursos humanos.

En lo que respecta a la evaluación en el área de psicología, someter a los aspirantes a una constante presión a fin de que culminen con cada una de las pruebas en los tiempos previstos por el área, dificulta la concentración de los examinados y los lleva a ejecutar sus actividades con premura y descuido, lo que podría generar sesgos en los resultados en la batería de pruebas, así como en la toma de decisión sobre su contratación.

Con la finalidad de dar continuidad al proceso general del centro de control, se interrumpe de forma constante a los evaluados durante la realización de pruebas psicométricas, lo que puede propiciar desviaciones en los resultados de las mismas.

No realizar un análisis detallado de las pruebas debido a la premura de los tiempos o a que no se cuenta con el total de la batería de pruebas, propicia que el psicólogo evaluador carezca de información suficiente para generar una

estrategia de entrevista profunda que le permita obtener datos relevantes en el menor tiempo posible.

Contar con periodos establecidos para la ejecución de la entrevista profunda genera en el profesional de recursos humanos estrés y puede propiciar que no se recabe información suficiente sobre las áreas a investigar en el postulante.

Por lo tanto, es indispensable en una Institución encargada de brindar seguridad y paz pública a nivel nacional contar con un sistema de Reclutamiento y Selección de personal eficaz, que permita de inicio atraer candidatos preparados y con vocación de servicio a áreas operativas dentro de un sistema de seguridad y de prevención del delito, así como implementar mejoras en los procesos con la intención de proporcionar a los aspirantes y profesionales las condiciones óptimas para la ejecución de sus tareas, pues sólo de esta forma se lograra los objetivos de operación y desarrollo propuestos en la misión y visión de la corporación con las que se compromete con la sociedad, como lo es contar con personal profesional que coadyuve a combatir la delincuencia y a preservar la integridad y patrimonio de las personas, actuando en apego a los principios de legalidad, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos.

4.2 JUSTIFICACIÓN

De dicha problemática surge la presente propuesta de reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección que satisfaga las necesidades actuales del órgano reclutador de la Policía Federal (PF), en donde se considera efectuar mejoras al sistema de selección tradicional vigente para el reclutamiento de personal de nuevo ingreso a fin de optimizar cada paso y

contar con las herramientas que permitan tomar decisiones asertivas y contratar a aquellos que más se acerquen a las características que demanda el perfil del puesto.

Con dicha propuesta se pretende mejorar el proceso de reclutamiento y selección que se efectúa en el Centro de Control y Confianza de la Policía Federal y refinar la evaluación de los aspirantes en el área de psicología, para así adquirir datos que permitan la emisión de un diagnóstico certero al momento de decidir si un evaluado es apto o no para ocupar un puesto.

Como asevera Chiavenato (2011) el reclutamiento y la selección de recursos humanos son dos fases del mismo proceso. Mientras que una cumple con la misión de divulgar y llamar la atención de las personas utilizando una gran variedad de técnicas de información, la otra se avoca a la elección y clasificación de gente capaz para ocupar un puesto y desempeñarlo bien.

Tener un modelo de reclutamiento y selección eficiente y bien fundamentado permite el logro de los objetivos de las corporaciones a corto, mediano y largo plazo, así como un desarrollo a nivel interno y del capital humano, además hace más eficaz el desarrollo de las labores y evita gastos innecesarios. Por ello, la presente propuesta puede resultar benéfica para la Dirección General de Control y Confianza e instituciones afines.

4.3 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

El modelo actual del proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la Policía Federal mantiene un sistema de permanencia de los evaluados durante las cuatro fases que comprenden la exploración, ya que no cuenta con filtros adecuados que permitan excluir de inicio aquellos que no hayan

acreditado con alguna de las evaluaciones, lo que lleve a que se siga evaluando a aspirantes que no cubren con el perfil, además de representar la inversión de recursos para la dependencia y no se disminuya el número de evaluaciones masivas, de ahí que se expone una propuesta en el presente trabajo que permite excluir oportunamente a aspirantes que no satisfacen las necesidades del puesto (Figura 4).

4.4 PROCEDIMIENTO

Tomando en cuenta el diagrama de flujo (p. 43), el procedimiento debe realizarse de acuerdo al orden siguiente:

Vacante

La Secretaría de Gobernación es la instancia responsable de generar e informar a la Comisión Nacional de Seguridad (CNS) y los organismos desconcentrados que la conforman; las vacantes a ocupar dentro del sistema nacional de seguridad.

Requisición del puesto

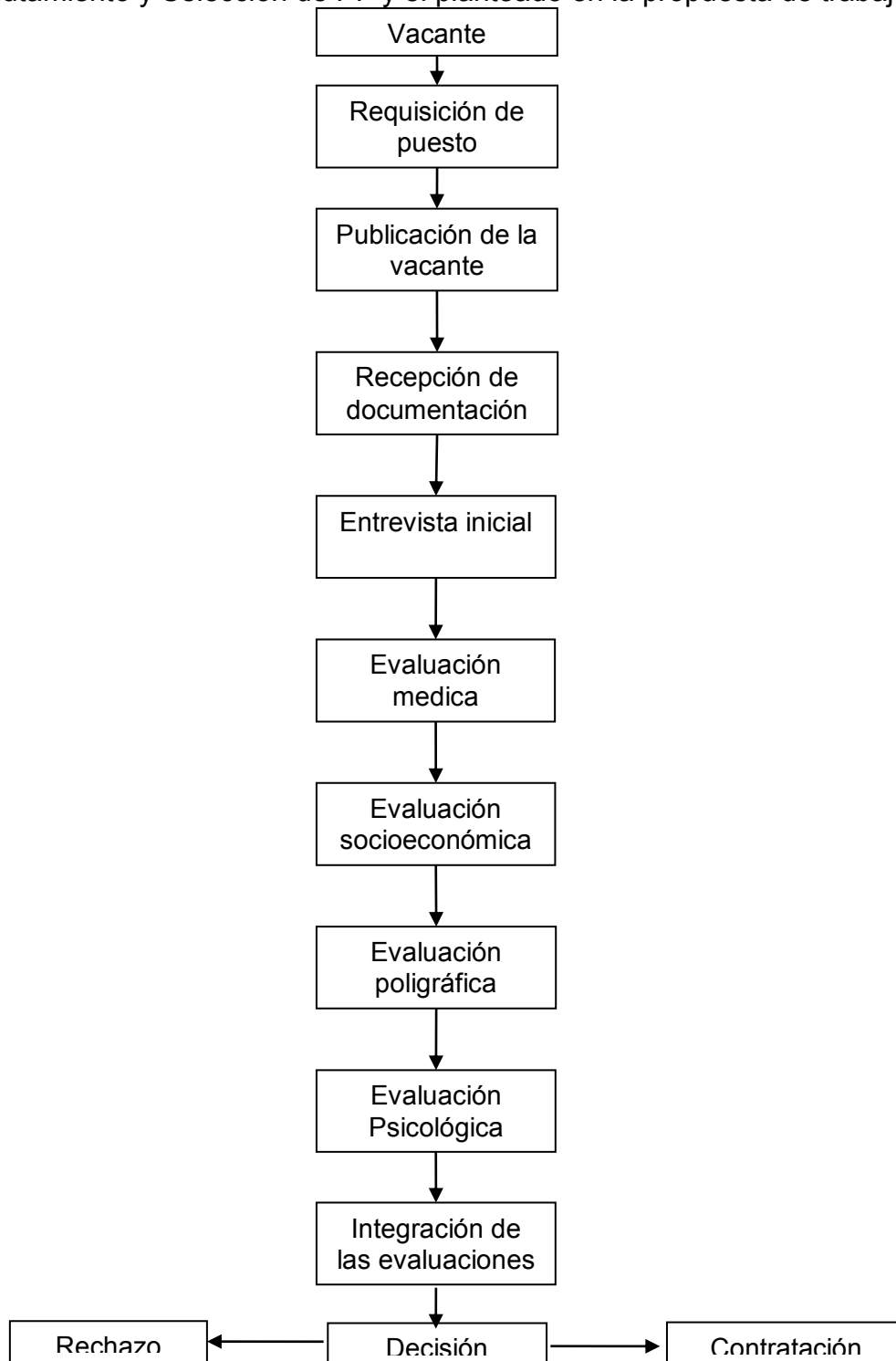
Los órganos administrativos desconcentrados que conforman la CNS se encargan del estudio y análisis de las vacantes solicitadas para la elaboración de los requerimientos y perfiles de puesto, la cual dan a conocer a la dirección de dicha dependencia para su revisión y análisis.

Publicación de la vacante

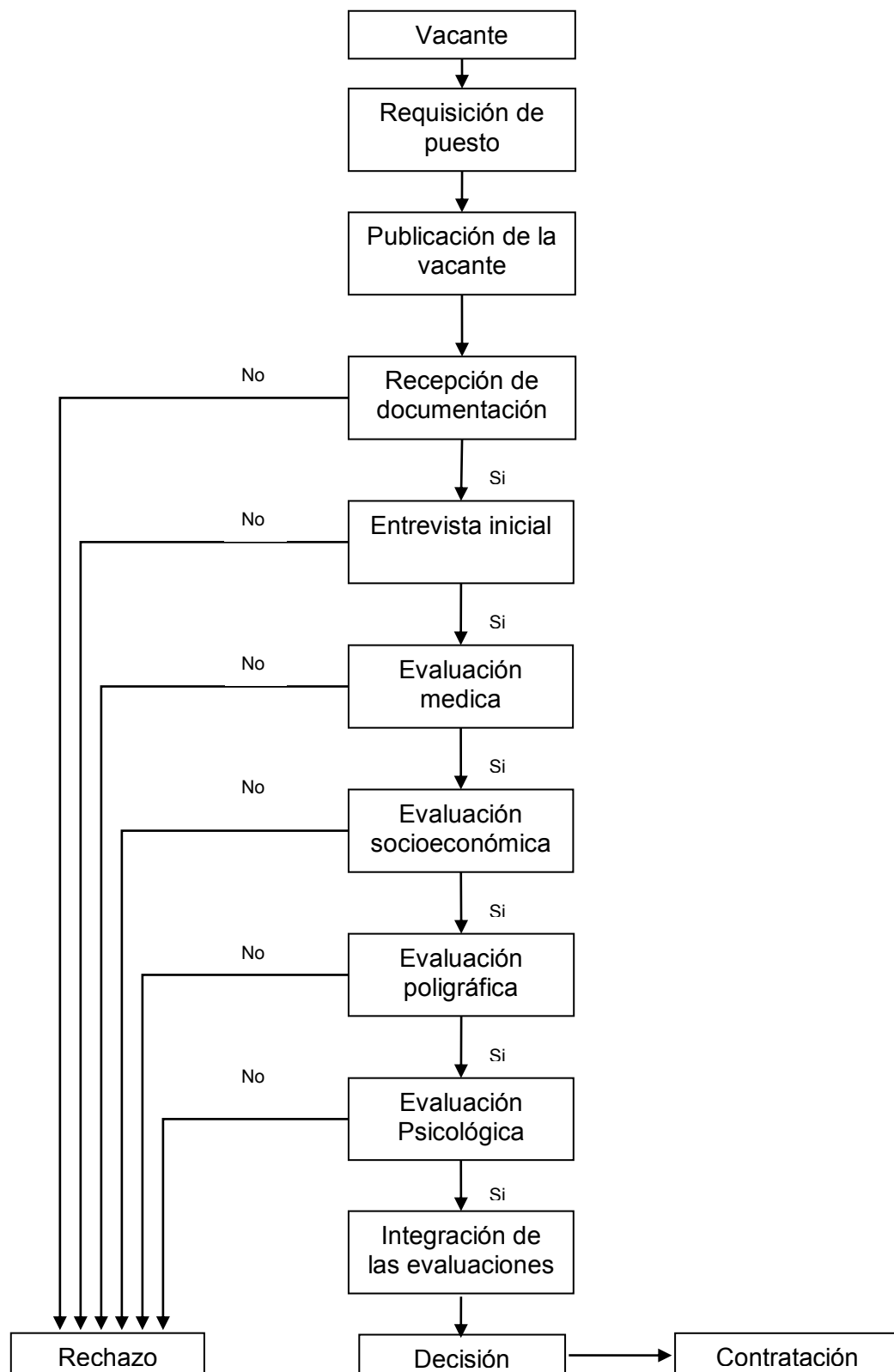
Una vez autorizado los requerimientos, los órganos administrativos desconcentrados de la CNS se encargan de la elaboración y publicación de los perfiles del puesto por medio de las convocatorias de ingreso a las divisiones

que la conforman. Es aquí donde comienza la etapa de reclutamiento y selección del personal.

Figura 4. Comparativo del cronograma utilizado actualmente en el proceso de Reclutamiento y Selección de PF y el planteado en la propuesta de trabajo.



Cronograma de Reclutamiento y Selección utilizado actualmente en la PF.



Planteamiento de propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección para la PF.

Reclutamiento.

Dentro de los objetivos que se pretenden en la presente propuesta, es el de reforzar y actualizar el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en el DGCC, pues al contar con un limitado número de fuentes para la difusión de las vacantes, se reduce la posibilidad de atraer la mayor cantidad de aspirantes calificados que permita satisfacer las demandas actuales de la Dependencia.

Motivo por el cual se considera mantener las fuentes actuales de reclutamiento y auxiliarse de otras para una mejor expansión de la información (Tabla 3).

Internas	Externas
1.-*Promoción	1.-*Internet
2.-*Archivo de personal	2.-*Estanterías
3.-Rotación	3.-*Difusión de las vacantes del personal entre sus conocidos
	4.-Bolsas de trabajo
	5.-Instituciones educativas
	6.-Convenio con Instituciones de gobierno afines
	7.-Medios impresos (periódico – volantes)

* Fuentes de reclutamiento utilizadas en la actualidad por el DGCC.

Tabla 3. Fuentes de reclutamiento

Se busca integrar nuevos sistemas de reclutamiento costeables, tomando en consideración la recuperación de la inversión por medio del probable ahorro que se genere con las adecuaciones que se efectúen en el proceso de selección de personal.

La segunda etapa consiste en generar un apartado en la página Web de cada convocatoria publicada por la Institución en el que se informe a los aspirantes sobre:

- a) Las especificaciones del puesto.
- b) Documentación y formatos que debe entregar ante el Departamento de Recursos Humanos de la PF previamente requisitados.
- c) Proceso de selección y pasos a seguir.

Anexo a dicho apartado se colocará un documento con instrucciones generales que contendrá indicaciones para descargar los formatos que deberá entregar el día de la cita programada, así como las disposiciones de cómo tendrán que ser llenados en su totalidad, especificando que de no ser entregados en orden y con toda la información solicitada se descartará su participación en el proceso de selección (Figura 5).

Preselección

Una vez concluida la etapa de reclutamiento y disponiendo de un número apropiado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

En primer lugar tenemos la etapa de la preselección la cual tiene como objetivo distinguir entre los candidatos posiblemente aptos y los que no lo son por medio de la obtención de información a través del uso de herramientas de fácil manejo, como la solicitud de empleo o el currículum vite.

El formulario de solicitud de empleo (Figura 6) resulta un medio conveniente para recopilar datos relevantes sobre el candidato. Generalmente incluye información sobre historial académico, laboral, entre otros (Desser, 2011).

INSTRUCCIONES GENERALES

La Policía Federal a través del Centro Nacional de Control y Confianza le da la bienvenida al personal de nuevo ingreso, permanencia y promoción que participa en el proceso de selección que lleva a cabo la Institución con la finalidad de cubrir con el programa de evaluación 2015.

Lea con detenimiento, y por completo, la convocatoria y todos los formatos, avisos y demás documentos del proceso de reclutamiento y selección.

INSTRUCTIVO DE INSCRIPCIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN.

1. Acudir a la cita en hora y fecha programada por el Departamento de Recursos Humanos.
2. Previa preparación de documentación, así como el llenado de la declaración de cumplimiento de requisitos y de archivos digitales de la documentación solicitada.
3. En la página de la CNS, el aspirante bajará los formatos que deberá llenar para continuar con su proceso de selección y los cuales son:
 - Formato de Datos Generales, el cual deberá contener información sobre su escolaridad, edad, estado civil, etc., así como datos relacionados con el puesto o grado para el que se postula.
 - Instructivo del llenado del Formato de Datos Generales.
 - Declaración de cumplimiento de requisitos, con la cual manifiesta que cumple con todos los requisitos de la convocatoria por lo que deberá estar firmada.
4. Una vez capturada la información en el Formato de Datos Generales y la declaración del cumplimiento de requisitos, deberá guardarlo en disco para su entrega el día de la cita. Confirme el llenado total de cada uno de los formatos.
5. Con la finalidad de agilizar la revisión de la información deberá entregar la documentación completa y en orden.
6. Al inicio de la cita, deberá presentarse en el módulo de atención que se le indique para que se lleve a cabo la entrega, revisión y cotejo de la documentación solicitada, así como el disco compacto que deberá contener los archivos de todos los documentos.

La persona que le atienda, efectuará el cotejo de toda la documentación contra los originales, y revisará los archivos digitalizados. Además proporcionará la información necesaria al proceso de selección.

Continua.....

CONSIDERACIONES GENERALES

1. Acudir a la cita en el día y hora señalada, previniendo distancia y tiempo. **En caso de impuntualidad se le reprogramará la cita dependiendo de la programación de las evaluaciones.**
2. Tome en consideración el tiempo requerido para el proceso de evaluación con la intención de no verse interrumpido por cuestiones ajenas al mismo.
3. Si no cumple con alguno de los requisitos señalados en la convocatoria, no se le atenderá. Agradecemos su atención y le invitamos a estar al pendiente de la página de la CNS para conocer sobre futuras convocatorias.
4. Acuda a la cita con pluma de tinta azul o negra, lápiz, así como con la documentación personal en original y copia que se le solicita en la convocatoria el cual entregara al área de verificación de documentos.
5. Se requiere la presencia del aspirante durante todo el proceso de reclutamiento y evaluación. Todos los trámites son personales.
6. Las y los aspirantes deberán mostrar en todo momento respeto, orden y disciplina dentro de las instalaciones de la Dependencia.
7. Siga estrictamente las indicaciones escritas y verbales que se le señalen durante el proceso de reclutamiento y selección.
8. Todo el proceso es gratuito.

Figura 5.Formato de instrucciones generales para personal de nuevo ingreso

Solicitud de Empleo	
Fecha :	

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Estado Civil	
Dirección			Código Postal	Teléfono Casa: Cel:	Sexo
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Vive con: Sus Padres Su Familia Solo		
Correo electrónico	¿Tiene licencia de manejo? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	RFC	CURP		
¿Cómo considera su estado de salud actual? Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>	¿Padece de alguna enfermedad crónica? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál?				
¿Tiene Tatuajes? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	¿Practica algún deporte? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		¿Cuál?		
¿A qué dedica su tiempo libre?					

DATOS FAMILIARES

Nombre	Domicilio	Ocupación
Padre		
Madre		
Esposa (o)		
Nombre Hija (o)		
Nombre Hija (o)		

ESCOLARIDAD

Nombre de la Escuela	Dirección	Fechas		Años	Documento Recibido
		De	A		
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					
Profesional					
Estudios de Post grado					
Comercial u otras					
Estudia actualmente Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Especifique:				
Escuela	Carrera			Grado	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

Concepto	Empleo actual ó último	Empleo anterior	Empleo anterior
Tiempo que prestó sus servicios			
Nombre de la empresa			
Dirección			
Teléfono			
Puesto			
Ultimo sueldo			
Motivo de su separación			
Nombre de su jefe inmediato			
Puesto de su jefe inmediato			

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina:
Funciones de oficina que domina:
Paquetes de cómputo que domina:

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerle

DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de la vacante?		¿Ya había trabajado con nosotros anteriormente?	
¿Conoce a alguien que trabaje en la Institución? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Especifique	¿Tiene deudas?	Importe de la deuda
¿Tiene otros ingresos?	Describalos:		¿Sus gastos mensuales a cuánto ascienden?
¿Vive en casa propia?			
¿Paga renta?	Renta mensual		
¿Disponibilidad para viajar? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>			

Observaciones

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Figura 6. Propuesta de solicitud de empleo

Durante la recepción de documentación por parte de la persona reclutadora, ésta deberá estar atenta durante su revisión, ya que tendrá que constatar que el interesado cuente con toda la documentación y formatos bien requisitados, así como identificar que la información colocada en el curriculum y solicitud de empleo sea compatible con los requerimientos del puesto, de lo contrario

informará a los solicitantes que no cubran con las especificaciones, su salida del proceso y en caso de falta de documentos programará otra fecha para la entrega de éstos.

La preselección funciona como un primer filtro que permite “seleccionar” a aquellos interesados en ocupar un puesto que más se acerquen al perfil buscado. En este contexto hablamos de observar que cumplan con las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrán que cubrir los seleccionados al término del proceso, serán más amplias.

A partir de esta etapa debemos evaluar si los criterios de la preselección, cumplen con las necesidades o si se deben mejorar antes de pasar a la siguiente etapa, pues probablemente se puede incurrir en errores y hacer una mala selección, rechazando a candidatos potencialmente adecuados.

Se espera que al término de la preselección se cuente con los candidatos que más se acerquen al perfil de la vacante y que pasarán a la siguiente etapa que consiste en una entrevista inicial.

Entrevista inicial

De acuerdo a Grados (2003) la entrevista inicial tiene como objetivo corroborar los datos obtenidos en la solicitud y registrar la conducta del candidato por medio de la observación. Asimismo permite confirmar que el aspirante cuente con las estipulaciones señaladas en la descripción del puesto como lo es edad, grado de estudios, etc. Se propone el uso de una técnica de entrevista estructurada ya que se puede diseñar con preguntas relacionadas con el puesto a cubrir y su procedimiento se basa en responsabilidades reales del trabajo a cubrir. A continuación se presenta una propuesta de entrevista inicial (Figura 7).

Guía para entrevista inicial

Preguntas relacionadas con datos generales

- Nombre
- Escolaridad
- Edad
- Domicilio

Preguntas relacionadas con la vacante solicitada

- ¿Por qué está interesada a ingresar a nuestra Institución?

- ¿Por qué se considera calificado para este puesto?

- ¿Qué piensa que puede hacer por nosotros?

- ¿Cómo supo, y que le atrajo hacia nosotros?

- Háblame de su experiencia

- ¿Cuál es el sueldo que tiene en mente?

- ¿Ha tenido alguna preparación para este tipo de empleo?

- ¿Por qué deberíamos contratarlo?

- ¿De qué forma responde usted a los requerimientos de este puesto?

- ¿Qué aportaciones daría usted para mejorar la operación?

- ¿A su parecer cuales son las mayores ventajas y desventajas del puesto que solicita en nuestra organización?

Preguntas relacionadas con su trayectoria laboral

- ¿Actualmente tiene trabajo?
-
-

- ¿Por qué no trabaja en la actualidad?
-
-

- ¿La compañía en la que está empleado actualmente conoce su interés en un cambio de trabajo?
-
-

- ¿Por qué desea cambiar de trabajo?
-
-

- ¿Cómo se ve usted dentro de cinco años?
-
-

- ¿Cuál es para usted el empleo ideal?
-
-

- ¿De las actividades que ha realizado con anterioridad, cuál le agradó más y cuáles menos? ¿por qué?
-
-

- ¿Ha cambiado de empleos? ¿Cuántas veces? ¿Por qué?
-
-

- ¿Ha sido despedido o se le ha pedido que renuncie a alguno de sus trabajos?
-
-

- ¿Ha que se ha dedicado en los periodos en que no refiere empleos formales en su currículum?
-
-

- ¿Por qué dejó de trabajar tanto tiempo?
-
-

- ¿Por qué dejó sus empleos previos?

Preguntas relacionadas con sus expectativas salariales

- ¿Cuánto salario percibía anteriormente?

- ¿Cuánto desea ganar en este trabajo?

- ¿Cuál es lo menos que aceptaría ganar en este empleo?

- ¿Por qué considera que está calificado para ganar ese salario?

- No podemos pagar el sueldo que usted pretende ¿Está dispuesto a ganar un menor salario?

- ¿Cuánto espera ganar dentro de cinco años?

Figura 7. Formato de entrevista inicial.

Una vez concluidas estas etapas se da paso al proceso de evaluación en las áreas que conforman la Dirección General de Control y Confianza que son Entono Socioeconómico, Médico, Poligrafía y Psicología. Es por ello que con la intención de generar filtros que permitan la pronta exclusión de aquellos aspirantes que no cumplen con el perfil en alguna de las áreas dentro del proceso, se plantea una distribución en la que se programe un determinado número de candidatos divididos en cuatro grupos, uno por área; mismos que deberán asistir durante cuatro semanas consecutivas a someterse a los

exámenes correspondientes. Proceso por el cual se contará con 20 grupos al mes distribuidos equitativamente durante los cinco días de la semana en las cuatro áreas evaluadoras, a saber Psicología, Poligrafía, Médico y Entorno Socioeconómico (Figura 8), con esta distribución se busca agilizar la selección de los candidatos idóneos y reducir el uso innecesario de recursos tanto humanos como económicos.

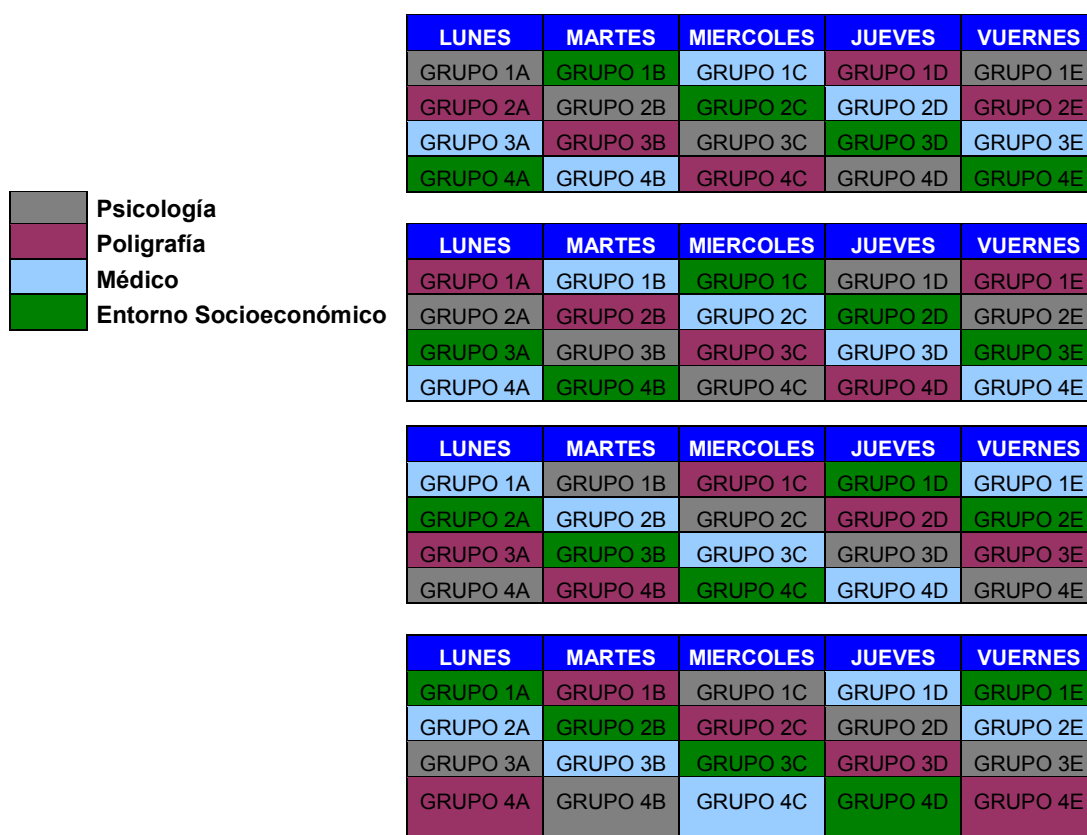


Figura 8. Grupos de evaluación.

4.4.1 Evaluación Psicológica.

La evaluación psicológica resulta significativa en la selección de personal ya que ella nos permite recopilar información sobre la capacidad intelectual y emocional de los candidatos. Durante esta etapa se utiliza una batería de

pruebas previamente elegidas considerando aspectos como características de perfil, nivel y tiempo de aplicación (Grados, 2003).

Para efecto de la evaluación psicológica se considera el seguimiento de un cronograma que permita al evaluador obtener mayor información y detectar aspectos ha considerar para la emisión de un resultado (Figura 9).

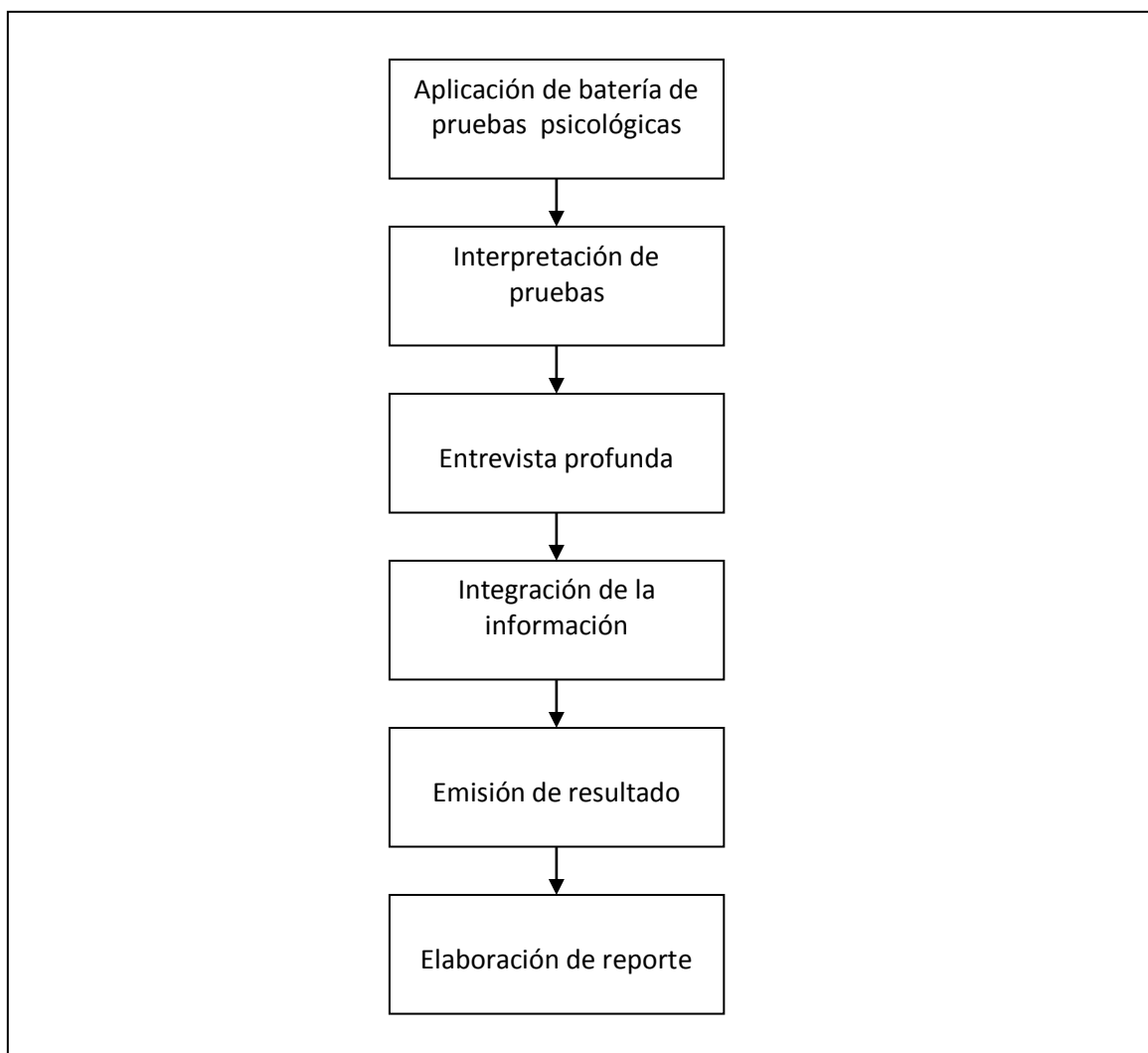


Figura 9. Cronograma de la evaluación en el área de psicología

Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicométricas son instrumentos estandarizados diseñados para medir de forma indirecta aspectos del comportamiento de las personas, el cual difiere en cada uno de nosotros y que son imperceptibles a la vista, tales como

habilidades cognitivas y mecánicas, equilibrio emocional, frustraciones, motivaciones y otros aspectos similares. El uso de las pruebas psicométricas en las organizaciones cumple dos objetivos, en primer lugar diagnóstica el grado de las características de personalidad antes señaladas y en segundo permite predecir comportamientos futuros a partir de los resultados obtenidos.

Arias (2011), señala que “las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, en que se utilizan, pero en verdad es que si nos proporciona información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección”.

La aplicación de los test psicométricos requiere de ciertas habilidades por parte del personal encargado, así como de criterios que de no ser tomados en cuenta, es posible que lleven al evaluado a interpretar de manera errónea lo que se espere realice durante la ejecución de las actividades.

El área de capacitación será la encargada de preparar a los responsables de dicha tarea por medio de talleres de actualización y simulación, además tendrá la responsabilidad de crear un manual de procedimientos que contenga las especificaciones de los puestos que comprenden al Departamento de Psicología. La información de dicho manual debe ser accesible al personal del para su consulta (Figura 10).

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA	
Puesto	Aplicador de Pruebas Psicológicas
Área	Evaluación Psicológica
Unidad	Pruebas Psicológicas
<p>Objetivo del Cargo: Contribuir a través de la aplicación de formatos y pruebas psicométricas al proceso de evaluación psicológica, así como supervisar y orientar a los candidatos que acuden a valorización.</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar condición y limpieza del área donde se efectúa la aplicación de pruebas psicométricas. 2. Preparar material y documentos a utilizar durante el proceso de aplicación de pruebas psicológicas. 3. Recepcionar a los evaluados, ingresarlos al área y ubicarlos en los escritorios correspondientes. 4. Comunicar a los candidatos los protocolos de conducta y fases del proceso de evaluación. 5. Llevar a cabo la aplicación de las pruebas psicométricas apegado a las instrucciones de cada una de ellas. 6. Resolver dudas de los candidatos después de brindar instrucciones y no durante la ejecución de las mismas. 7. Evitar interrupciones durante la realización de pruebas psicométricas 8. Supervisar la conducta y ejecución de los evaluados durante su permanencia en el área de aplicación. 9. Realizar la calificación de pruebas que requieran ser verificadas de forma manual. 10. Reportar las incidencias que ocurran durante la aplicación de pruebas al supervisor del área. 11. Llevar a cabo la integración de documentos y pruebas ejecutadas por los evaluados. 12. Informar de la conclusión de la evaluación a los candidatos en el Área de Psicología y conducirlos a recepción. 	

Perfil del Aplicador de Pruebas Psicológicas				
Licenciatura en Psicología		Edad		Sexo
Conocimiento y experiencia: Deseable				
Especificaciones del puesto: Habilidades en la Aplicación, calificación e interpretación de batería de pruebas psicológicas; manejo de grupos y organización de información.				
Competencias del psicólogo aplicador				
	Bajo	Promedio	Alto	No aplica
Personalidad				
Tolerancia a la rutina		X		
Relaciones Interpersonales			X	
Empuje		X		
Control de impulsos			X	
Habilidad Mental				
Capacidad intelectual		X		
Capacidad de aprendizaje		X		
Capacidad de atención y concentración			X	
Capacidad de análisis y síntesis			X	
Capacidad de planeación		X		
Juicio		X		
Laborales				
Responsabilidad y compromiso			X	
Integración de equipos de trabajo			X	
Confidencialidad			X	

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA	
Puesto	Psicólogo Evaluador
Área	Evaluación Psicológica
Unidad	Psicología
<p style="text-align: center;">Objetivo del Cargo:</p> <p>Llevar a cabo la valoración psicológica de candidatos, mediante la realización de entrevista psicológica, interpretación de baterías de pruebas, integración de la información obtenida y elaboración de informe.</p>	
<p style="text-align: center;">Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar condición y limpieza de las áreas donde se efectúa la entrevista psicológica. 2. Verificar material y documentos a utilizar durante el proceso de entrevista psicológica. 3. Solicitar expediente del evaluado al personal del área de Aplicación de Pruebas Psicológicas. 4. Realizar el análisis de pruebas psicométricas y a partir de ello establecer un diagnóstico inicial. 5. Efectuar entrevista psicológica. 6. Analizar información obtenida durante la entrevista psicológica e integrarla a la obtenida en las pruebas psicométricas. 7. Emisión de resultado. 8. Elaboración del informe correspondiente. 	

Perfil del Psicólogo Evaluador				
Licenciatura en Psicología	Edad		Sexo	
Conocimiento y experiencia: Deseable				
Especificaciones del puesto: Conocimientos en la realización de entrevista psicológica profunda, calificación e interpretación de batería de pruebas psicológicas, análisis y síntesis de la información.				
Competencias del psicólogo Evaluador				
	Bajo	Promedio	Alto	No aplica
Personalidad				
Tolerancia a la rutina		X		
Relaciones Interpersonales		X		
Empuje		X		
Control de impulsos			X	
Habilidad Mental				
Capacidad intelectual		X		
Capacidad de aprendizaje			X	
Capacidad de atención y concentración			X	
Capacidad de análisis y síntesis			X	
Capacidad de planeación			X	
Juicio			X	
Laborales				
Responsabilidad y compromiso			X	
Integración de equipos de trabajo			X	
Confidencialidad			X	

Figura 10. Propuesta de un Manual de procedimientos del Departamento de Psicología.

Interpretación de pruebas psicométricas.

Para el desarrollo de esta etapa el psicólogo evaluador deberá tener un pleno conocimiento tanto en la aplicación como interpretación de los tests psicométricos utilizados en dicha fase, llámense pruebas de inteligencia, personalidad, valores y competencias.

Para asegurar el adecuado manejo de los instrumentos utilizados para la evaluación de los candidatos de la DGCC, se sugiere monitorear periódicamente el desempeño de los evaluadores, por medio de la aplicación de exámenes semestrales de conocimientos y la supervisión por parte de los mandos inmediatos durante la integración de casos.

Durante la valoración del personal de evaluación se deben tener en consideración aspectos como:

1. Conocimiento en la aplicación e interpretación de pruebas
2. Habilidad para la detección de rasgos de personalidad
3. Integración de la información arrojada por las pruebas
4. Destreza en el cotejo de los datos obtenidos en los test y el perfil del puesto a fin de confirmar compatibilidad entre ellos

Al ejecutar la examinación de las capacidades de los psicólogos se pretende detectar aquellos que cuentan con las habilidades para llevar acabo dichas tareas. Por otra parte para aquellos evaluadores que obtengan una “calificación” poco favorable se sugiere la impartición de cursos sobre el manejo e interpretación de los tests a fin de reforzar sus habilidades.

En la misma línea se considera importante capacitar por lo menos una vez al año al total del personal del área de psicología sobre el uso de las pruebas a fin

de mantenerlos actualizados y garantizar el logro de los objetivos de la Dirección.

Integración de la información

Con la intención de que el psicólogo encargado de llevar a cabo la entrevista profunda, cuente con los elementos necesarios para obtener información fidedigna que apoye la emisión de un resultado veraz, se obligará a ejecutar el análisis previo de los datos obtenidos en las pruebas psicométricas, para ello tendrá que contar con el apoyo tanto de bibliografía, manuales de los tests y de ser necesario la retroalimentación de su superior inmediato.

Para realizar el estudio de las pruebas hechas por los candidatos, se pretende otorgar un tiempo mínimo de cuarenta y cinco minutos, a fin de que se logre interpretar la información obtenida en las pruebas sistematizadas y efectuadas a papel y lápiz, que le sirva de apoyo al psicólogo evaluador durante la etapa de entrevista.

Entrevista profunda

Este tipo de entrevista permite al entrevistador cuestionar al postulante de forma más profunda sobre temas personales, familiares, hábitos y costumbres, trayectoria escolar y laboral, aspectos de la infancia, entre otros temas. El encuestador debe llevar a cabo las preguntas por medio de una técnica sutil y profesional con la intención de evitar reacciones negativas en el encuestado.

Por tratarse de una institución de seguridad se sugiere indagar además en temas que tengan que ver con antecedentes penales y de violencia, consumo de sustancias ilegales, si cuenta o no con experiencia en el ámbito de seguridad y manejo de armas; además de sondear de manera sutil sobre nexos con grupos subversivos o delincuenciales. A continuación se adjunta una

propuesta de entrevista profunda aplicable a personal que desea integrarse a una corporación de seguridad (Figura 11).

Guía para entrevista profunda

Preguntas relacionadas con datos generales

- Nombre
- Escolaridad
- Edad
- Domicilio

Preguntas relacionadas con el ámbito familiar

- ¿Cuántas personas integran su familia?

- ¿Qué lugar de la familia ocupa?

- ¿A qué se dedica cada uno de sus familiares?

- ¿Con cuál de sus familiares tienes mejor relación? ¿por qué?

- ¿Con cuál de sus familiares tienes menos relación? ¿por qué?

- Describa brevemente la relación con cada uno de tus familiares durante tu niñez

- ¿Tiene familiares que estén o hayan estado en prisión? Si NO

- ¿Por qué?

- ¿Su estado civil actualmente es?

- ¿Tiene Hijos? ¿cuántos?

- ¿Cómo es su relación con su esposa e hijos?

Preguntas relacionadas con personalidad

- ¿Cómo se describiría a usted mismo?
-
-

- Mencione cinco aspectos positivos y cinco negativos de personalidad
-
-

- ¿La gente cercana a usted que defectos le encuentran?
-
-

- ¿Qué le hace enojar?
-
-

- ¿Cómo reacciona cuando está enojado?
-
-

- ¿Ha tenido peleas físicas? Si No
¿Cuántas veces?
-
-

- ¿Qué lo pone triste?
-
-

- ¿Cuál considera es el momento más triste de su vida? ¿por qué?
-
-

- ¿Ha recibido alguna vez apoyo psicológico? Si No
¿Por qué? ¿Cuándo?
-
-

- ¿Qué es lo mejor que ha hecho?
-
-

- ¿Qué es lo peor que ha hecho?
-
-

- ¿Qué es lo más deshonesto que ha hecho?

- ¿Qué es lo más arriesgado que ha hecho?

- ¿Padece alguna enfermedad?

- ¿Ha estado sometido algún tratamiento médico prolongado?

- ¿Ha consumido alguna vez medicamento controlado? ¿Por qué?

- ¿Ha sido operado alguna vez?

Preguntas relacionadas con hábito

- Consumo de alcohol

- Consumo de drogas

- ¿Qué religión práctica?

- ¿Tiene tatuajes y / o perforaciones?

- ¿Tiene o ha tenido demandas en su contra? O ¿ha estado detenido alguna vez? ¿por qué?

- ¿Qué hace en su tiempo libre?

- ¿Práctica algún deporte?

Preguntas relacionadas con el ámbito laboral.

- ¿Trabajas actualmente? ¿Dónde?

- ¿Desde cuando trabajas ahí? ¿Qué funciones desempeñas?

- ¿Cuánto ganas actualmente?

- ¿Has tenido otros empleos? Si No

¿Dónde?

- ¿Por qué has salido de tus anteriores empleos?

- ¿Has sido despedido de alguno de tus empleos? Si No

¿Por qué?

- ¿Qué sabes del empleo que solicitas en la Institución?

- ¿Por qué deseas ingresar?

- ¿Cuáles son sus expectativas dentro del puesto?

- ¿Cómo se ve dentro de cinco años?

Figura 11. Formato de entrevista profunda

A partir de estas preguntas generales el entrevistador estará obligado a ejecutar preguntas secundarias que le permitan la obtención del qué, como, cuando, para que, etc., así como todas las preguntas que considere necesarias y que le contribuyan con la obtención de mayor información que respalde su resultado.

El entrevistador podrá contar con un tiempo no mayor a dos horas para su ejecución. Ello le resta presión al evaluador y la da mayor libertad para indagar en temas de importancia y que considere sensibles para el área.

Derivado de la importancia que tiene la entrevista profunda en el proceso de selección, se considera importante la valoración de la técnica y habilidad de los responsables de ejecutarla, así como el que se les brinde retroalimentación en la que se le señalen los puntos a desarrollar en su proceso de entrevista. Para alcanzar este objetivo es necesario establecer un sistema de monitoreo, en el que cada jefe de departamento valore las aptitudes de los entrevistadores.

Lo anterior, requerirá de la intervención de los jefes inmediatos durante el proceso de entrevista con el evaluado, asumiendo únicamente el rol de observador, para posteriormente realizar las acotaciones sobre las inconsistencias encontradas y crear a partir de ello un plan e trabajo que permita resarcir las limitaciones detectadas.

Emisión de resultados

Concluida la etapa de la entrevista profunda, se procederá a la emisión de resultados. Para esta fase se aconseja mantener el esquema actual, en el que los resultados están orientados a valorar a personal de permanencia, promoción y aquellos que pretenden ingresar a la Dependencia.

Para tal efecto el responsable debe considerar aspectos como la categoría jerárquica, nivel de responsabilidad, así como las actividades y funciones que realiza o realizará el evaluado, y los posibles riesgos a los que se enfrentará.

El diagnóstico preliminar que se emita debe ir orientado en el sentido de:

- **Cumple con el perfil.** Se identificarán en el evaluado, rasgos con potencial para desarrollar las actividades del puesto y se descarta la presencia de factores de riesgo que vulneren la seguridad de la Corporación.
- **Cumple con el perfil con restricciones.** Se identifican áreas de oportunidad en los examinados, que pueden ser subsanadas con apoyo profesional y capacitación.
- **No cumple con el perfil.** Se identifican en los evaluados factores de riesgo que pueden vulnerar los objetivos y valores institucionales.

En todo momento el psicólogo encargado de la emisión de resultado deberá contar con la orientación y supervisión de su jefe inmediato, con la finalidad de valorar en conjunto la información obtenida tanto en la entrevista y las pruebas psicométricas.

En caso de prevalecer dudas sobre el diagnóstico a emitir, ambas partes deberán acudir con el responsable del área a fin de obtener una tercera opinión y despejar dudas que influyan en su emisión.

De igual forma, se recomienda mantener la revisión de todos aquellos casos en los que se emitió un resultado de no aprobado con del responsable del área, ya que ello además de que permite la obtención de una tercera opinión, mantiene informado a los mandos directivos sobre aquellos casos sensibles para la Dirección de psicología.

Elaboración de reportes.

Durante la elaboración del reporte psicológico el evaluador tendrá que integrar la información obtenida durante el proceso de evaluación. Su redacción deberá de requerir de dinamismo y claridad.

El reporte debe incluir datos generales del evaluado tales como:

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- RFC y CURP
- Puesto al que aspira

Además se recomienda separar dentro del reporte los aspectos favorables y desfavorables del evaluado en términos de fortalezas y vulnerabilidades, a fin de exponer ante la unidad para la que se pretende ser reclutado las aptitudes con las que cuenta cada uno de ellos, asimismo las áreas de oportunidad que se deben de resarcir por medio de capacitación.

Finalmente el reporte tendrá que contener un apartado en el que se colocará la síntesis de la información obtenida durante la valoración psicológica, anexando en él, el resultado preliminar del área.

Una vez obtenidos los resultados en el área de psicología se procederá a comunicarlos a los aspirantes en un tiempo no mayor a tres días, así como los pasos que deberán de seguir en caso de haber aprobado sus evaluaciones para continuar su proceso de valoración en las áreas médica, del entorno socioeconómico y poligráfica de acuerdo a la planeación referida en el cronograma de la figura 8 página 76.

4.4.2 Evaluación en el área Médica

La valoración médica debe llevarla a cabo profesionales de la salud especializados en el área de optometría, audiometría, odontología, toxicología y medicina general, que se encuentren familiarizados con las actividades propias de la Corporación tales como uso de equipo operativo, cambios en el entorno físico y ambiental, estrés, entre otros, que enfrenta el trabajador durante el cumplimiento de sus funciones a fin de que se detecten posibles riesgos que influyan en el rendimiento de las personas, o bien la presencia de sustancias que puedan alterar el estado de alerta.

Cumplir con esta responsabilidad permite asegurar la integridad física del nuevo miembro de la organización y salvaguardar los recursos de la misma. Los problemas detectados que no ameriten descalificación deberán ser canalizados para su corrección, asimismo se tendrán que efectuar exámenes periódicos a modo de prevención.

4.4.3 Evaluación en el área del Entorno Socioeconómico

Los profesionistas encargados de realizar este estudio procederán a constatar los datos suministrados por los individuos en la solicitud de empleo durante una entrevista personal y la verificación de sus referencias tanto laborales como personales; proceso durante el cual cotejarán información referente a los rubros de precedentes personales, ambiente familiar, entorno social, trayectoria escolar y laboral, relaciones interpersonales, hábitos y costumbres, así como antecedentes penales.

El trabajador social se obligará a recopilar información que permita ejecutar un análisis amplio y claro del ambiente en el que se desenvuelven los candidatos,

al igual que el balance entre los ingresos y egresos de éstos, para poder detectar riesgos.

4.4.4 Valoración en el área poligráfica

La investigación que se realice durante esta evaluación deberá determinar por medio de la aplicación del polígrafo, si los interesados a una vacante se conducen de manera veraz o no veraz durante la entrevista, en ella se explorarán temas de aspecto personal como: área laboral, manejo de información, vínculos con grupos subversivos, participación en actividades ilegales, manejo de recursos a su cargo y hábitos de consumo. Dicha valoración debe determinar si los evaluados son confiables para desempeñar funciones de seguridad en una institución pública y predecir si se conducirán durante su estancia en la misma bajo las normas y principios que la rigen.

Una vez obtenidos los resultados preliminares en las cuatro áreas que comprenden la DGCC, se enviará la información a la Dirección de Integración de la Policía Federal para su unificación y la emisión de un resultado final, el cual será comunicado tanto a la División que giro las requisiciones, como a los postulantes al puesto.

Discusión

Con base a Castañeda E. (2013), durante la década de los 80 Colombia vivía una situación de inseguridad similar a la que vive actualmente México, durante esa época el proceso de admisiones a las instituciones de seguridad estaban a cargo de la División de Selección de la Dirección de Personal de la Policía Nacional. En el año 1984 se aprueba en Colombia la Resolución 5138 en la que se expide el Manual de admisiones en el que se establecen una serie de requisitos para ingresar a la Policía Nacional, mismos que a lo largo de los años fueron incrementando y siendo más exigentes. Posteriormente al inicio de la década de los 90 tras evaluar el proceso de selección realizado por las instituciones policiales se identificó como un área de oportunidad crítica, ya que dicho proceso no permitía medir niveles de vocación y talentos, habilidades y destrezas requeridas para el servicio de policía.

A partir de dichas evaluaciones se llevaron a cabo acciones correctivas a fin de mejorar los procesos de selección en dicho país, en la que destaca la elaboración de perfiles de puesto acordes con la naturaleza de las distintas actividades a desarrollar, así como la integración de nuevos procedimientos, para obtener un mejor conocimiento de los antecedentes personales, laborales y sociales de cada aspirante, así como perfeccionar los métodos de valoración de actitud y personalidad. Finalmente se buscó implementar una metodología que diera relevancia al talento humano.

La administración de personal en la policía colombiana se caracteriza por cuatro lineamientos principales:

1. Capacitación Constante: instrucción del personal basada en la educación por competencias, enfocando el aprendizaje en las

necesidades del contexto en que vive el país. La educación policial está comprometida con una visión prospectiva que le permite vislumbrar hacia donde debe orientar sus esfuerzos y recursos, y que además le permite a sus integrantes consolidar un proyecto de vida en el plano personal, laboral y social.

2. Concepto de bienestar. El cual tiene como propósito mantener el nivel de satisfacción y motivación laboral dentro de los empleados a través de planes, programas, proyectos y una política de desarrollo humano integral que permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias.
3. Especialización policial. Se crearon grupos especializados con la intención de ampliar la cobertura educativa y descentralizar la capacitación del talento humano a fin de cubrir todo el territorio nacional. Se distribuyó a lo largo del país a docentes especializados en diferentes áreas del conocimiento policial que desarrollaron programas de actualización y reentrenamiento, lo cual ha generado un alto impacto en el desempeño policial, al facilitar el acceso a la educación a todos sus integrantes.
4. Modelo de gestión humana. Fundamentado en un enfoque de competencias laborales y humanista, en el cual se plantean principios, como parámetro de obligatorio cumplimiento.

Por todo lo anterior se puede decir que a diferencia de México, Colombia enfoca sus esfuerzos a elegir personal calificado para ocupar un cargo policial a través de la implementación de filtros durante el proceso de selección, que permitan la oportuna detección de elementos no deseables; así como mantener el interés de todos sus integrantes a partir de la implementación de programas

de desarrollo y bienestar con el propósito de conservar un nivel de satisfacción y motivación laboral.

Colombia esta orientada dentro del campo de seguridad al desarrollo humanista y pos competencias, mientras en México la orientación está dada sobre funciones de cargo.

No obstante y pese a que se han realizado a lo largo del tiempo modificaciones al proceso de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones policiales mexicanas, a la fecha prevalecen áreas de oportunidad que requieren ser subsanadas para mejorar y garantizar la elección de personal apto e identificado con los objetivos organizacionales.

El presente trabajo pretende analizar aquellas deficiencias que presenta la Dirección de Psicología dentro de este proceso, así como proponer alternativas de mejora, cuyo objetivo es optimizar el esquema de evaluación y aprovechar tanto los recursos materiales como humanos con los que cuenta el área y que deriven en resultados positivos para la Dirección.

En la actualidad las fuentes de reclutamiento utilizadas en las corporaciones policiales son insuficientes y no cumplen con la meta de la organización que es atraer personas capaces y con aptitudes en el área de investigación. Otra situación que ocurre es que no se cuenta con filtros que permitan excluir de manera oportuna aquellos postulantes que no poseen las características enunciadas en los perfiles de puesto. Esto resulta una desventaja para las Instituciones, ya que le representa una mayor inversión de recursos materiales y humanos, así como saturación de trabajo para el personal evaluador.

En la misma línea están los posibles sesgos que radican en la inadecuada interpretación de pruebas por falta de dominio técnico de los evaluadores y lo

disminuido de los periodos otorgados para la ejecución de una entrevista profunda.

Es por eso que la propuesta de reingeniería pretende mejorar y optimizar los procedimientos dentro de los centros de control y confianza, analizando las ventajas que otorga una reestructuración en el sistema de reclutamiento y selección, ya que si se efectúan cambios en su planeación y metodología es factible garantizar la atracción y contratación de mejores recursos humanos.

Es necesario poner mayor atención a la implementación de filtros y a la planeación de los tiempos otorgados para cada una de las evaluaciones, pues ello dotara a las áreas de mayores herramientas que permitan examinar a los postulantes a detalle y realizar la elección de personal identificado con los objetivos y valores institucionales.

Otro factor determinante son las habilidades del personal del área de psicología para llevar a cabo la valoración de los candidatos, pues el no contar con los conocimientos y recursos emocionales necesarios para su ejecución, deriva en la selección inadecuada del personal. Por ello la imperiosa necesidad de implementar evaluaciones periódicas de desempeño para detectar aquellas áreas que requieren ser reforzadas a través de la instrucción. Asimismo la capacitación habitual del total de la plantilla sobre los tests psicométricos, los mantendrá actualizados sobre su uso y aplicación en un proceso de selección de personal.

Por otra parte instar a los jefes de departamento a involucrase en la supervisión y monitoreo de los encargados de las evaluaciones facilita la tarea de detectar áreas de oportunidad a trabajar, brindar la retroalimentación correspondiente y proponer temas de capacitación específica para subsanarlas.

Las modificaciones mencionadas con anterioridad, requerirán de tiempo y gastos para las corporaciones, pero a pesar de esto si se hace un balance entre la inversión y los objetivos que se podrían alcanzar, vale la pena el esfuerzo dadas las ventajas que ello representa y lo redituable de su contribución, ya que se disminuirá la rotación del personal y existirá una baja en la deserción de éste.

Finalmente las instituciones de seguridad pública deben contar con sistemas fiables que permitan la elección de elementos profesionales que se comprometan con los objetivos de salvaguardar los bienes y preservar la integridad de las personas.

Dentro de este proceso la participación del psicólogo juega un papel muy activo, ya que a diferencia de otras áreas, es capaz de observar características de personalidad en la gente que pueden resultar o no, útiles al servicio de las organizaciones; de ahí la obligación de las corporaciones de brindarles las condiciones idóneas para la ejecución de sus actividades; así como constante capacitación, previa detección de las necesidades de cada uno de los elementos del área y así otorgarles el adiestramiento e instrucción para el desarrollo de sus capacidades.

Asimismo se hace necesaria la intervención de los mandos durante este proceso, ya que la supervisión y el monitoreo de las tareas del evaluador facilitarán la detección

Limitaciones

Todo proceso de reingeniería cuenta con sus ventajas y desventajas durante la implementación de ésta; aquí algunas de las limitaciones que se pueden encontrar durante la gestión de procesos en un órgano de gobierno a nivel federal.

La primera limitación que se puede presentar durante la gestión de procesos en una institución de gobierno, es obtener la aprobación de los órganos reguladores, ya que se deben aprobar presupuestos y considerar que no se pueden obstaculizar el logro de los compromisos y metas establecidas a nivel corporativo.

Otra limitación es la demanda que tienen los puestos de trabajo a nivel gubernamental, ya que anualmente se llevan a cabo valoraciones masivas en atención de las convocatorias: lo anterior genera una reducción en los tiempos de planeación e implementación de nuevos diseños de trabajo, lo que dificulta la implementación de procesos de reingeniería en un corto periodo de tiempo.

Por otra parte no se cuenta con una cultura de cambio en alguna de las instituciones dependientes del gobierno, lo cual puede derivar en que el personal exhiba resistencia al cambio y no muestre apertura ante la implementación de nuevos procesos de trabajo y la asignaciones de mayores responsabilidades; además se corre el riesgo de actos de insubordinación por parte de los empleados ante el temor de perder su fuente de trabajo, lo que puede representar mayores pérdidas para las corporaciones.

Una reingeniería de procesos requiere de la explotación de los conocimientos y habilidades de toda la platilla que conforma a las organizaciones; sin embargo

la mayoría de los recursos humanos internos carecen de las herramientas y experiencia necesaria para someterse a una reinvención.

Sugerencias

- Capacitación constante al personal de la Dirección General de Control y Confianza.

Se hace esta propuesta con la finalidad de mantener actualizados a los empleados de la DGCC, sobre los nuevos perfiles de puesto a evaluar, así como de las modificaciones que se realizan a los ya existentes, para mejora de las evaluaciones en cada una de las áreas.

- Integración de mayores medios de comunicación para la difusión de las vacantes existentes.

Se considera esta recomendación debido a que no se cuenta con los suficientes medios de información que permitan dar a conocer las ofertas de empleo existentes en la Policía Federal.

- Proponer a la Dependencia la apertura de programas de pasantías y servicio social a estudiantes que hayan concluido sus estudios a nivel licenciatura y que estén interesados en desempeñarse laboralmente en el área de seguridad pública.

Se sugiere esta acción, ya que la inclusión de personal con conocimientos en las áreas de investigación y análisis de la información permitirá agilizar la profesionalización de los cuerpos policiales a nivel nacional.

- Se sugiere el diseño de un formato de solicitud de empleo y de consideraciones generales los cuales deberán ser descargados por los candidatos de la página Web de la Institución para su llenado y requisición.

Ello podrá dar agilidad al proceso al dar a conocer la documentación que deben presentar sin excepción cada aspirante durante la etapa de reclutamiento, así como las fases que integran la etapa de selección.

Referencias

- Aguilar, A., Arellano, D., Blanco, F., Gil, J., Martínez, M., Quintana, M., Rodríguez, O. & Salgado, J. (2012). *Policía Federal: Una nueva institución para México*. CIES.
- Albizu, E. & Olazran, M. (2004). *Reingeniería y cambio organizativo*. Madrid: ed. Prentice Hall.
- Alles, A. (2006). *Selección por competencia*. Buenos Aires: Granica.
- Aragón, L. (2015). *Evaluación Psicológica. Historia, fundamentos teóricos, conceptuales y psicometría*. (2ª ed.). México: Manual Moderno.
- Barron, M. (2005). *Policía y Seguridad en México*. INACIPE.
- Bolaños, N. (2011). *Sistema para el reclutamiento y la selección de personal de nivel mandos medios y superiores en la administración pública del Distrito Federal*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Campos, A (2008). *Propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para mejorar el área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Castañeda, E. (2013). *Proceso de mejora de reclutamiento y selección de personal de la policía de México y Colombia: un estudio comparativo*. Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional. México.
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos: El capital humano en las organizaciones* (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Comisión Nacional de Seguridad Pública. (2013). *Policía Federa*. Recuperado de http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/wlp.c?__c=7f9
- Comisión Nacional de Seguridad. (2012). *Manual de Organización General Órgano Administrativo Desconcentrado Policía Federal*. México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2005). *De los Derechos Humanos y sus Garantías*. (pp. 1 – 274).
- De la Calle M. & Ortiz de Urbina M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos*. España: Pearson Prentice – Hall.
- Dessler y Vera, (2011). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. (5ª ed.). México. Prentice - Hall.
- Diario Oficial de la Federación (2009). *Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. México.
- Diario Oficial de la Federación, (2005). *De la Ley general que establece las bases de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. México.

- Diario Oficial de la Federación, (2006). *Manual de Organización General Órgano Administrativo Desconcentrado Policía Federal*. México
- Diario Oficial de la Federación, (2009). *De la Ley de la Policía Federal*. México.
- Diccionario de la Lengua Española. (2014). Real Academia Española (23ª ed.). Madrid.
- Dobronich, V. (2011). *Búsqueda y selección de los recursos humanos*. Buenos Aires: Valletta.
- Ernst y Young. (2007). *Manual del Director de Recursos Humanos: Selección de personal*. España.
- Fernández, F. (2013). *Evaluación Psicológica. Conceptos, Métodos y estudio de casos* (2ª ed.). Madrid: Pirámide.
- González, M.& Santa, S. (2013). Reingeniería de procesos y servicios en biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas "Gral. Calixto García Íñiguez". *Revista cuba de información de ciencias de la salud*, 3 (24), 330-342.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (3ª ed.). México: Manual Moderno.
- Hernández, Y. (2009). *Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado*. N. 14, 137-160.
- Huerta, A. (2008). *El papel del psicólogo en la aplicación del polígrafo en la Secretaría de Seguridad Pública*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Maureen, M. (2014). *La Policía en México. Muchas reformas, pocos avances*. México: La Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos.
- Mayen, N. (2005). *El papel del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa manufacturera dedicada a elaboración de envases de vidrio y plástico*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. Santo Domingo: Ed. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Miquel, G. (2007). *Recursos Humanos, Dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (2a ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Montes, M. y González, P. (2006). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
- Navarrete, J. (2011). *Psicología industrial / organizacional: contexto histórico internacional y nacional sus conceptos y aplicaciones*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Pérez, A. (2006). *Propuesta para la creación del archivo de trámite, en la Dirección Ejecutiva de Apoyo y Control Operativo, de la Secretaría de Seguridad Pública, en cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información pública del Distrito Federal*. Tesina de Licenciatura. Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, México. Recuperado en <http://www.bibliotecaenba.sep.gob.mx/tesis/209/209.2.pdf>
- Pérez, B. E., & González, J. M. G. (2007). Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 93-114.
- Poder Ejecutivo Federal. (2007). *Plan de Desarrollo Nacional 2007 – 2012*. México.
- Policía Preventiva de la Ciudad de México. (2006). *Reseña Histórica*. ITFP. Gobierno de la Ciudad de México, SSP.
- Porret, M. (2010). *Gestión de Personal. Manual para la gestión de capital humano de las organizaciones* (4ª ed.). Madrid: Ed. Esic Recursos Humanos. (2008). *Selección de personal*, Manual. España: Vértice.
- Restrepo de O., Luz Stella; Ladino T., Ana Milena; Orozco A., Diana Carolina. (2008). *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para Niveles Directivo de la Organización*. *Scientia Et Technica*, Septiembre-Sin mes, 286-291.
- Reyes, A. (2008). *El análisis del puesto*. México: Limusa.
- Rodenas, M., Aragon, A., Puig, J. & Torralba, J. (2004). *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*. Valencia, España: Alfaomega grupo editorial S. A. de C. V.
- Salgado, J & Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. *Papeles del Psicólogo*, 1 (29), 16-24.