

189



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL AGENTE DE SEGURIDAD: REDEFINICION DE SU
PERFIL EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

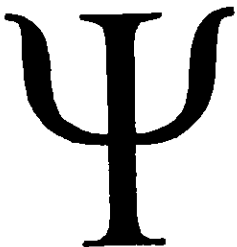
P R E S E N T A :

ELVIA TZOMPA CABRERA

DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL: LIC. ARTURO ALLENDE FRAUSTO

MEXICO, D. F.

DICIEMBRE 2000



286913



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.

Al empezar este trabajo pensé en no incluir dedicatorias, pero al ver el resultado y los esfuerzos por obtenerlo considero que bien vale la pena agradecer a los que han confiado en mí...

A DIOS,
Doy gracias por siempre.

A mis padres,
Quienes con su gran apoyo y comprensión han llenado mi vida.

A Raúl,
Quien con su amor siempre va a mi lado.

A Paulina Aglae,
Inspiración y motivo de mis logros.

A Adrián, Sara y Araceli,
Por ser los que me han dado la oportunidad tan grata de conocer lo que es la hermandad.

A mis sobrinos,
Quienes con sus sonrisas y juegos alegran la vida.

A mi familia,
La que en cualquier circunstancia me ofrece su sincero afecto.

A mis amigos,
Quienes en cada etapa de mi vida me han ayudado a crecer.

A la U.N.A.M.
Universo de conocimientos y oportunidades.

A mis profesores,
Por su gran dedicación y vocación

A los más de 3000 personajes que tuve a bien
entrevistar
Y que han sido causa y motivo de este trabajo.
A todos ellos, gracias por estar del lado de los
buenos.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	i
1 SEGURIDAD	
1.1 Antecedentes y definición	6
1.2 Tipos de seguridad	11
1.3 Empresa con giro de seguridad	14
2 AGENTE DE SEGURIDAD	
2.1 Definición e importancia	19
2.2 Su campo de acción	24
3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
3.1 Antecedentes e importancia	26
3.2 Reclutamiento de Personal	28
3.3 Selección Técnica de Personal	31
3.4 Objetivo de la selección de personal	38
4 ANÁLISIS DE PUESTOS	
4.1 Definición e importancia	40
4.2 Partes que lo integran	46
4.3 Perfil de puesto	48
5 PRUEBAS PSICOLÓGICAS	
5.1 Antecedentes	50
5.2 Definición e importancia	51
5.3 Clasificación	53
5.4 Bateria psicológica	57
5.5 Descripción de las pruebas psicológicas utilizadas para el puesto de agente de seguridad	59
PROCEDIMIENTO	66
EVALUACIÓN	73
ANÁLISIS	108
CONTRIBUCIÓN	111
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	112
ANEXOS	116

INTRODUCCION

Es evidente la necesidad que tiene el ser humano de sentirse seguro. La seguridad es parte importante en nuestras vidas y como tal buscamos, día con día, sentirnos protegidos, sin embargo el costo de vivir en una sociedad altamente modernizada, pero con carencias, ha generado que se susciten eventos delictivos que nos dejan azorados y con una gran necesidad de establecer sistemas que nos proporcionen esa seguridad, o bien, dispositivos y medidas que protejan del modo más eficaz, seguro y oportuno a los valores humanos, materiales y económicos que nos rodean y que forman parte de toda organización.

En la actualidad, expone Serra (1988), la sociedad humana se caracteriza por su constante intranquilidad, que es resultado del choque de las ideas sociales, económicas y políticas; de la discrepancia entre los grupos; y de la carencia que existe, en muchos de estos grupos, de los factores esenciales para la sobrevivencia.

La tarea es, por consecuencia, mantener la tranquilidad ante la amenaza de ciertos grupos.

Es, de esta manera, elemental que toda sociedad cuente con los elementos suficientes que le apoyen para poder proporcionar a sus miembros una sensación de bienestar y seguridad.

Existen dos vertientes que nos hablan de la seguridad: por una parte la seguridad que nos puede proporcionar el Estado, que es la seguridad pública; y por otra la seguridad privada, que realizan los mismos miembros de la sociedad integrados en empresas de seguridad privada. Ambas dirigen sus esfuerzos para mantener un orden, proteger la integridad física de las personas y de sus propiedades, así como el apoyo en caso de siniestros o calamidades, entre los más importantes.

La seguridad en todos los niveles constituye uno de los puntos centrales en el desarrollo equilibrado de la organización social.

Podemos destacar que un número importante de los eventos delictivos ha afectado seriamente a diversos campos, entre ellos al de las instituciones bancarias, las que se convirtieron, en su momento, en el punto de atracción de los embates de asaltantes, quienes al paso del tiempo mejoran sus sistemas de "ataque" y llevan a cabo con éxito sus propósitos. Estadísticas de asaltos bancarios, por ejemplo, nos indican que durante el año de 1997 se llegó a un total de 100 asaltos con violencia en la Ciudad de México, y 564 en todo nuestro país, con un monto total de \$146,366,560.00; en lo que respecta a 1998 la cifra se duplicó en el D.F., ya que se efectuaron 204 asaltos. Y en lo que va del año se han realizado alrededor de 30.

Por otra parte, no se puede dejar de mencionar los delitos que se refieren a plagios, robo de autos, asaltos en casa habitación y robos menores, además de los ya bien conocidos robos y fraudes de "cuello blanco", todos ellos que se han incrementado considerablemente en fechas recientes; y que nos llevan a tratar de establecer y/o integrar medidas, programas, sistemas, etc. de seguridad, de forma particular o en conjunto, y de acuerdo a cada uno de los sistemas a los que pertenecemos.

Resulta, entonces, interesante percatarnos de que cada vez somos más las personas, instalaciones, negociaciones, entre otros, los que requerimos de seguridad y protección y que de igual forma es más alto el número de personal que se necesita para realizar esta labor y satisfacer la necesidad natural de seguridad que tenemos como individuos.

Es por ello que toda empresa de seguridad que ofrece sus servicios, requiere para realizar su tarea de la manera más eficaz, de una sólida base en los principios que sustentan a su personal –el recurso humano–, mismo que debe estar altamente capacitado y ser portador de un verdadero y elevado valor moral, ético y de servicio.

Lo anterior convierte al personal de seguridad en un elemento indispensable para brindar un servicio óptimo en la protección y vigilancia. El cual, al ser

seleccionado debe ajustarse a un perfil de alto rendimiento, con las características físicas, intelectuales, de personalidad; así como cualidades, habilidades, aspectos de honorabilidad, confiabilidad, conducta laboral, criterio y ética profesional, requeridas para desempeñar funciones de salvaguarda de bienes y valores.

Un perfil que nos habla de la optimización y no de un mínimo requerido; un perfil actualizado que nos permita reafirmar los criterios y parámetros de aceptación o rechazo de aspirantes al puesto de *Agente de Seguridad*. Una línea que nos proporciona al elemento humano mejor perfilado para la función a la que va encomendado: *La Seguridad*.

Por ende, fue necesario retomar el perfil del agente de seguridad interna, utilizado por la empresa a la cual se hará referencia más adelante y a lo largo de este trabajo, como punto de partida, considerando que para aquellas empresas en donde la selección de este tipo de personal es un aspecto indispensable y de naturaleza cotidiana, debido a la misma consideración de éste puesto como puesto tipo, siendo de beneficio contar con los detalles y especificaciones de los atributos, características y cualidades del personal que obviamente resultará ser el mejor seleccionado y perfilado para realizar, de una manera exitosa, sus funciones y sus responsabilidades, logrando con ello una imagen favorable del servicio y calidad en el desempeño.

Es de considerar, además, que a través de la psicología y de la aplicación de los documentos y técnicas de selección, tales como: el análisis de puestos, perfiles, entrevistas, evaluaciones psicológicas, así como pruebas de inteligencia, es como se logra establecer los criterios fundamentales de un perfil, que nos permite satisfacer las necesidades y demandas que tiene la empresa en cuanto a selección y contratación de personal, así como de la prestación de sus servicios, en un menor tiempo y de la más eficaz forma posible.

El motivo para dirigir la atención hacia este aspecto, es primordialmente contar con la definición clara de las características fundamentales del agente de seguridad; tener criterios de los cuales partir para seleccionar a un personal que se considere apto. De esta forma, lograr que las actividades de

reclutamiento y selección de nuestra empresa se realicen con mayor enfoque, precisión y eficiencia; resaltando, en cierta forma, la labor del Área de Reclutamiento y Selección de Personal como una parte importante dentro de la organización: el medio a través del cual se puede contar con recurso humano perfilado a ser el mejor.

El presente trabajo hace alusión a los antecedentes encontrados sobre la seguridad, así como su definición, para ubicarnos dentro de un contexto en el que se considera a ésta como una parte importante en la satisfacción de las necesidades de los seres humanos y como un aspecto fundamental en el desarrollo de la sociedad. De igual forma, se presentan algunos tipos de seguridad que se han implantado en nuestra organización social y su importancia dentro de la misma; además de describir, de manera general, a la empresa de seguridad que permitió llevar a efecto el trabajo en cuestión y que se interesó por integrar a su sistema las técnicas psicológicas, que le apoyaron en la obtención de los parámetros de la selección de su propio personal de seguridad.

También se describe la importancia del recurso humano dentro de las empresas y, de manera particular, la del guardia de seguridad interna, sus características, definición, campo de acción y reconocimiento que como figura de seguridad, protección y vigilancia llega a tener en su ámbito y dentro de una empresa con giro de seguridad.

Se hace una recapitulación sobre los antecedentes y el proceso en sí, del Reclutamiento y Selección de Personal, del Análisis de Puestos y Pruebas Psicológicas, por ser en conjunto las herramientas y medios de que se vale la psicología para determinar un perfil de puesto en el ámbito laboral.

Se presenta, además, el procedimiento que se siguió para redefinir el perfil de puesto de agente de seguridad interna, con base a los datos obtenidos por el grupo de personas consideradas para tal fin, mismo que, cabe hacer referencia, determinó el área de Coordinación de Seguridad de la empresa, en ese momento, como un conjunto de elementos con un desempeño adecuado dentro de sus actividades.

De tal forma que el análisis de los datos y su resultado nos llevó a ampliar totalmente tanto el perfil de puesto, como el panorama en cuanto a criterios y parámetros de selección, capacitación y evaluación se refiere, para este tipo de personal. Asimismo y considerando que ha sido de beneficio para la empresa, en la cual se llevó a efecto dicho análisis, se espera por ende que el presente trabajo sea de interés para aquellos que se encuentran desarrollándose y laborando en un área tan compleja, especializada y delicada, como lo es el área de seguridad.

CAPITULO 1

SEGURIDAD

1.1. Antecedentes y definición

Dentro de los muchos factores que requiere el ser humano para vivir y para sentirse satisfecho o en equilibrio, podemos mencionar los que nos indica Maslow (1988) en su teoría de la motivación. Para él, el hombre tiene varios tipos de necesidades a cubrir, con las cuales puede, además, interactuar en su entorno:

a) Necesidades Inferiores:

- Necesidades Fisiológicas o Biológicas: que son las que satisface a través del bienestar físico o de su propia vida, tales como respirar, dormir, evacuar, comer, etc.

b) Necesidades Medias:

- Necesidades de Seguridad y Protección: que son las que le permiten sentirse seguro de acuerdo a la cobertura de las mismas necesidades, como por ejemplo la seguridad de satisfacer las necesidades fisiológicas de él mismo y su familia, la seguridad del afecto de los demás miembros de su grupo o, bien, la seguridad de su propia integridad física y de la estructura en la vida, la seguridad de protección ante el daño físico o la amenaza, la libertad ante el miedo, el orden y la privación, entre otras muchas más.
- Necesidades Sociales y de Pertenencia: que son las que le hacen sentir que se pertenece a un grupo y que son esenciales para un bienestar psicológico; como sus satisfactores se encuentran: el amor, el afecto, la amistad, la relación laboral, la aceptación, etc.

c) Necesidades Superiores:

- Necesidad de Estima o del Ego: que es la que le propicia la estimación propia y la creencia de que es significativo y valioso para él mismo y para las personas con las que entra en contacto; la logra a través del reconocimiento, la independencia, el aprecio, el respeto de sus colegas, o al destacar en alguna área o profesión.
- Necesidad de Autorealización: es la que satisface al conocerse y entenderse a sí mismo, así como al realizar una obra o creación como extensión de su propio ser. Tal creación puede ser artística o de otra índole, pero le produce satisfacción propia.

Necesidades todas que se activan de acuerdo a un principio que, también, nos expone Maslow (citado en Blum, 1990) y al que le llama de Prepotencia.

Con base a este principio puede entenderse porque una necesidad satisfecha motiva a la subsecuente, es decir, una vez satisfecha la necesidad fisiológica el hombre buscará satisfacer sus necesidades medias, tratando de sentirse seguro y de pertenecer a un grupo social, así una vez satisfechas estas necesidades, entonces sí buscará satisfacer las necesidades superiores o las que le proporcionarán estima y reconocimiento social, además de su autorealización personal.

Vemos entonces que, para que el hombre pueda estar motivado y actuar en su medio requiere de satisfacer varias necesidades, entre las que se encuentra la necesidad de seguridad, que es consecuencia de la creencia que tienen los seres vivos, en especial el ser humano, de sentir que no existe riesgo o peligro para su vida y para la obtención de los satisfactores de sus necesidades inferiores, medias y superiores; mismas que le proporcionan la sensación de bienestar, protección, estima y valoración.

La idea anterior nos ubica en los inicios de las organizaciones humanas, específicamente en la formación de los grupos con el fin de protegerse mutuamente, garantizar la vida y tener pertenencia a un grupo; en el que el

hombre organiza y planea estrategias en contra de las amenazas climáticas (lluvia, frío, calor, etc.) y ambientales (animales salvajes, otros grupos, etc.); además de que distribuye tareas y responsabilidades entre cada uno de sus miembros, de acuerdo a la edad, género y habilidades, para proveer de satisfactores a la comunidad, tales como: alimento, vestido, vivienda, protección, religión, diversión, etc. (Reyes, 1990). . Es aquí donde da inicio, en cierta forma, la selección de personas para la realización de determinadas actividades de acuerdo a las características físicas y habilidades propias.

El hombre se organiza en grupos y se une a éstos para satisfacer una necesidad que se manifiesta en la búsqueda de una estabilidad en las diferentes áreas de la vida, ligadas al instinto de sobrevivencia. Es la manera en que logra objetivos en común, a la par con sus metas individuales, además de obtener tranquilidad, confianza y seguridad.

El pertenecer a un grupo aseguraba a todo individuo de contar con la garantía de que los miembros de ese grupo lo protegerían ante cualquier amenaza, esperándose reciprocidad por parte de éste para cualquier otro, sin importar que se pusiera en riesgo la vida.

A través de la evolución, y una vez cubiertas las necesidades primarias, el hombre y sus grupos determinan la importancia de contar con los mejores elementos para la protección de su gente, su territorio y sus bienes, incluso para buscar mayores extensiones de dominio y poder, eligiendo para ello a los hombres más fuertes, más valerosos, más aventurados y mejor disciplinados.

Podemos considerar, entre otros muchos casos, a la antigua Roma con sus centuriones; a los grandes reinos y sus feudos con sus caballeros; a los pueblos japoneses con sus samurai; y, para no ir tan lejos, a la propia cultura azteca con sus caballeros águila, caballeros jaguar, caballeros tigre, entre otros. Todos ellos conformaban en cada una de sus organizaciones, un sector dedicado exclusivamente a las labores de defensa de su pueblo o nación, ofreciéndole a su propia gente un sentir de confianza, fuerza y tranquilidad.

Es así como la seguridad ha estado inmersa en la naturaleza y desarrollo del hombre, el cual está en búsqueda constante por obtenerla. Así mismo, la seguridad ha evolucionado y como indica Murguía (1991, p.83) “ésta ha dejado de ser una tarea *artesanal* para convertirse en una especialización técnica altamente profesional”. Manteniéndose únicamente el principio básico de la protección física, a pesar de que se apoya en la utilización del avance tecnológico de equipos electrónicos y mecánicos, pero sin descartar a los elementos que realizan la tarea o actividad: los agentes de seguridad.

Seguridad, en su sentido más amplio, es sinónimo de confianza, tranquilidad, garantía y protección (Celis, 1979 y Reyes, 1990).

El Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983) la define como la actitud básica que hace referencia a la tendencia o disposición estable de la persona a sentirse estimada, protegida y valorada. Su polo opuesto, la inseguridad, caracterizada por un sentimiento de indefensión o impotencia ante el peligro real o imaginario y, por ende, la falta de estima y la infravaloración.

Para Chargoy (1995), es la calidad de seguro, y seguro es aquello que está libre o con ausencia de riesgo. Seguridad es igual a tener todo bajo control.

Seguridad; nos ofrece la idea de que un objeto o persona, en el cumplimiento de sus fines, no podrá fallar, faltar o perderse, si se le protege de algunos factores externos como:

- a) Contaminación, desertificación, etc. (influencia externa).
- b) Eventos y daños inesperados (incendios, inundaciones, temblores, etc.).
- c) Actos antisociales de terceros (comisión de delitos).

La idea anterior nos indica que, la seguridad es una acción que no se puede aislar del mundo circundante debido a que las condiciones tanto del entorno,

como de la sociedad ejercen de manera continua influencia sobre los bienes a los cuales se habrá de proteger.

El objetivo principal de la Seguridad es prevenir y disuadir la presentación de riesgos; entendiendo que prevenir es: anticiparse para evitar un riesgo y disuadir es: mover a uno, con razones, a desistir de un propósito, en este caso, delictivo.

La acción de proporcionar seguridad parte, entonces, de la valoración y determinación que se haga de los riesgos que tienen cada una de las organizaciones y personas a quienes se van a proteger; de los bienes o propiedades que les pertenecen, los valores que poseen y el medio ambiente que les rodea. Así mismo, de la preparación con que se cuente para evitar la presencia de estos riesgos.

De acuerdo a esta visión de riesgos y a la preparación que se tenga para evitarlos y disuadirlos, cada organización marca su fundamento y su estilo de protección (en el que van inmersos los recursos humanos, físicos y estratégicos con los que se habrá de contar). Cada empresa se rige por diversas políticas y normativas, además de tener su propia identidad en cuanto a técnicas de prevención y seguridad se refiere.

Por ello no podemos dejar de destacar la idea, por ser de relevancia, de que la seguridad da resultados y que está integrada o relacionada directamente con la productividad misma de una organización, institución o empresa.

1.2 Tipos de Seguridad

A nivel internacional y nacional la seguridad es un aspecto al que todo gobierno otorga especial atención, ya que la protección a ciudadanos y empresas permite el adecuado y pacífico desarrollo de las actividades productivas de cada nación, sin embargo, resulta difícil determinar y generalizar un tipo específico de seguridad dado que los objetivos y actividades que realiza cada entidad, institución o empresa es particularmente especializada para cada una de ellas; pese a ello expondremos algunas de las clasificaciones consideradas por varios autores:

Según Chargoy (1995) la seguridad tiene dos áreas de aplicación en nuestra sociedad:

- Seguridad Pública, que es la que proporciona el Estado.
- Seguridad Privada, que es la que realizan sus propios miembros.

La Seguridad Pública tiene como objetivo mantener el orden público, proteger la integridad física de las personas y de sus bienes, prevenir la comisión de delitos e infracciones, colaborar en la investigación y persecución de delitos y, por último, auxiliar a la población en casos de siniestros o desastres.

La institución dedicada al resguardo de la integridad nacional en nuestro país es el Ejército, entre otras.

La Seguridad Privada esta facultada para proporcionar protección y vigilancia a personas o bienes fuera de las áreas públicas, traslado y custodia de fondos y valores, investigar a personas con relación a antecedentes personales, solvencia económica, localización física y tipo de actividades que desarrollan.

El Orden Público referido por Serra (1988) nos habla del orden que evita perturbaciones sociales que alteren la cotidianidad, con el fin fundamental

del Estado, para el mantenimiento de la seguridad en el interior del país a través de:

- La Seguridad Pública, que prevé y actúa en toda clase de riesgos y calamidades, desde los hechos naturales como un terremoto, hasta los realizados por el hombre.
- La Salubridad Pública, es la prevención de cualquier mal que perjudique la salud del ser humano, impidiendo epidemias, combatiendo males sociales y estimulando la realización de obras que eviten las enfermedades como las obras de saneamiento, las de introducción de agua potable, etcétera.
- La Tranquilidad Pública, para prevenir, minimizar y, en su caso, eliminar ciertos hechos que son perturbadores del orden que pueden provocar desgracias o calamidades públicas.

Por otra parte, Celis (1979) señala que en una institución bancaria los tipos de seguridad que se requieren son:

- (a) Seguridad de Personal: combinación de medios utilizados para garantizar que ingrese el personal de probada confiabilidad, aptitud e idoneidad.
- (b) Seguridad Física: adecuación de un sistema de barreras (obstáculos) estructurales que, regidas por adecuados procedimientos, deben colocarse entre el enemigo potencial y los locales bancarios.
- (c) Seguridad Industrial: conjunto de técnicas y medios que deben aplicarse a las instalaciones bancarias y a su personal, en los diferentes ámbitos de trabajo para prever y minimizar riesgos y accidentes.
- (d) Seguridad de Información y Material Clasificado: conjunto de normas y medios que deben aplicarse al material confidencial y secreto, de las instituciones bancarias, para impedir la revelación no autorizada y

mantener la pervivencia de ese material en caso de que los originales se destruyan, extravíen, etc.

- (e) Seguridad de Valores y Dinero: conjunto de normas y medios condicionados a los valores en custodia de los bancos y a sus efectivos para protegerlos plenamente, garantizando su recuperación en caso de pérdidas por siniestro, robo, accidente, atraco, etc.

Hoy en día, sin importar el tipo de seguridad y su especialización, lo primordial es mantener un ambiente libre de riegos o, en su caso, realizar medidas de actuación para disuadir las diversas conductas delictivas.

Para lo cual y por ser una responsabilidad compartida: cada organización y entidad, sin importar giro o actividad, debe darse a la tarea de contemplar planes de prevención y concentrar esfuerzos para establecer acciones y vínculos con organizaciones especializadas y dedicadas a ofrecer el apoyo y los conocimientos con relación a protección, cubriendo de esta manera la necesidad primordial de sus recursos, al brindarles un ambiente de seguridad.

Por otra parte, es una responsabilidad de gran peso para las empresas que tienen como fin el proporcionar servicios de seguridad, contar con los dispositivos, técnicas, medidas y recurso humano especializado que respalden la labor tan especializada, delicada y de riesgo que ofrecen; como es el caso de la empresa en la cual se llevó a efecto el reporte en cuestión.

1.3 Empresa con giro de seguridad

Podemos hacer referencia a lo que los expertos exponen de las organizaciones, antes de hablar de la empresa de seguridad como tal:

Castaño (1981) nos habla de la organización como un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen con mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total.

El hombre, entonces, pertenece a una serie diversa de organizaciones que le ayudan a cubrir todas sus necesidades a través de un sistema de actividades conscientemente coordinadas; formadas por dos o más personas en quienes puede apoyarse y alcanzar objetivos comunes, que él solo no podría lograr. En la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo.

Shein (1982) define a la organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Kossen (1995), por su parte, nos dice que la organización se compone de dos o más personas con algunos intereses mutuos y diferencia dos tipos de organizaciones:

1. Organización Formal que es la que esta planeada, requerida y estructurada, y que implica líneas oficiales de autoridad y responsabilidad.
2. Organización Informal, que implica cualquier autogrupo natural de individuos acordes en su personalidad y necesidades ante cualquier planteamiento formal.

Existen diversas organizaciones, tales como: la familia, la iglesia, el estado, el ejército, las industrias, las empresas, el comercio, los hospitales, escuelas, clubes, partidos políticos, grupos comunales, etc. Las cuales conllevan metas y políticas, así como actividades propias y específicas de cada una.

Las empresas, según Grados (1988), se clasifican de la siguiente forma:

1. **Iniciativa Privada:** en donde se encuentran las empresas de producción, empresas de servicios y empresas comerciales.
2. **Sector Público:** que se refiere al Sector Central (Secretarías de Estado, Departamento del Distrito Federal y Procuraduría General de la República).
3. **Sector Paraestatal:** integrado por empresas Descentralizadas, Desconcentradas, Instituciones de Crédito y Seguros, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos Estatales.

Por su parte, Arias (1981) nos habla de las empresas de acuerdo a los objetivos organizacionales que satisfacen, y que son proporcionados por el medio donde se desarrollan y por la propia organización:

<u>Objetivos Institucionales</u>	<u>Grupos a quienes satisface</u>
Producción y/o servicios	Clientes o usuarios
Social	Miembros de la propia organización Colectividad Gobierno
Económico	Acreedores Dueños y accionistas, en su caso Misma organización

Considerando todo lo anterior, se puede decir que las empresas son diversas entre sí y no hay semejanza de una con la otra, aún y se dediquen al mismo giro o actividad.

Cada empresa es única, debido a que tiene una estructura organizacional específica, tamaño, características, productos, personas y servicios propios.

Siguiendo el mismo orden de ideas: el desarrollo y la prestación de servicios de seguridad, como un proceso organizacional, pueden llegar a poseer las mismas características y condiciones en cualquier empresa, institución o industria, sin embargo las actividades operativas que se desarrollan al momento de proporcionar los servicios de seguridad, son totalmente diferentes a aquellas que comúnmente se desarrollan en otras.

De ahí que la empresa a la que se hará referencia sea única por el tipo de actividad que realiza y por el objetivo por el cual fue creada. Es una empresa conocida dentro del ámbito de la seguridad como una empresa líder en el ramo.

Se constituyó como resultado de la necesidad imperante de frenar los embates delictivos que incrementaron, antes de su creación, el índice en la comisión de asaltos contra las sociedades nacionales de crédito. El objetivo principal al crearse fue el de dar un respaldo eficiente en materia de seguridad, estableciendo criterios, estrategias, capacitación y formación de personal acorde a la naturaleza del servicio.

Dentro de los objetivos que fundamentan y respaldan su función destacaremos, por ser de este reporte parte sustancial, el objetivo de:

Seleccionar, reclutar y capacitar recursos humanos, aptos y profesionales para el servicio de la seguridad y protección bancaria. (Reunión Consejo Técnico, 1991)

Así mismo, otro de sus lineamientos indica:

El personal que se integre a la empresa debe cumplir los requerimientos de selección, capacitación, adiestramiento y desarrollo profesional que establezca la institución, de acuerdo a sus servicios. (Reunión Consejo Técnico, 1991)

Sobre la base de lo anterior, se puede destacar que la empresa considera al recurso humano como un factor relevante dentro de todo proceso y de su organización misma, la cual dirige o soporta una serie de acciones encaminadas a prestar un servicio que proporcione tanto calidad, como tranquilidad a sus clientes.

La empresa es Paraestatal, ya que deriva de un decreto jurídico; sus funcionarios son nombrados por un consejo de administración, del cual depende, así como de una asamblea de accionistas.

Actúa con base a las leyes y disposiciones que regulan su reglamento; además de poseer patrimonio propio, como resultado de la venta de sus servicios. Sus atribuciones y obligaciones consisten en la dotación de recursos técnicos, materiales de servicios destinados a la instrumentación de operativos de seguridad, así como ofrecer apoyo para la observación de las medidas de seguridad de las instituciones bancarias.

Como parte de su labor, en la cual integra lo mejor de sus esfuerzos, se encuentran los servicios de guardias de seguridad externa, intramuros e internos; investigaciones, auditorías de seguridad, reclutamiento y selección de personal operativo, capacitación de recursos humanos, auto-patrullaje y monitoreo, además de la instalación y atención de alarmas personalizadas, entre otros.

Sin embargo, de acuerdo al objetivo de este reporte, únicamente nos concentraremos en el aspecto que se refiere al Agente de Seguridad Interna y a las características y criterios de su perfil dentro del proceso de reclutamiento y selección.

El Área de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa depende y reporta sus acciones a la Dirección General, quien siempre se ha preocupado por saber del recurso humano que selecciona y contrata; así como de la misma problemática de éste, de su motivación y apropiado desarrollo dentro de cada una de las áreas donde se desempeña.

Considerando, de igual forma, que la preocupación de la empresa está inclinada a la calidad de sus servicios y que pretende tener consigo al personal no sólo más capacitado, con mayores probabilidades de aprender, adaptarse a nuevas situaciones y con el mayor grado de probidad posible para las labores operativas de seguridad; sino también, el personal que proporcione con sólo su presencia e imagen una sensación de confianza y protección.

De ahí que el elemento humano, en este caso el personal de seguridad, sea uno de los factores más importantes para la empresa y para los diversos planes de mejoramiento futuro de la misma.

CAPITULO 2

AGENTE DE SEGURIDAD

2.1 Definición e importancia

Hemos hecho referencia, en el capítulo anterior, de que las organizaciones son el reflejo de su gente y que los resultados que obtengan, son consecuencia de la calidad de su personal.

El Recurso Humano, es el principal generador de actividad de una empresa. Es el que actúa sobre los demás recursos para transformarlos en productos acabados o en servicios prestados.

Los recursos son medios o insumos, que la empresa obtiene del entorno y de los que se vale para realizar sus operaciones, proporcionar sus servicios o producir sus productos.

Los recursos organizacionales, según Terry (1971), pueden agruparse en cinco categorías (citado en Ramírez, 1997):

1. Recursos Físicos o Materiales, tales como las construcciones, edificios, terrenos, instalaciones, máquinas, equipos, materias primas, materiales, etcétera; necesarios para la operación y producción de bienes de la empresa.
2. Recursos Financieros, que se refiere al capital, créditos, préstamos, financiamientos e ingresos que garanticen los medios para adquirir el resto de los demás recursos empresariales.
3. Recursos Humanos, es el conjunto de personas que participan en la empresa, capaces de manipular y utilizar todos los demás recursos empresariales.

4. Recursos Mercadológicos, son los medios a través de los cuales la empresa detecta, entra en contacto e influye sobre clientes y usuarios.
5. Recursos Administrativos, permiten planear, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

A diferencia del resto, los recursos humanos, nos dice Terry (1971), poseen ciertas características que los hacen diferentes y de alto valor. Estas características son las siguientes:

Los Recursos Humanos:

- No son propiedad de la empresa.
- Sus actividades son voluntarias, por lo que resulta motivante que los objetivos de la empresa vayan en función de los objetivos individuales.
- Ofrecen experiencias, conocimientos, habilidades, etc. a cambio de una remuneración económica, afectiva y/o de reconocimiento.
- Pueden ser incrementados, en función del descubrimiento y mejoramiento, o decrementados como consecuencia de accidentes, enfermedades, etc.
- Pueden volverse escasos y, por ende, más solicitados y demandados en el mercado de trabajo si cuentan con mejores conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., que el resto.

Las características mencionadas anteriormente, hacen del recurso humano un factor de estudio y de análisis con el objeto de entenderlo dentro de su entorno laboral: cómo se conduce, cómo se organiza, qué le motiva o qué le interesa. Además de conocer sobre sus propias características intelectuales,

personales, físicas, para poder integrarlo en su totalidad al trabajo que va a desempeñar y el cual le va a satisfacer.

El elemento humano constituye lo más valioso de una institución, especialmente para aquellas en las que de su personal depende directamente la productividad e imagen.

Tal es el caso del recurso humano destinado a ofrecer servicios de seguridad, en el cual recae una amplia y gran responsabilidad.

El recurso humano para cada empresa que proporciona servicios de seguridad recibe diferente denominación, dependiendo de las actividades que van a realizar de acuerdo a su experiencia, o a las acciones a las que se les va a dirigir con base a los conocimientos que posean.

Podemos hacer alusión, para una mayor comprensión de este aspecto, a una breve reseña de la denominación o término mejor conocido que es el de "Policía", mismo que tiene su origen en dos raíces griegas: "politeía", que significa Gobierno, y "polis" que significa Ciudad, por lo que se podría definir como "Gobierno de la Ciudad".

Por otra parte, en el Diccionario de la Lengua Española encontramos que Policía hace referencia a "La buena orden que se observa y guarda en las ciudades y República, cumpliendo las leyes y ordenanzas establecidas para su mejor gobierno", aunado a: "Cortesía, buena crianza y urbanidad en el trato y costumbres", y "Aseo, limpieza y pulidez".

La idea anterior se rescata, a manera de antecedente, de los orígenes del cuerpo de policía; además podemos señalar lo que Nacif (1989) nos indica acerca de que ya en la época de los mexicas existía un grupo de personas llamadas Topillis que se encargaban de que en los lugares públicos se mantuviera un orden cotidiano y una vigilancia del aseo en las campas o barrios de la Ciudad; y era del Sr. Mexica o Tlatoani de quien emanaban las pautas de un proceder administrativo que marcaba la seguridad de la nación.

De igual forma, y de acuerdo a datos obtenidos de documentos del Archivo Histórico de la Ciudad de México, se indica que la gestación del sistema policial comprende desde la instauración del Ayuntamiento de la Ciudad en el año de 1524, en donde se crean las normas en las que se establece que la actividad fundamental del ramo de policía es la de mantener el orden, aseo, vigilancia y observancia de todas las actividades que a nivel gobierno se realizaban en la Ciudad de México.

Es con el paso del tiempo que la actividad y función del elemento destinado a la seguridad y protección se ha ido especializando y se le ha venido definiendo de diferente manera.

Dentro del ámbito de la seguridad muchos les conocen, a ejemplo y diversa determinación, como: policía, guardia o guardián, custodio, agente, vigilante, encargado de seguridad, velador, entre otras muchas denominaciones; ya que el concepto, como lo hemos señalado anteriormente, a variado dependiendo de la etapa o momento histórico de la estructura social en donde se encuentra inmerso.

El término *Agente de Seguridad*, es usado para denominar al recurso humano que conforma a la institución o empresa que presta servicios de seguridad, y que es parte esencial de este reporte. Dentro de la misma empresa se le clasifica de acuerdo al área o especialización en la que se encuentra, como por ejemplo: agente de seguridad interna, agente de seguridad externa, agente de seguridad de alta dirección, agente de seguridad pie a tierra, agente de seguridad intramuros, agente de seguridad escolta.

Para realizar funciones en el área operativa, el agente de seguridad, debe de poseer las características físicas, conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y valores necesarios.

El agente de seguridad es el elemento que desempeña actividades en las que recae el control de la prevención, protección y vigilancia de las instalaciones,

de los bienes o valores y, como punto prioritario, la seguridad y, en algunos casos, la custodia del propio cliente, así como de su personal y otros.

Para Celis (1979) un elemento de seguridad es aquél que está capacitado física y mentalmente para analizar situaciones de emergencia y tomar actitudes con decisión, en forma prudente y sensata. Es el elemento en el cual se puede confiar y su sola presencia genera confianza y seguridad.

Serra (1988), por su parte, considera que el elemento de seguridad es el que tiene por objeto, el mantenimiento del orden material interior y exterior.

Por lo tanto podemos indicar que, el fundamento e importancia de la existencia de un elemento o guardia de seguridad se encuentra en la necesidad de defender a la comunidad de una institución, debido a que la seguridad de las personas es una condición precisa para el desarrollo de la personalidad de las mismas.

Las actividades que realiza un guardia de seguridad dependen de los tipos de riesgo que debe de prever y disuadir, de acuerdo al área y nivel en que se encuentren éstos (bajos, medios y altos). Sin embargo, es importante para el desempeño de las actividades y funciones en un área determinada es que los propios elementos cuenten con los atributos intelectuales, físicos y personales que los hagan destacar por su preparación, entrega y actitud de servicio. Es con el proceso de reclutamiento y selección que nos podremos dar cuenta de sí los elementos que vamos a contratar son los adecuados para dicho fin.

2.2 Su campo de acción

Podemos resaltar que, la necesidad de contar con una figura de seguridad, protección y vigilancia a nuestro lado y alrededor, hoy en día, es un aspecto de suma importancia, dado que los eventos de violencia, agresión, ataque, robo, etc. han incrementado a últimas fechas de manera muy significativa, aunado a que los diferentes medios de comunicación nos envuelven con noticias, en ocasiones alarmantes y amarillistas, que nos hacen sentir inseguros, tambaleantes y sin equilibrio en nuestro entorno, con la necesidad imperante de contar con los medios para protegernos en casa, en nuestra calle o cerrada, a lo largo del trayecto a diferentes puntos donde tenemos que interactuar, tales como: comercios, bancos, oficinas de servicios, trabajos, lugares de diversión, escuelas e, incluso, hasta iglesias, además de un sin número de inmuebles.

De igual forma resalta la imagen y figura de un agente de seguridad como impacto en el entorno social, dependiendo del tipo de personalidad que proyecta para considerarle como elemento que favorece eficazmente al medio donde se desenvuelve. Independientemente del sitio donde actúe es necesario que esta figura nos ofrezca con su sola presencia confianza y tranquilidad. A este tipo de interacción Moscovici (1982) le denomina Representación Social, la cual nos habla de la representación simbólica y de los procesos sociales que se derivan de la acción de los individuos y su interacción con los objetos (que pueden ser: un individuo, un grupo o la sociedad misma), condiciones y situaciones sociales, lo que hace que lleguen a ser socialmente significativos.

Por lo anterior, percibimos que la figura del elemento de seguridad es parte importante de nuestra sociedad, de acuerdo con la posibilidad que éste tenga al transmitir una imagen de confianza y protección.

Su campo de acción es muy amplio y su labor es ardua, independientemente de la institución, organismo o empresa a la que pertenezca, represente o custodie; sobresaliendo como base de su formación una actitud de servicio y ayuda, que por consecuencia le hará merecedor del respeto y apoyo de quienes le rodean.

Esta última idea nos hace reflexionar en lo que nos refiere Ashenhust (1988) con relación a que el agente de seguridad se encuentra bajo la mirada del público y que éste es crítico de su actuación. De allí que sea importante que, el personal de seguridad se gane el respeto y la confianza de los que van a recibir su servicio a través, no sólo de la actitud de los mismos elementos, sino además de la información que se proporcione de la necesidad de su presencia, el apoyo que puede ofrecer y las posibles limitaciones de su actividad.

Por lo tanto, la labor en sí está en la selección misma, dado que es el proceso global que como resultado nos va a permitir ubicar al elemento mejor dirigido a este tipo de labor.

Podemos reiterar que, desde el punto de vista de la seguridad, el elemento humano constituye lo más valioso de una institución. Y que como nos indica Reyes “de nada serviría hacer instalaciones acorazadas y construidas con hormigón, llenarlas de alarmas y tener sofisticados sistemas de seguridad sino seleccionamos adecuadamente el ingreso a nuestro “búnker” del personal que laborará en el mismo, pues corremos el riesgo que se filtren delincuentes que nos provocaran un delito interno u fugarán información de la institución, lo cual nos hará más daño que la delincuencia externa que actúa normalmente con violencia” (Reyes, 1990, p.134).

CAPITULO 3

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.1 Antecedentes e importancia

Como ya lo mencionamos anteriormente, es de sobra conocido que el factor humano siempre es el principal responsable del éxito o del fracaso de las empresas u organizaciones. Como apunta Arias (1981), "Los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos". Por lo tanto, la imagen que posea una organización es la misma que reflejan los miembros de su personal hacia el exterior.

Los antecedentes de la selección enfatizan al recurso humano como un factor prioritario en el desarrollo de toda organización, especialmente las que dirigen su actividad a la prestación de un servicio, debido a que gran parte de su éxito se debe al logro, al desempeño y a la entrega de su propia gente. Y, que mejor manera de contar con la gente que tenga las características, intereses y aptitudes para que se identifiquen con su trabajo diario y, por ende, con la empresa.

Es por tanto que, la mayoría de las empresas destacan al recurso humano como un factor necesario dentro de su función, debido a que de éste depende la calidad de lo que vende, proporciona u ofrece. De ahí la importancia que reviste el seleccionar al personal para una determinada empresa.

La selección es un proceso que ha existido desde siempre. Es una característica común a todos los seres vivos que nos ha proporcionado, en la lucha por la sobrevivencia, a la mejor especie, tanto humana, animal como vegetal, es decir, que ha sido un requisito para elegir a las especies más capaces. Es un proceso natural, en el cual el más apto domina.

Los antecedentes de la selección son amplios, sin embargo solo nos abocaremos al ámbito laboral, el cual tiene sus inicios aproximadamente en el año 1939, en donde los sistemas de la selección de personal progresaron tomando como base la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos. Es en los orígenes de la Psicología Aplicada, cuando se empiezan a elaborar las primeras evaluaciones psicométricas (Rivera, 1974; citado en Castillo, Huerta y Rodríguez, 1984).

Existe, también un antecedente a principios de este siglo, durante la Primera Guerra Mundial, en los Estados Unidos, en donde surge la necesidad de reclutar y seleccionar técnicamente a una gran cantidad de individuos a través de los avances alcanzados (instrumentos psicológicos), hasta ese momento, por la psicología aplicada que aún era subjetiva y poco refinada.

En la actualidad se ha pretendido alcanzar niveles más objetivos y detallados del proceso, aunque se sigue contando con el apoyo de la psicología aplicada, la cual también proporciona apoyo a diversas áreas, con el manejo de tests en el área clínica, educativa, social, laboral, etc.

El enriquecimiento de nuevas aportaciones ha permitido que, en el ámbito laboral, las técnicas de selección de personal sean más refinadas y presenten una mayor uniformidad en las distintas organizaciones, quienes se interesan cada vez más en las mismas y les resulte imperativo resolver el problema de contratación de personal de una manera objetiva.

La selección técnica de personal requiere para su mejor y posible consecuencia de un proceso de reclutamiento, el cual proporciona a los candidatos necesarios y adecuados para cubrir una posición en la organización, originada por una ampliación de plantilla del personal, renuncia voluntaria, promoción, cambio de área, despido, etc.

Es, por tanto, que reclutamiento y selección técnica de personal se presentan como consecuencia al logro de los objetivos ya convenidos por parte de la empresa.

3.2 Reclutamiento de Personal

Varios autores consideran la importancia del reclutamiento de personal:

Para Orozco (1980), el reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca y se obtiene el candidato, dentro del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Grados (1988) afirma que, el reclutamiento es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Chiavenato (1983) indica que reclutamiento es un procedimiento que tiende a atraer candidatos potencialmente clasificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización; afirmando que este es un sistema de información mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Mc Farland (1979) considera que reclutamiento es el proceso de atracción de posibles empleados a la compañía. Es un medio sistemático de descubrir posibles candidatos e inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en la compañía.

Flippo (1981) se refiere al reclutamiento como un proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización.

El reclutamiento puede tener buenos resultados, si existe cierta anticipación y programación en su requerimiento, además de contar con un mayor número de fuentes, lo que favorece a que se pueda escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de inducción y/o capacitación en el tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Para realizar actividades de reclutamiento, se consideran las fuentes o lugares donde se encontraran los datos de nuestros posibles candidatos; y los

medios de difusión por los cuales se da a conocer la necesidad que se tiene de aspirantes, tomando en cuenta que los métodos pueden variar de acuerdo a la empresa misma, su giro y ubicación.

Las fuentes de reclutamiento, según Grados (op cit), pueden ser:

□ Fuentes internas:

Sindicatos

Cartera de personal:

Familiares y recomendados

Promoción o transferencia interna de personal

Candidatos de iniciativa propia

□ Fuentes Externas:

Instituciones profesionales y educativas

Asociaciones educativas

Bolsas de trabajo

Agencias de colocación

Y los medios de reclutamiento son:

- Prensa,
- Radio y t.v.
- Grupos de intercambio
- Boletines

Hace alusión además al:

- Reclutamiento foráneo: estatal y municipal;
- Reclutamiento internacional
- Reclutamiento masivo
- Reclutamiento de personal eventual

Por otra parte, Blum (1990) nos habla de las fuentes internas (desde dentro de la institución) y las externas (desde fuera de la institución). Las primeras sirven como medio de motivación al personal a través de una promoción, una transferencia o un ascenso. En el caso de las fuentes externas, se refiere a la búsqueda de alguna otra persona que pueda ser considerada como candidato (dependiendo del puesto que deba ocupar, el tipo de trabajador deseado y de las condiciones económicas) al cual se le contacta por medio de agencias de empleo, instituciones o escuelas, intercambio con otras organizaciones laborales, sin descartar los anuncios de: periódico, radio, revistas especializadas, etc. Con lo anterior, considera que se atrae al número correcto de personas con las habilidades necesarias para ocupar los puestos disponibles.

Sin duda, fuentes y medios de reclutamiento son una gran ayuda para hacernos llegar de un número considerable de personas a seleccionar. Sin el reclutamiento no habría candidatos para ocupar las vacantes existentes en la empresa, además mientras mejor sea este proceso, más y mejores candidatos se tendrá para un proceso selectivo.

3.4 Selección Técnica de Personal

El proceso de selección ha sido estudiado por varios autores: Arias (op cit), por ejemplo, lo define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado. Por su parte, Orozco (1980) indica que es el proceso mediante el cual se busca y se obtiene el candidato, dentro del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. Chruden y Sherman (1971) nos lo describen como el proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les ofrezca posiciones en la organización. Y, Chiavenato (1983) lo explica como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado o, más ampliamente entre los candidatos reclutados, aquéllos más adecuados a las cargas existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

Podemos, entonces, mencionar que selección es el proceso que nos permite obtener, de una serie de candidatos, al mejor y más apto al puesto que se desea cubrir.

El proceso de selección, según Werther y Davis (1985), se basa en tres elementos esenciales que determinan en gran parte su efectividad:

1. La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere el puesto, obtenidas a través del análisis de puestos.
2. El conocimiento de las vacantes futuras, que permite conducir al proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Disponer, gracias al reclutamiento, de un grupo de personas de entre las cuales se va a seleccionar.

Por lo tanto, cuando una organización carece de técnicas adecuadas de selección de personal, surgen problemas que ponen en riesgo su estabilidad y buen desarrollo, de tal forma que se corre el riesgo de: una excesiva rotación

de personal, sensible aumento en los costos de capacitación, baja eficiencia, falta de calidad en el trabajo y duplicidad de funciones. Sin dejar a un lado el efecto que se produce en los individuos, como: accidentes, enfermedades psicosomáticas, malestar, inconformidad y frustración.

Los procedimientos científicos y técnicos de la selección de personal se integran por varios pasos estructurados y definidos, a través de los cuales se obtiene la apreciación global del candidato que permite, en cierta forma, pronosticar el éxito o el fracaso que el mismo tendrá en el puesto.

A continuación se mencionan los elementos que conforman una selección técnica, según los autores revisados (Grados, J. 1988; Arias, F. 1975; Chiavenato, I. 1983; Reyes, A. 1990; Terry, G. 1971 y Erwin, S. 1990, mencionados en Ramírez 1997); y que, además, se llevan a efecto en la empresa en la que se está analizando la información concerniente al perfil del agente de seguridad:

1. Vacante: es el punto de partida de todo proceso de selección; es un puesto que no tiene titular y, por tanto, ofrece la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, como resultado de una ampliación o creación de una nueva posición en la plantilla de personal, promoción o sustitución del empleado.
2. Requisición: notificación de una vacante, informando motivo que la ocasionó, fecha en la que deberá ser cubierta, turno, área, departamento, sueldo, tipo y tiempo de contratación, funciones a desarrollar.
3. Análisis y descripción de puestos: es aquí donde se determinan las actividades que se realizan en el puesto y se ubica la especificación de los requerimientos que debe cubrir la persona que lo va a desempeñar y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra ubicado,
4. Elaboración de un perfil; se concentran las características (aspectos del área intelectual, personalidad y habilidades) que se pretende posea el aspirante al puesto.

5. **Elaboración de un perfil:** se concentran las características (aspectos del área intelectual, personalidad y habilidades) que se pretende posea el aspirante al puesto.
6. **Reclutamiento:** medio por el cual nos hacemos llegar de candidatos para realizar la selección en el momento oportuno, lo cual nos permite elegir al mejor perfilado de los que se encuentran disponibles en el mercado laboral.
7. **Presolicitud:** es el formato que nos facilita captar datos del mayor número posible de candidatos y nos permite apreciar de manera rápida, si cuentan o no con los requisitos básicos solicitados.
8. **Solicitud:** es el cuestionario estructurado que considera los datos relevantes del candidato: datos personales, escolares, laborales, familiares, referencias personales, intereses. En general; sirve de base y punto de comparación de los datos relevantes del aspirante durante todo su proceso de selección. Se complementa con los datos que el candidato anexa a su curriculum vitae.
9. **Entrevista inicial:** es la técnica planeada por medio de la cual se corroboran los datos registrados por el candidato en la solicitud, se tiene contacto visual y se hace un registro observacional de las conductas de éste; así mismo se le informa de lo que ofrece y propone la empresa para el puesto vacante. Es la etapa en donde los solicitantes menos capaces son descartados.
10. **Evaluación técnica:** valoración de los conocimientos y experiencia del candidato, mediante una entrevista directa por parte de los mismos expertos del área solicitante, o bien a través de exámenes o instrumentos específicos diseñados especialmente para evaluar determinadas tareas.
11. **Evaluación psicológica:** valoración de la habilidad, de la potencialidad del individuo y de su capacidad con relación a los requerimientos del puesto y las posibilidades de desarrollo.

12. Examen médico: se considera con el fin de conocer si el candidato posee la salud y capacidad física para desempeñar su trabajo sin ningún riesgo previo.
13. Encuesta socioeconómica: verifica directa y objetivamente las condiciones socioeconómicas del entorno en que se desenvuelve el solicitante; además de confrontar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial, buscando que exista continuidad y estabilidad tanto en su trayectoria escolar, como laboral de la persona.
14. Entrevista domiciliaria: a través de la cual se verifica que la persona habite efectivamente donde afirmó hacerlo.
15. Referencias ocupacionales: se solicitan preferentemente con las personas que tuvieron autoridad directa sobre el candidato, con el fin de verificar los datos de empleos referidos, periodos de tiempo y puestos mencionados, a fin de dar con la evidencia de la actuación anteriormente realizada. Se dice que el desempeño pasado es el mejor indicador de un desempeño futuro.
16. Entrevista de Selección: es la técnica estructurada y planeada para obtener la información más relevante del individuo (actitudes, sentimientos, habilidades) y estar en posibilidades de tomar decisiones benéficas para ambas partes, integrando la totalidad de los datos, la historia y antecedentes recabados en los pasos y evaluaciones anteriores para lograr una concordancia.

Como se sabe, éste es uno de los medios más antiguos para recabar información del solicitante y sigue siendo a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección.

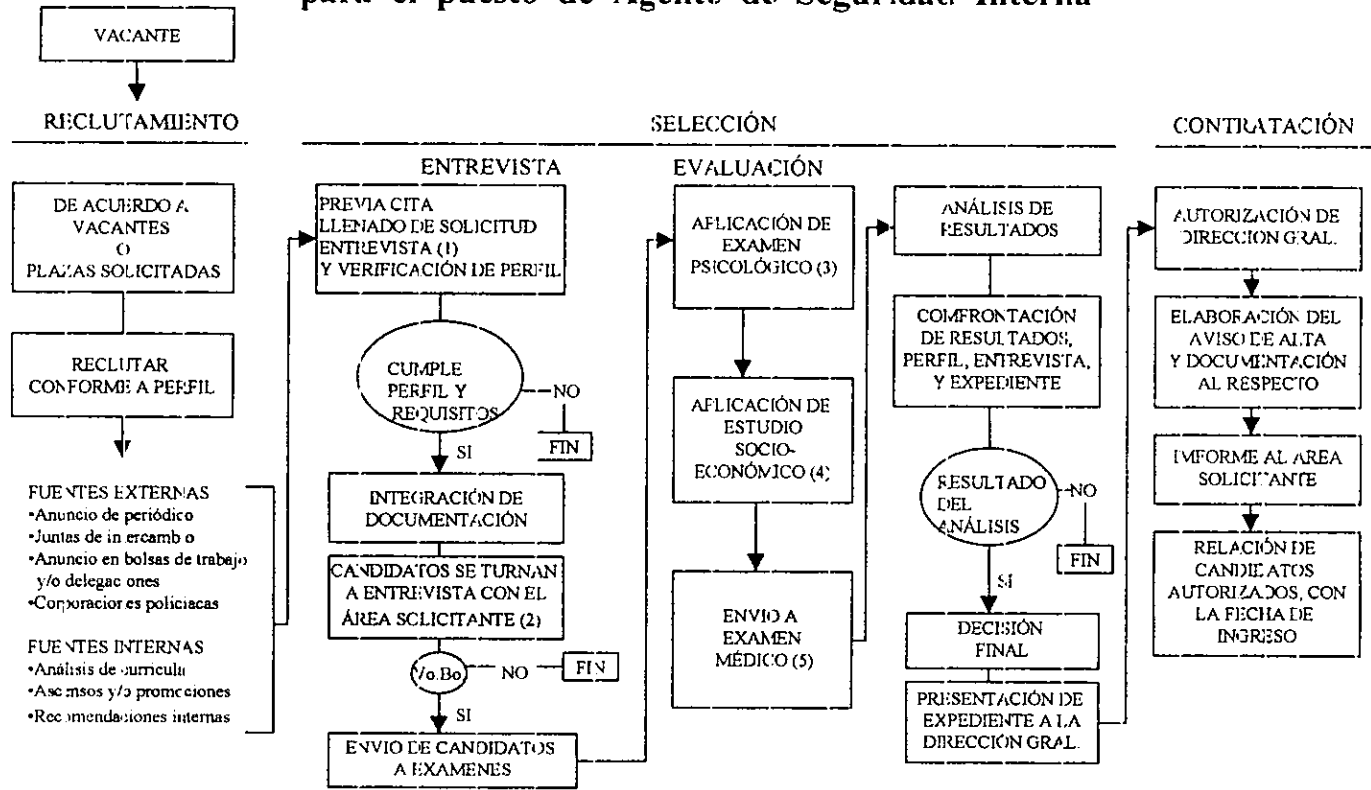
Implica que se tenga el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se esté seleccionando.

La entrevista tiene algunas fases en su desarrollo:

- La primera fase es el establecimiento del rapport (concordancia o simpatía), tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante para que la participación de éste sea más auténtica y espontánea.
 - La segunda fase es conocida con el nombre de cima y se refiere a la realización de la entrevista en sí; en ella se van a explorar de una manera más amplia y profunda las diversas áreas que se consideran de importancia, como: la historia personal, educativa, laboral familiar, tiempo libre, metas, motivación e intereses.
 - La última fase es el cierre y consiste en indicarle al solicitante que se está por concluir con la entrevista, para que pueda realizar las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la misma.
17. Decisión final: análisis comparativo entre los requerimientos del puesto y las características de los candidatos, para presentar finalmente, con el responsable de la autorización (Gerente o Director General), el reporte en el que se emite la opinión de recomendación o no-recomendación para una contratación.
18. Contratación: formalización administrativa de la aceptación del candidato.
19. Inducción: proceso en el cual se dan a conocer las normas, políticas, procedimientos, beneficios, costumbres y personal de la organización.

Podemos mencionar que, los elementos de la selección que han sido señalados anteriormente son integrados por la empresa, de que se hace mención, de la manera como que se presenta en el siguiente diagrama, de acuerdo al proceso de selección dirigido exclusivamente para puestos operativos, en este caso el del agente de seguridad interna:

Diagrama del Procedimiento de Reclutamiento y Selección para el puesto de Agente de Seguridad Interna



(1) Exploración de áreas básicas:
 • datos personales
 • trayectoria y antecedentes laborales
 • trayectoria escolar y personal
 • antecedentes familiares
 • motivación al puesto e intereses

(2) Exploración de:
 • conocimientos técnicos
 • experiencia
 • aptitud física, manejo y tiro

(3) Valuación del candidato
 • características personales
 • aptitudes y habilidades
 • personalidad
 • pronóstico de rendimiento

(4) Valuación del candidato
 • socio-familiar
 • eficiencia en trabajos anteriores
 • referencias personales y laborales
 • verificación de antecedentes

(5) Exploración de:
 • condición general de salud
 • valoración personalizada
 • pruebas de laboratorio

Cada empresa en función de sus objetivos, características, recursos económicos y necesidades puede determinar la secuencia de su proceso e, incluso, integrar o descartar algunos elementos que no alteren la estructura objetiva del proceso. Por lo tanto, es importante señalar que este es un proceso que requiere de conocimiento, habilidad, objetividad, así como de ética profesional, y debe ser realizado principalmente por un profesional de la psicología.

3.4 Objetivo de la Selección de Personal

El reclutamiento y la selección de personal se define como parte importante en la consecución y logro de los objetivos ya convenidos por parte de la empresa; el medio a través del cual se puede cubrir el recurso humano para el requerimiento inicial para el cual fue creada.

Es el proceso técnico - profesional de planeación, que debe ser desarrollado por todo tipo de instituciones, empresas o industrias. Siendo su objetivo, como ya se mencionó anteriormente, el de ubicar a la persona, hombre o mujer, adecuado en el puesto adecuado.

Los objetivos que busca satisfacer, son:

1. Abatir o nulificar la rotación de personal
2. Evitar o disminuir la ineficiencia y/o ineficacia de personalidad
3. Disminuir los costos de operación de la empresa, industria o institución
4. Optimizar los procesos de supervisión, control y seguimiento de operaciones
5. Evitar o disminuir los conflictos laborales y personales.
6. Brindar una estabilidad permanente laboral.

De ahí, la importancia del proceso de selección como apoyo para encontrar al elemento que satisfaga adecuadamente los requerimientos del puesto que deseamos cubrir, y no al mejor. Pues en determinado momento, se corre el riesgo de que éste no se ajuste a dicha necesidad, resulte más elevado en el nivel; y nuestro esfuerzo, tiempo y recursos se desperdicien por una selección no productiva. Por lo que es prioritario definir las características físicas y de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes que debe de

poseer y contemplar nuestro perfil, para cubrirlo adecuadamente y partir de una base, que se ajuste a la demanda real de la empresa y sus necesidades.

CAPITULO 4

ANALISIS DE PUESTOS

4.1 Definición e importancia

Partiendo de la base de que, toda organización o institución está integrada por recursos, entre ellos el humano y que dentro de ella existe, también, una división del trabajo, es decir, todas las actividades a realizar están clasificadas en diversas áreas y departamentos, o diversas operaciones y puestos, que requieren de conocimientos, habilidades, experiencias, intereses y vocaciones diferentes; se llega a resaltar el hecho de que cada persona debe realizar un trabajo propio y acorde a sus habilidades, intereses, inclinaciones, etc.

Hablar de conocimientos, habilidades y aptitudes nos lleva a hablar de diferencias individuales en las propias características e intereses de cada una de las personas. Diferencias que bien pueden llegar a homologarse a través de la selección de personal y de la definición clara de lo que se pretende detectar en cada aspirante, para considerarlo, entonces, candidato viable al puesto, cubriendo en un alto porcentaje el perfil requerido.

Las diferencias individuales son las variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo, son características tan primitivas como por ejemplo: la apariencia personal, la facilidad de palabra, estatura, peso, educación, experiencia en el trabajo y otras actitudes y cualidades que pueden medirse.

Las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos.

Es muy importante para las empresas que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes, de esta forma se logra incrementar la productividad y la satisfacción psicológica del individuo.

Podrá decirse que un plan de selección va a ser un éxito, si se tiene como resultado la elección de individuos que, hablando en términos generales, cumplen eficazmente en el desempeño de un trabajo. Para ello, es indispensable conocer la clase de características que se necesitan para desarrollar cada una de las actividades, y la forma en la cual se van a medir o valorar dichas características. Se trata de la calibración de los requisitos y de las exigencias del trabajo a las que se va a destinar a una persona.

De acuerdo a Arias (1981), el análisis de puestos es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Chiavenato (1983) lo describe como el proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

El análisis de puestos, según Grados (1988), es la técnica que tiene la finalidad de conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficazmente el puesto. Considerando al puesto como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación detallada de lo que se hace en éste, así como las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes a desempeñarlo.

Arias (1981) considera que el análisis de puestos es importante porque cualquier elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado y evaluado, con frecuencia en función de un puesto.

El análisis de puestos nos permite obtener información sobre los puestos de una organización, describirlos con exactitud, además de fijar los requisitos y especificaciones que se ajustan a su realidad.

La información que interesa concierne al puesto y no a quien lo está desempeñando actualmente, no así las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo que si se consideran y que varían en cada caso.

El definir las actividades, las responsabilidades que tienen que cumplirse en todos y cada uno de los puestos, y los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe; garantiza un nivel de eficiencia en el trabajo, ya que existe una correcta adecuación del hombre a su actividad.

El beneficio que trae consigo el uso del análisis de puestos, es que las organizaciones planean mejor los recursos humanos con que cuentan; además de diversas aplicaciones, como:

- El mejoramiento de programas de reclutamiento.
- El establecimiento de los requerimientos y acciones en los planes de la selección de personal.
- La preparación de exámenes de admisión.
- El desarrollo de los programas de inducción.
- El seguimiento de los sistemas de trabajo.
- El desarrollo y planeación de los recursos humanos.
- La distribución adecuada de las actividades y responsabilidades.
- La estructuración de programas de adiestramiento y capacitación.
- La definición y establecimiento de las líneas de autoridad.
- La evaluación de puestos.

- El establecimiento de promociones, aumentos, transferencias y programas de incentivos.
- La estructuración de programas de higiene y seguridad industrial.
- El establecimiento de programas de administración de sueldos y salarios.
- La asesoría del propio trabajador.
- El establecimiento de programas de tiempos y movimientos.
- La resolución de conflictos laborales.
- El logro de una adecuada comunicación inter-empresarial.
- El análisis y mejora de la organización.
- La supervisión del personal.
- La realización de auditorías administrativas.
- La negociación con sindicatos.
- La determinación de montos de fianzas y seguros.
- La calificación de méritos.
- La elaboración de manuales de organización.
- La negociación de contrataciones. (citado en Castillo, Huerta, Rodríguez 1984).

Por otra parte, Grados (1981) nos señala las ventajas que ofrece al análisis de puestos, y que se considera de importancia mencionar:

Para la empresa, el análisis de puestos...

- ✓ Indica las omisiones que existen en el trabajo, el puesto y sus funciones.
- ✓ Establece y reparte de una mejor manera las cargas de trabajo.
- ✓ Ofrece una base para las promociones y ascensos.
- ✓ Fija mejor las responsabilidades en la ejecución del trabajo.

- ✓ Ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa en una forma más eficiente.

Para los supervisores, el análisis de puestos...

- ✓ Da a conocer todas y cada una de las operaciones encomendadas a su supervisión y, de esta forma, planear y distribuir mejor el trabajo.
- ✓ Le indica de cada trabajador, lo que debe hacer y como hacerlo.
- ✓ Le ayuda a buscar al trabajador más apto para alguna labor de riesgo y como base para ascensos, cambios de métodos, etc.
- ✓ Le apoya para evitar problemas de interferencia en las líneas de mando.

Para el trabajador, el análisis de puestos...

- ✓ Le permite conocer mejor lo que debe de hacer.
- ✓ Le señala sus responsabilidades con claridad.
- ✓ Le proporciona retroalimentación al saber si trabaja adecuadamente, si tiene errores y aciertos, y le resalta sus méritos y colaboración.
- ✓ Le permite lograr una adaptación adecuada a su puesto, por lo tanto un mayor rendimiento y satisfacción personal.

Para el área encargada de los Recursos Humanos, el análisis de puestos...

- ✓ Le da la base fundamental para la mayor parte de las técnicas que debe aplicar.
- ✓ Le orienta para la selección de personal.
- ✓ Le permite colocar al trabajador en el puesto que va conforme con sus aptitudes.

- ✓ Le apoya para establecer programas de adiestramiento y/o capacitación.
- ✓ Le es indispensable para la evaluación de puestos.
- ✓ Le permite evaluar los méritos en los trabajadores.

El análisis de puestos es una técnica que ofrece mejores beneficios si sus datos son precisos, objetivos, claros y sistemáticos. De igual forma, si se basa en las observaciones que se registran directamente en el lugar de desarrollo del puesto, en la entrevista directa con quien realiza o supervisa el trabajo, y en los datos requisitados en el formato que se utiliza para tal fin.

4.2 Partes que lo integran

Existen varias opciones para poder integrar un análisis de puestos y varían de acuerdo a cada uno de los estudiosos del mismo, sin embargo, debe éste adaptarse a las necesidades de cada una de las empresas.

Se requiere que cubra los siguientes elementos:

□ Descripción del puesto

Esta encaminada a describir detalladamente y específicamente las actividades y/o procedimientos que se desarrollan en un puesto, estas actividades son mencionadas tomando como base la temporalidad de su presentación o desarrollo; las mismas deberán señalarse conforme a los siguientes parámetros:

- Actividades cotidianas
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Actividades especiales

Presenta tres partes fundamentales:

- a. Encabezado: que comprende los datos de identificación del puesto como nombre, ubicación organizacional, puestos superiores, colaterales e inferiores, maquinaria o implementos utilizados en sus actividades.
- b. Descripción genérica: es la explicación conjunta de todas las actividades del puesto considerándolo como un todo. Sirve de base para la descripción específica.
- c. Descripción específica: es la descripción detallada de todas las actividades que se realizan en el puesto; debe realizarse en forma de unidades de trabajo y para pormenorizar todos los pasos que comprende su ejecución.

□ Especificación del puesto

Está dedicado a identificar los requisitos mínimos ideales que debe poseer una persona para poder desempeñar las actividades de un puesto específico; estos requisitos son impersonales y deben ser exigidos en cualquier persona que pretenda ocupar un puesto.

Los aspectos que son mencionados son los siguientes:

- Características personales (actitudes, valores, intereses, presentación, estatura, peso, etc.)
- Capacidades o habilidades (instrucción escolar, destrezas, aptitudes, experiencia y nivel de desempeño, etc.)
- Grado y/o nivel de esfuerzo (gasto físico, condiciones de tensión interna - externa, nivel de atención - concentración, etc.)
- Condiciones y/o riesgos laborales (grado y nivel de riesgo, características y condiciones medioambientales, etc.)
- Obligaciones
- Autoridad
- Ambiente
- Interrelaciones involucradas.

Al término de la estructuración y aplicación del análisis de puestos, se pretende contar con los datos que darán la pauta para formular el perfil de quien va a ocupar el puesto.

4.3 Perfil de puesto

Si analizamos que todo elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, capacitado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función, precisamente, del puesto y siendo ésta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando con dicho proceso.

El perfil es un determinante importante para la búsqueda de los rasgos físicos, culturales y psíquicos, es decir de todas aquellas características que requiere poseer el ocupante al puesto. Es la transcripción de los datos teóricos y personales, considerados en una requisición de personal, a datos psicológicos con base a los cuales se evalúa a los candidatos en aspectos básicos del área intelectual, de personalidad y habilidad.

Un perfil de puestos indica las características deseables con que debe contar el candidato próximo a ocupar un puesto determinado. De ahí que se manejen dos tipos de perfiles:

1. Perfil ideal: en el que se consideran las características que deberá poseer el candidato, mismas que fueron obtenidas del análisis de puestos.
2. Perfil real se refiere a las características que posee el candidato, obtenidas a través de los criterios del proceso de selección.

Es importante, en la evaluación de personal, el contar con un parámetro objetivo contra el cual se pueda comparar el perfil de los candidatos, para que de acuerdo al grado de congruencia existente entre éste y los requisitos del puesto se pueda emitir un pronóstico sobre el éxito que la persona alcanzará en el desempeño de su actividad, dentro del puesto que cubra. Es decir que, con base a la comparación que se efectúa entre los dos perfiles se logra tomar una decisión de si el candidato es apto o no para ocupar un puesto en particular, en función de que tan apegado se encuentra el aspirante a las características deseables.

El perfil del puesto considera los siguientes datos: edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia, rasgos físicos y rasgos psicológicos.

Su importancia y beneficio dentro del área de Recursos Humanos resalta en procesos tales como:

- ✓ Selección de personal
- ✓ Evaluación de personal, con fines de promoción y/o reubicación
- ✓ Detección de necesidades
- ✓ Sustento a las áreas de organización y procedimientos
- ✓ Apoyo a la asignación de sueldos y salarios

Los datos que contiene el perfil del puesto no están considerados de manera psicológica, pues se desprenden de lo requisitado por alguna persona ajena a esta área; de ahí la labor del psicólogo para poder transcribir estas características a términos que permitan valorar a los sujetos, con ayuda de instrumentos de medición contemplados en el campo de la psicología y que pueden conformar una batería psicológica acorde al puesto que se va a ocupar, en cuanto a aspectos intelectuales como análisis y síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, planeación, atención, etc.; de habilidades acordes a las condiciones técnicas que requiere la función a desempeñar; y de personalidad como estabilidad emocional, motivación, intereses, manejo de presión, entre otras más.

CAPITULO 5

PRUEBAS PSICOLOGICAS

5.1 Antecedentes

Los tests mentales surgieron alrededor de 1880, con el origen de la Psicología Diferencial, cuando los psicólogos experimentales estudiaban los fenómenos sensoriales. El término test mental fue inventado por Catell en 1890, como medio para definir el conjunto de pruebas psicológicas que utilizó para el estudio de las diferencias individuales de las funciones sensoriomotrices elementales en estudiantes universitarios, así como para discriminación sensorial, tests motores y de percepción simple.

Binet, por su parte y en conjunto con el Dr. Simon, publicaron en 1905 un artículo con el primer tests mental de inteligencia en personas anormales, en el cual se consideran el juicio, la comprensión y el razonamiento.

Es en 1917 cuando surge, durante la primera Guerra Mundial, en Estados Unidos la necesidad de reclutar masivamente (cerca de un millón y medio) a soldados, a través de su capacidad intelectual, lo que dio origen al primer test de inteligencia colectivo denominado Army Alfa (para uso general) y el Army Beta (versión no verbal para analfabetas).

De igual manera, se requiere medir aptitudes como complemento de los tests de inteligencia, por lo que durante 1945 se efectúan estudios estadísticos sobre los rasgos o factores sobresalientes en un gran número de personas valoradas. Alrededor de 1950 se desarrollan los estudios sobre la medición de la personalidad, en donde intervienen varias teorías relacionadas con este aspecto.

5.2 Definición e importancia

Para Pichot (mencionado en Benavides, 1984) el término de test mental se refiere a la situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento; dicho comportamiento se evalúa a través de una comparación estadística con el comportamiento de otros individuos que han sido enfrentados a una situación similar y que va a permitir clasificar al sujeto examinado de forma cuantitativa o topológica.

La Asociación Internacional de Psicotecnia (mencionado en Arias, 1973) conceptualizó al test como una prueba específica que implica la realización de una tarea similar para todos los sujetos examinados, de acuerdo a una técnica precisa que proporcione una apreciación sobre el resultado de la ejecución así como la puntuación numérica obtenida.

Arias (1988) nos dice que el test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

Los tests deben cubrir tres requisitos: estandarización, objetividad, confiabilidad y validez; mismos que han permitido su desarrollo y perfeccionamiento como técnicas científicas.

La importancia de éstos en los diferentes campos de aplicación ha permitido valorar al ser humano, en cuanto a sus capacidades, conocimientos y características; predecir su comportamiento y desempeño futuro; además de medir las diferencias o reacciones entre los individuos, así como las mismas pero en distintas ocasiones.

La aplicación y uso de los tests ha sido de beneficio en las diferentes áreas de la Psicología como son la educativa, industrial, clínica, social, antropológica, criminal, etc.

Dentro del área industrial, las pruebas psicológicas, pueden ser utilizadas para:

- a) Selección de personal
- b) Transferencia de empleados a diferentes áreas
- c) Revaloración de personal
- d) Ascensos
- e) Valoración de la necesidad y eficiencia de los programas de capacitación
- f) Orientación de empleados (citado en Ramírez, 1997)

Para efectuar la elección de los tests a utilizar es necesario considerar:

- ◆ Las características a valorar, así como aptitudes, habilidades y conocimientos que se requiere de los posibles candidatos, de acuerdo al perfil del puesto a cubrir.
- ◆ El nivel del puesto.
- ◆ Las actividades y los objetivos del área donde se encuentra inmerso el puesto.
- ◆ La confiabilidad y la validez de los instrumentos o tests.
- ◆ Las posibilidades de tiempo, espacio y economía que ofrece la empresa.
- ◆ Los objetivos generales de la institución.

Por lo tanto, la determinación de las pruebas a ocupar debe de considerar, como ya se indicó, además del objetivo al cual van dirigidas, las propias características de las pruebas, el nivel del puesto, etc. Sin embargo, es muy importante destacar la preparación, responsabilidad y sentido ético que deben de tenerse al manejar cualquier instrumento de evaluación, dado que las decisiones que de su uso surjan, afectaran a la persona valorada dependiendo, como ya se mencionó, del fin para el cual se haga uso.

5.3 Clasificación

Las pruebas psicológicas se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su forma de interpretación en:

- ❑ Pruebas Proyectivas: que son subjetivas y contienen preguntas abiertas. La respuesta al estímulo o reactivo propuesto no es limitativo, sino por el contrario acepta alternativas.
- ❑ Pruebas No proyectivas: que son objetivas y el tipo de respuesta es limitado, ya que no acepta respuestas abiertas. Solo se maneja "verdadero", "falso" y "opción múltiple".

2. Por su forma de realización en:

- ❑ Pruebas de Ejecución: que consideran la medición práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos, en los que el sujeto tiene que manipular determinados materiales o instrumentos.
- ❑ Pruebas de Lápiz y papel: se refieren a los tests en los que se contestan preguntas, se resuelven problemas, se trazan líneas o dibujos, etc. en forma escrita o gráfica.
- ❑ Pruebas Orales: en las que el examinado responde a las preguntas que se le hacen verbalmente.

3. Por su forma de aplicación en:

- ❑ Pruebas Individuales: que son administradas a un solo sujeto en condiciones privadas.
- ❑ Pruebas Colectivas: son las que permiten ser administradas a varias personas simultáneamente.

- Pruebas Autoadministradas: en las que únicamente se da instrucciones acerca de lo que el sujeto ha de ejecutar, dejándolo solo durante la aplicación.

4. Por el tiempo de aplicación en:

- Pruebas de Velocidad: en las que se exige del o los examinados la ejecución más rápida en que pueda realizar la tarea, ya que existe un límite de tiempo.
- Pruebas de Potencia: en ellas se le pide al examinado que haga uso de toda su capacidad en el examen, realizando lo más que pueda, sin límite de tiempo.

5. Por su finalidad en:

- Pruebas Cualitativas: que determinan en el examinado la presencia o ausencia de un aspecto.
- Pruebas Cuantitativas: que se utilizan para medir y calificar un aspecto en forma cuantitativa.
- Pruebas de Diagnóstico: que consideran la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo al momento de hacer la prueba de que se trata.
- Pruebas de Pronóstico: en las que se predetermina el rendimiento del individuo con base al valor del diagnóstico.

6. Por su composición en:

- Pruebas Únicas: ya que están dirigidas a conocer un solo aspecto del candidato: aptitud, inteligencia, etc.
- Pruebas Graduadas: que consiste en un grupo de exámenes con un grado de dificultad creciente destinados a examinar un aspecto particular como

se indica para el examen único, con la diferencia de que aquí se utilizan varias pruebas similares.

- Bateria: se refiere a un conjunto de pruebas determinadas a hacer diferentes valoraciones al sujeto a quien se aplica.

7. Por áreas en:

- Pruebas de Inteligencia: que miden el coeficiente intelectual de las personas; así como sus capacidades específicas, tales como: razonamiento, percepción, vocabulario, memoria, rapidez en el aprendizaje, entre otras.
- Pruebas de Conocimientos: son las que investigan el grado de información que el examinado tiene acerca de un determinado sector cultural.
- Pruebas de Rendimiento: que miden la eficiencia adquirida por el sujeto, para realizar determinada área, que puede hacer referencia a una actividad mental o motriz.
- Pruebas de Aptitud: que son las que identifican las capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y desempeñar así determinada actividad o empleo. Miden aptitudes especiales de los sujetos tales como: relaciones espaciales, habilidad numérica, mecánica, así como diversos tipos de destrezas.
- Pruebas de Intereses: que son elaboradas para descubrir el interés personal y sugerir que tipo de acciones pueden satisfacerlos.
- Pruebas de Personalidad: en las que su función es hacer una evaluación estimativa del comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional. "Se proyectan" reacciones de acuerdo con las características de la personalidad frente a diversos estímulos que son presentados.
- Pruebas de Habilidad: que son las que miden la capacidad real del individuo, tal como es y su alcance. En ellas se consideran 2 aspectos:

1. Habilidad propiamente dicha, que puede desarrollarse con entrenamiento posterior.
2. Capacidad de realización, que comprende los efectos de entrenamiento. Mide la resultante conjunta de la habilidad y el entrenamiento, como es el caso de las pruebas de oficio. (citado en Ramírez, 1997).

5.4 Batería psicológica

Dado que una sola prueba psicológica no puede medir todos los factores que podrían ser de interés en la selección de un candidato, se requiere de conformar un conjunto bien definido de pruebas que los midan.

Toda conformación de una batería psicológica debe de comprender las siguientes clases de tests:

- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de aptitudes e intereses
- Pruebas de personalidad, actitudes, motivación
- Pruebas de conocimientos

Por otra parte, los aspectos a considerar para integrar una batería psicológica son los que a continuación se indican:

1. El nivel del puesto: alto, medio y bajo.
2. Los factores psicológicos que interesa evaluar, conociendo cuales son medibles y detectables.
3. Conocimiento y manejo de las pruebas que puedan medir con efectividad las áreas establecidas.
4. Contar con los datos para realizar el estudio cuantitativo.
5. Los puntajes idóneos referidos al perfil del puesto.
6. Utilizar el mínimo de tiempo para su administración, calificación e interpretación de cada prueba.
7. Seleccionar las pruebas más económicas y que se ajusten al presupuesto de la empresa.

Podemos mencionar que cada empresa, dentro de su área especializada para realizar y llevar a efecto la selección del personal puede determinar el tipo de batería de pruebas psicológicas que más se ajusten a sus necesidades y objetivos, sin perder de vista los criterios ya considerados.

5.5 Descripción de las pruebas utilizadas para el puesto de agente de seguridad interna.

La batería de pruebas psicológicas que se aplica a los aspirantes al puesto de agente de seguridad interna esta integrada por Army-Beta II R, 16 Factores de la Personalidad (16 FP), Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI) y Test de la Figura Humana de Karen Machover, los que a continuación se describen brevemente:

BETA II-R

Es un instrumento psicométrico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas relativamente analfabetas o de bajo nivel cultural. Puede también ser utilizado como una medida no verbal en poblaciones generales.

Proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada ya sea mediante un C.I. o mediante un percentil.

Consta de seis tareas; la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y para los ejercicios de práctica.

Cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo y pueden ser identificadas por el tipo de problema a abordar:

- a) Tarea 1 Laberintos
- b) Tarea 2 Claves de símbolos
- c) Tarea 3 Figuras geométricas o tablero de formas
- d) Tarea 4 Figuras incompletas
- e) Tarea 5 Pares iguales y pares desiguales o apreciación de diferencias
- f) Tarea 6 Objetos equivocados o reconocimiento de errores

La versión original de este instrumento fue desarrollada por la Armada de los Estados Unidos de Norteamérica, durante la Segunda Guerra Mundial, con el objeto de determinar la capacidad intelectual de los reclutas analfabetas. Posteriormente, Kellog y Morton revisaron el contenido de este instrumento, en 1934, con la finalidad de adaptarlo a poblaciones civiles y en donde el contenido de los reactivos no sufrió cambio alguno (Primera Edición del Beta-II). Por su parte, en la versión Beta-II R (Segunda Edición Revisada) se efectúa una revisión más amplia del contenido de los reactivos y de la estrategia de muestreo, sin que la naturaleza de las tareas sufra cambios.

Además de proporcionar la estimación global de la capacidad intelectual, como ya mencionó anteriormente, nos permite observar de acuerdo al desempeño del sujeto en cada tarea: la capacidad de planeación y organización (laberintos), la capacidad de comprensión y atención memorística (claves de símbolos), el razonamiento y capacidad para resolver problemas (figuras geométricas), la habilidad psicomotriz y destreza manual (figuras incompletas), la capacidad para trabajar bajo presión de tiempo y con actividades rutinarias (pares iguales y desiguales), atención, observación y sentido común (objetos equivocados o reconocimiento de errores), así como el manejo de la frustración y la ansiedad.

Por su forma de realización es una prueba de lápiz y papel; por su forma de aplicación puede ser individual o colectiva; es de velocidad por el tiempo de aplicación; es cualitativa y cuantitativa por su finalidad; por su composición es única; proporciona el coeficiente intelectual del sujeto al que se le aplica y puede utilizarse en personas mayores de los 14 años.

16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD (16 FP)

El cuestionario de 16 factores de la personalidad es el resultado de aproximadamente 20 años de estudios e investigaciones de análisis factorial, sobre grupos de personas normales y con antecedentes clínicos patológicos, mismos que establecen los criterios esenciales del cuestionario, sus antecedentes, fundamento, confiabilidad y validez.

16 FP se distingue de la mayoría de los cuestionarios para adultos porque se basa en el concepto de la personalidad y analiza 16 escalas, orientadas cuidadosamente hacia conceptos básicos de la estructura de la misma personalidad humana.

La aplicación del 16 FP conlleva a que se le asigne al individuo una puntuación estándar (del 1 al 10) en cada uno de los 16 factores bipolares, resultando un perfil que indica las características principales y considera algunas conductas, a las cuales hay que interpretar de acuerdo a otros aspectos como la motivación y habilidades del sujeto, así como la situación en que está inmerso y a la que pretendemos vaya a hacer frente.

Los factores a los que hace referencia el cuestionario, son los siguientes:

Factor A:	Expresividad emocional
Factor B:	Inteligencia
Factor C:	Fuerza del yo
Factor E:	Dominancia
Factor F:	Impulsividad
Factor G:	Lealtad grupal
Factor H:	Aptitud cognitiva
Factor I:	Emotividad
Factor L:	Credibilidad
Factor M:	Actitud cognitiva
Factor N:	Sutileza
Factor O:	Conciencia
Factor Q1:	Posición social
Factor Q2:	Certeza individual
Factor Q3:	Autoestima
Factor Q4:	Estado de ansiedad

Además de que evalúa los 16 factores o dimensiones principales de la personalidad, el instrumento puede usarse para medir cuatro dimensiones secundarias adicionales: Ansiedad, Extraversión, Sociabilidad e Independencia.

16 FP está diseñado para ser valorado e interpretado en un corto lapso de tiempo. Su aplicación va dirigida a personas mayores de 16 años y con estudios mínimos de secundaria. Es una prueba que por su forma de interpretación es no proyectiva; por su forma de realización es de lápiz y papel; puede ser individual, colectiva y autoaplicable, según la forma de aplicación; por el tiempo que le lleva es de potencia (de media a una hora); por su finalidad es cualitativa y cuantitativa; se integra a una batería; y es una prueba de personalidad.

INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD DE MINNESOTA (MMPI)

Aparece publicado en 1942, en la Universidad de Minnesota, como resultado de la investigación de los Doctores. Hathaway y McKinley con pacientes psiquiátricos y su comparación con una muestra representativa de la población normal.

Las bases en las que se fundamenta esta prueba siguen el criterio de que cuando un grupo de personas son similares en ciertos aspectos de su conducta (en este caso en la forma de contestar a una serie de preguntas acerca de ellos mismos), son también similares en otras conductas, y por lo tanto ciertas características de su personalidad se evidencian en sus respuestas a la prueba, cuando estas contestaciones se incorporan con las de un grupo específico.

Es un inventario de la personalidad, integrado por 566 frases (550 + 16 reactivos repetidos) que abarcan una gran variedad de temas que derivan en 10 escalas clínicas y 4 escalas de validez.

Las escalas clínicas reciben el nombre del síndrome que identifican:

- | | |
|-------|------------------------|
| 1. Hs | Hipocondriasis |
| 2. D | Depresión |
| 3. Hi | Histeria |
| 4. Dp | Desviación psicopática |
| 5. Mf | Masculinidad-feminidad |
| 6. Pa | Paranoia |
| 7. Ps | Psicastenia |
| 8. E | Esquizofrenia |
| 9. Ma | Manía |
| 0. Si | Sociabilidad |

Las escalas de validez son:

- | | |
|---|--|
| ? | No puedo decir o frases que la persona no contestó |
| L | Mentira |
| F | Validez |
| K | Corrección |

A través del inventario, el individuo define sus propias características y la imagen que tiene de sí mismo, obteniendo datos que reflejan, de un modo completo, las características de la persona, los elementos alterados o patológicos, así como los recursos, la posibilidad para recibir ayuda, los mecanismos de defensa y su organización psicodinámica.

La interpretación se puede ajustar a la utilización que el psicólogo quiera hacer de ella, con relación a las metas hacia las que se deben enfocar los resultados, desde aspectos totalmente cuantitativos, hasta algunos rasgos finos de la organización psicodinámica de la personalidad.

“Dentro de la selección de personal, nos dice Rivera (1993, página 92), con frecuencia se observa que para el desempeño de algunos puestos o actividades son deseables características, que desde el enfoque de la psicología clínica, pudieran representar cierto contenido patológico, pero que bien pueden ser aprovechadas en determinados contextos de trabajo. El criterio, entonces, sería que la severidad de tales características no ponga en riesgo la seguridad del propio sujeto o de quienes le rodean, y que estos elementos no interfieran el rendimiento en el trabajo”.

Es un test autodescriptivo, que por su forma de aplicación puede ser autoaplicable o colectivo. Se utiliza en personas mayores de 14 años, con un nivel de estudios correspondiente al nivel medio y sin limitaciones importantes en la capacidad intelectual.

TEST DE LA FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER

En esta prueba se le pide al sujeto que en una hoja en blanco dibuje una figura humana y posteriormente una figura de sexo opuesto a la primera que dibuje. Puede recurrirse a solicitársele al individuo una historia sobre las figuras que dibujó, o al uso de asociaciones las cuales, a través de una entrevista indirecta, aclaran significados individuales y problemas específicos en el dibujo.

Su interpretación se realiza a partir de los siguientes elementos:

- Tamaño de la figura
- Ubicación de la figura en la hoja
- Posición
- Sexo de la figura
- Tipo de línea
- Características de las partes que integran el dibujo: cabeza, cabello, ojos, orejas, nariz, boca, cuello, brazos, manos, dedos, hombros, tronco, cintura, cadera, piernas y pies.

- Características en la representación gráfica de las prendas de vestir
- Anatomía interna
- Énfasis en el centro
- Marcada perturbación simétrica
- Uso de figuras de palo (títeres)
- Uso de caricaturas o personajes

El test considera para su interpretación que lo que cada individuo dibuja se relaciona íntimamente con sus impulsos, ansiedades, necesidades, conflictos y compensaciones características de la personalidad. Y que la figura dibujada es, en cierto modo, la representación o proyección de la propia personalidad y el papel que ésta desempeña en el medio.

Es un test de exploración de la personalidad: rasgos y dinámica. Por su forma de aplicación puede ser individual o colectivo; de lápiz y papel; por el tiempo de aplicación es de potencia o de duración libre; y es una prueba proyectiva. Puede ser aplicada tanto en niños, como en adultos.

CAPITULO 6

PROCEDIMIENTO

Con el fin de integrar al Área de Reclutamiento y Selección de Personal un perfil claramente definido y estructurado, para el Puesto de Agente de Seguridad Interna, que permitiera tener un criterio objetivo para la aceptación o rechazo de los aspirantes a dicho puesto, se llevó a cabo el procedimiento que a continuación se enuncia, con el siguiente objetivo general:

OBJETIVO GENERAL:

Determinar los criterios a considerar en el perfil de agente de seguridad interna, de acuerdo a las necesidades y requerimientos actuales de la empresa, a través del uso del análisis de puestos y de los resultados obtenidos en las evaluaciones de selección por los elementos de seguridad interna activos y con mejor desempeño.

FASE I

Análisis de la información considerada dentro del perfil de agente de seguridad interna, utilizado con anterioridad y en un inicio.

Objetivo

Detectar las limitaciones y omisiones del perfil utilizado.

Actividades

Se llevó a cabo una revisión detallada de reportes, memoranda, oficios y listados dirigidos por el área de selección a las diferentes gerencias y departamentos de la empresa, además de los que recibió, antes de 1997, con el fin de detectar información documental en la que se hiciera referencia a algún dato en torno al perfil del puesto que nos interesa, y saber así del antecedente de las características físicas y de personalidad que eran consideradas para la selección del personal de seguridad interna, mismas que, de acuerdo al contexto de los escritos revisados, se presume fueron establecidas conforme a las propias necesidades y requerimientos de contratación, que en ese momento eran altos, y por las propias funciones que les fueran encomendadas a los elementos, únicamente durante la formación y estructuración del área en la empresa.

De igual forma se solicitó apoyo a un coordinador y a 8 supervisores del personal de seguridad, a fin de obtener mayor información sobre el perfil que, hasta ese momento, estaban utilizando y en el que suponemos se basaban para detallar las actividades que su propio personal realizaba, además de especificar las características que esperaban encontrar en los posibles candidatos que el área de selección les enviaba para que les realizaran la entrevista de su área; así mismo se les cuestionó acerca de las bases sobre las cuales apoyaban su función de supervisión y evaluación para el puesto en cuestión, lo cual representó dirigirse directamente con cada una de las personas a través de entrevistas abiertas - que fueron solicitadas y autorizadas por la Dirección General de la empresa -, con el fin de cubrir el objetivo general del presente trabajo.

Detectando que tanto el coordinador, como los supervisores manejaban la información y el conocimiento del perfil de acuerdo únicamente a aquellas características medibles que consideraban que la persona debe de tener para poder ser considerado como elemento viable, entre las que se encuentran: la estatura, la complexión física, el nivel de conocimientos en defensa personal, manejo de armas y escolaridad.

Producto

Perfil de puesto utilizado hasta antes de la presente propuesta, mismo que indica las características físicas, aptitudes y nivel escolar que se requerían para cubrir el puesto.

FASE II

Aplicación del cuestionario de análisis de puestos.

Objetivo

Determinar la descripción y especificación del puesto de agente de seguridad interna, utilizando como herramienta el análisis de puestos.

Actividades

Una vez que fuera detectada la falta de datos que integran un perfil de puesto y, por ende, la carencia de parámetros o criterios bien definidos para llevar a efecto una selección objetiva, se determinó recabar información del puesto de nuestro interés, para lo cual se elaboró el Cuestionario para recoger datos para el Análisis de Puestos (ver anexo 1), el cual se conformó con los aspectos que se consideró tratan de detallar tanto general, como específicamente las actividades y tareas del puesto.

El análisis de puestos, en sí, fue utilizado como medio para determinar el nivel, el campo de acción, actividades, responsabilidades y características requeridas para el puesto del agente de seguridad interna.

Directamente fue aplicado el cuestionario de análisis de puestos al coordinador del servicio, a un jefe operativo y uno administrativo,

además a 8 supervisores, 4 jefes de servicio y 6 jefes de turno del área de seguridad, quienes tienen contacto cercano con cada uno de los elementos y mantienen comunicación continua para una retroalimentación recíproca.

Para esta aplicación se asistió, también, a los lugares de trabajo de cada uno de los entrevistados y se obtuvieron observaciones adicionales para enriquecer el conocimiento de las actividades realizadas en el puesto que nos interesa, incluso para ampliar toda aquella información que no había sido completamente detallada y que con base a la observación directa se logro percibir.

Producto

Podemos destacar el propio instrumento de análisis de puestos y la descripción y especificación del perfil.

FASE III

Análisis de 218 reportes de resultados obtenidos, durante la etapa, en la cual se efectuó un reclutamiento masivo de personal para cubrir un total de cerca de 300 vacantes. Los resultados se consideraron de cada una de las etapas del proceso de selección: reporte de entrevista, examen físico, evaluación de manejo, evaluación psicológica, estudio socioeconómico, fichas de identificación personal, con el fin de determinar características sobresalientes de los mismos 218 elementos, en ese momento activos, que destacaron con un alto y/o adecuado desempeño (dato que fue proporcionado por el coordinador y supervisores directos, a dos años de haber ingresado, junio de 1998), hasta la etapa de cancelación del servicio.

Objetivo

Especificar las características y criterios sobresalientes de los elementos que se desempeñan en el puesto de agente de seguridad interna, teniendo como base al análisis de la información contenida en los reportes de las evaluaciones que se utilizaron con el personal activo, dentro de su propio proceso de selección.

Actividades

Para esta fase se llevó a cabo un análisis detallado de varios reportes, como es el caso del de la entrevista, evaluación psicológica, evaluación socioeconómica, examen físico y fichas de identificación, principalmente.

La revisión detallada de los aspectos sobresalientes, tanto físicos, intelectuales como características personales, aptitudes y actitudes demostradas durante el proceso evaluativo de selección, nos llevó a considerar, exclusivamente, las características y datos que nos proporcionan el reporte final o conclusión de cada evaluación.

Es decir, de la entrevista se contemplaron factores tales como: las características físicas, presentación personal, habilidad para expresarse, confianza en sí mismo, educación mostrada, inteligencia aparente, ambición revelada y personalidad; aspectos que se registraron al final de cada entrevista y que se percibieron en el intercambio de datos con cada guardia, en el momento de su entrevista inicial y/o profunda. Se sabe que tales aspectos dan la pauta al psicólogo, que los considera, para resaltar y tener una referencia de las características detectables a primera vista de un posible candidato a determinado puesto.

En cuanto a las evaluaciones psicológicas, de ellas se consideraron factores como: C.I., características de personalidad, aptitudes, habilidades, que estuvieran directamente relacionadas con la ejecución de las actividades y con los aspectos ya detectados en el análisis de puestos y en la descripción del perfil; factores que se

determinó coadyuvan a la adecuada adaptación y ejecución del puesto de nuestro interés.

En los reportes de la evaluación socioeconómica de los elementos analizados, fue fundamental depurar datos acerca del tiempo de experiencia en un puesto similar, en la conducción de vehículos y armas de fuego; la escolaridad, nivel socioeconómico, índices de alcoholismo, delincuencia y pandillerismo de la zona donde habitan; datos familiares y personales; las referencias tanto personales, como laborales obtenidas, trayectoria de empleos y su comprobación. Sin dejar a un lado, la relación que tiene lo anterior con lo que ya se había definido en el análisis de puestos.

Del examen físico, en especial, se tomaron en cuenta las características físicas, como el peso, la estatura, complexión y condiciones de salud reflejadas en los 218 casos. Con relación a este aspecto, los datos fueron obtenidos del diagnóstico que el médico de la institución emitió de cada revisión.

Con respecto a las fichas de identificación o filiación que los mismos elementos requisitaron, de ellas se consideraron los datos personales como la edad, sexo, estado civil, número de hijos (en caso de tenerlos), complexión y talla, experiencia, intereses y pasatiempos. Datos que nos dieran la pauta para conocer la manera en que cada uno de los elementos se percibe y describe, así como punto de referencia y de relación que tiene cada dato emitido, con los que se obtuvieron en las evaluaciones subsecuentes.

Con base a lo anterior (análisis de los reportes de evaluación en el proceso de selección: entrevista, evaluación psicológica, estudio socioeconómico, examen físico y fichas de identificación), se alimentaron cuadros descriptivos y cualitativos que contienen el concentrado de los datos que se obtuvieron estadísticamente de la media poblacional de entre un rango de características y factores considerados como esenciales para toda aquella persona que se interese en concursar por un puesto similar.

Producto

Cuadros descriptivos y cualitativos de los criterios sobresalientes del análisis de reportes del personal.

FASE IV

Integración de las características físicas, conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., para la determinación del perfil de agente de seguridad interna.

Objetivo

Estructurar el perfil del puesto de agente de seguridad interna, con base a los resultados obtenidos.

Actividades

Para esta fase, el análisis fue un factor importante, y se realizó con los resultados y datos obtenidos en cada una de las fases anteriores.

Depuración, incremento y determinación de cada uno de los criterios más sobresalientes para poder registrar dentro de un formato los que, como resultado del proceso, nos llevaron a definir como los más importantes, los necesarios y los que determinarían la pauta del proceso de selección para el puesto de agente de seguridad interna.

Producto

Perfil del puesto del agente de seguridad y los criterios a considerar.

EVALUACION

El objetivo principal de este reporte fue el de redefinir el Perfil de Puesto del Agente de Seguridad Interna, mejorando el ya existente de acuerdo a la necesidad de cubrir las deficiencias que existían por la falta de especificación y carencia de criterios, mismos que apoyaran en la búsqueda de personal con las cualidades, habilidades e intereses que se requieren para el puesto del Agente de Seguridad Interna.

Los datos a los que se hace referencia son resultado de un análisis cualitativo indirecto, de entre todas las características que conforman el perfil real y el perfil ideal del puesto en cuestión; así como de la información contenida en 218 expedientes de elementos, considerados personal operativo, que laboraron con un alto y adecuado nivel de rendimiento (personal que no fue acreedor de faltas, sanciones, suspensiones y amonestaciones; según reportes del área de Administración de Recursos Humanos, encargada del control de expedientes de cada elemento).

Se muestran datos, tales como:

- a) Los que se obtuvieron de la descripción y especificación del puesto a partir de la aplicación del análisis de puestos.
- b) Los criterios considerados de las diversas evaluaciones, que se realizaron durante el proceso de selección al personal operativo que se encuentra desempeñándose como agentes de seguridad interna, en las evaluaciones: psicológica, socioeconómica, física, médica.
- c) Los aspectos considerados en la entrevista de selección de este personal.

El resultado de la comparación estadística (media poblacional) de cada criterio y el perfil obtenido se presentan en forma descriptiva y gráfica.

a)

Con relación al uso del **Análisis de Puestos** se determinó éste, debido a que no se había hecho uso, hasta ese momento, de un instrumento que arrojará datos confiables acerca de las características y necesidades reales del puesto, a pesar de ser el “puesto tipo” de la empresa; los datos con los que se integró el perfil inicial surgieron exclusivamente para cubrir las necesidades y demandas inmediatas de una contratación masiva y, por lo tanto, no contemplan al puesto en sí de una manera específica y detallada; además de que no se contaba con el equipo de apoyo psicológico para la integración de un perfil, por lo que se presume que estos datos fueron sugeridos por las mismas personas que conforman el área de seguridad.

De ahí que se considerara, la importancia que tiene el usar una técnica que nos dé a conocer lo que una persona realiza en un puesto determinado, en este caso en el puesto que nos interesa: el del agente de seguridad interna; y las aptitudes que se requieren para desempeñar de la mejor manera dicha actividad.

Como punto de partida y comparación se presenta el Perfil del Agente de Seguridad Interna, mismo que era utilizado como un parámetro inicial para llevar a cabo las actividades del reclutamiento y selección del personal, en la etapa de formación de la empresa y de la propia área de seguridad interna, utilizado hasta antes de la presente propuesta (ver cuadro 1).

Cuadro 1. PERFIL DEL AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA (anterior)			
REQUISITOS			
Nacionalidad:	Mexicana	Estado Civil:	Casado
Sexo:	Masculino	Escolaridad:	Primaria
Edad:	20 a 35 años	Experiencia:	No necesaria
Estatura mínima:	1.67 metros		
APTITUDES			
Capacidad de observación.		Capacidad para asimilación de conocimientos.	
Resistencia a tensiones emocionales.		Disciplina	
Capacidad para toma de decisiones.			
CONOCIMIENTOS			
Los correspondientes a su nivel de escolaridad.			

Como se puede percibir, se considera que el perfil mostrado fue elaborado para tener solo alguna pauta o dirección en la selección de los candidatos y para satisfacer la demanda requerida en ese momento (cubrir vacantes de nueva creación).

En el se consideran únicamente los factores esenciales y generales de un perfil, como son: el rango de edad que deben de tener los candidatos a este puesto, la estatura mínima, el estado civil, el nivel de estudios y la experiencia.

Se indican la capacidad de observación, toma de decisiones, asimilación de conocimientos, disciplina y la resistencia a las tensiones, como las únicas aptitudes necesarias para el puesto, además de los conocimientos correspondientes al grado de estudios, que en este caso se consideraba hasta el nivel de primaria.

De lo anterior destacamos que con la información contenida en el perfil inicial, utilizado anteriormente, se incurrió dentro del proceso de selección (en la etapa de la segunda entrevista con el área solicitante), y en la supervisión del personal mismo, en una toma de decisiones y uso de criterios poco objetivos, debido a que las características no contempladas en el escrito podrían ser integradas y, por tanto, evaluadas y entendidas de acuerdo a la prioridad y propia percepción de cada persona encargada, en su momento, de valorar al personal que se enviaba para ser entrevistado o en su caso supervisado en su desempeño. Lo que era importante para un supervisor; por ejemplo la disciplina, para el coordinador no lo era y, en todo caso, le resultaba más importante el control ante situaciones de presión, la agresividad y la discreción. De esta forma, a cada persona, tanto aspirante al puesto, como agente de seguridad mismo se le evaluaba de distinta manera y bajo diferentes parámetros, sin una especificación de los criterios a seguir.

En cuanto al Instrumento o Cuestionario para recoger datos para el análisis de puestos (ver anexo 1), éste contempla aspectos que sirven de apoyo para recabar información sobre el puesto y que se consideraron con un mejor enfoque para analizar e integrar a detalle el perfil.

Los aspectos considerados en el instrumento son:

1. Datos generales del puesto
 - Denominación o nombre
 - Ubicación
 - Nivel jerárquico
 - Contactos permanentes internos y externos
 - Jornada de trabajo
2. Descripción del puesto
 - Actividad genérica
 - Actividades específicas (diarias y periódicas)
3. Requisitos o especificaciones
 - Conocimientos mínimos necesarios
 - Nivel escolar
 - Requisitos físicos
 - Experiencia previa (dentro y fuera de la empresa)
 - Tiempo de experiencia
 - Criterio y solución de problemas
 - Toma de decisiones
 - Iniciativa
 - Responsabilidad (en bienes, trámites y supervisión)
 - Atención
 - Discreción
 - Atención y trato con personas
4. Condiciones del trabajo
 - Posición
 - Medio
 - Consideración de las labores
 - Riesgos y enfermedades

Ahora bien, se presenta la propuesta de la descripción del Perfil del Puesto del Agente de Seguridad Interna, que se obtuvo como resultado de la aplicación del análisis de puestos al personal (21 personas) que se encuentra directamente relacionado y en contacto con el área que coordina, supervisa y dirige las actividades de los propios agentes de seguridad interna - coordinador, jefes de servicio y turno, supervisores- (ver cuadro 2).

Cuadro 2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto: *AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA*
 Ubicación jerárquica: *Inmediato inferior al jefe de turno*
 Ubicación orgánica: *Gerencia de Servicios Complementarios*
 Horario: *8 horas, turno de acuerdo a las necesidades del servicio.*

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: *Prevenir o evitar acciones en contra de la integridad física de las personas, trabajadores y usuarios, además del resguardo eficaz de las propiedades e instalaciones de la empresa.*

CARACTERÍSTICAS DESEABLES

Nacionalidad:	<i>Mexicana</i>	Género:	<i>Masculino</i>
Edad:	<i>22 a 34 años</i>	Estatura mínima:	<i>1.70 metros</i>
Peso:	<i>Proporcional a la estatura</i>	Complexión:	<i>Media o atlética</i>
Condición Física:	<i>Muy buena</i>	Presentación:	<i>Buena</i>
Estado Civil:	<i>Preferentemente casado</i>	Estabilidad laboral:	<i>3 años</i>
Escolaridad	<i>Mínimo secundaria concluida</i>	Experiencia:	<i>No indispensable</i>

APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
Capacidad intelectual		X	
Razonamiento (juicio lógico)		X	
Capacidad de observación y atención	X		
Capacidad de adaptación	X		
Capacidad para la toma de decisiones	X		

Características de personalidad favorecedoras: *Estabilidad emocional y autocontrol; honestidad, lealtad y discreción; disponibilidad e iniciativa; responsabilidad, valor y una identificación orientada hacia las actividades de seguridad.*

CONOCIMIENTOS

Manejo de conocimientos generales de acuerdo o por arriba de su nivel escolar.
Conocimiento deseable del manejo de armas y transceptor.
Conocimiento deseable en la conducción de vehículos automotores.
Conocimiento deseable de defensa personal, primeros auxilios, desalojo, evacuación, extinción de incendios.

Continúa..

FUNCIONES BÁSICAS O ESPECÍFICAS

Controlar accesos al interior de las instalaciones o áreas específicas con el fin de determinar número exacto de recurso humano activo y reforzar el sistema de identificación de personal, así como el control de ingreso y egreso de material, equipo, vehículos, etc. que se efectúa en el transcurso de su turno.

Mantener una vigilancia permanente y realizar rondines en los perímetros y áreas de la empresa, supervisando que accesos a bóvedas, oficinas, edificios, estacionamientos, central de alarmas, áreas restringidas, entre otras, permanezcan cerrados y asegurados en horarios no hábiles.

Detectar y informar oportunamente las novedades y sucesos del servicio o comisión desempeñada, que pudieran afectar la protección y seguridad de los recursos humanos, materiales e instalaciones.

Actuar bajo los criterios establecidos y mantener el control y orden en situaciones de emergencia, que afecten la vida de las personas y la seguridad de las instalaciones, tales como sismos, incendios, amenaza de bomba, disturbios o cualquier otro tipo de emergencia, principalmente en situaciones de evacuación de personal.

Apoyar, si así se requiere, en las labores de escolta a funcionarios y ejecutivos, a fin de reforzar el sistema de seguridad física a personal de la empresa.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES COTIDIANAS Y PERIÓDICAS

Actuar de acuerdo a las consignas establecidas, considerando que es la integridad física de las personas y la protección de los bienes de la empresa los que tiene a su resguardo.

Manejo de registros, informes y "parte de novedades" de manera concisa y clara, con los datos que son de importancia para el área de seguridad y la empresa misma.

Manejo de equipo, armamento e instrumentos de trabajo con el cuidado y responsabilidad que amerita su uso, en especial las armas de fuego.

Mantener una actitud de servicio y buen trato con el resto del personal y compañeros de trabajo, evitando el involucrarse con los mismos.

Mantener una actitud de respeto ante las normas, figuras de autoridad y superiores.

Participar en los cursos de capacitación, adiestramiento y profesionalización en materia de seguridad.

CONDICIONES DE TRABAJO: *Está expuesto a situaciones de riesgo, imprevistas y molestas, además con opción a cubrir un horario fuera de sitios ajenos a su trabajo.*

ESFUERZO FÍSICO: *Realiza actividades en las que van inherentes la buena visibilidad, audición, sentido del olfato. Debe, además, estar libre de incapacidades físicas que no le permitan moverse rápida y ágilmente, realizar esfuerzos físicos mayores como correr, saltar, agacharse; tener buenos reflejos y habilidad motora*

ESFUERZO MENTAL: *Manejo de habilidades que le permitan estar atento, alerta, tomar decisiones rápidas y con buen criterio, así como el control y manejo de emociones fuertes, ansiedad y frustración.*

LIMITES DE AUTORIDAD RECIBIDA: *Recibida del Coordinador del servicio, jefe del servicio, jefe de turno y supervisor.*

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO: *Manejo y uso de arma; elaboración de informes y "partes de novedades"; conocimiento y manejo de consignas, claves y normas internas de la empresa; conocimiento de la plantilla de personal y su ubicación en las instalaciones; manejo de horario de las diversas actividades de la institución.*

RELACIONES DEL PUESTO (INTERNAS Y EXTERNAS): *Internas: Coordinador, Jefe de servicio, de turno y supervisor. Externas: Ejecutivos y directores, personal, usuarios, visitantes y proveedores.*

OBSERVACIONES: *En el caso de haber pertenecido a alguna corporación policiaca y/o militar debe de presentar el documento que acredite la baja por solicitud correspondiente. Indispensable Cartilla del Servicio Militar Nacional.*

El cuadro anterior por sí mismo se explica, sin embargo con base al análisis de puestos efectuado se encontró lo siguiente:

- El puesto es determinado en la empresa con la denominación de **Agente de Seguridad Interna**, depende directamente de la Gerencia de Servicios Complementarios; el personal reporta dentro de la Unidad de Seguridad Interna directamente al jefe de turno y al jefe o responsable de la misma unidad, así como vía escrita al coordinador de la gerencia. En cuanto al **horario** de trabajo, se especifica que éste es de 8 horas y se requiere disponibilidad completa de tiempo, debido a que se rolan turnos de acuerdo a las necesidades propias del servicio, es decir de 6:00 a.m. a 14:00 p.m., de 14:00 p.m. a 22:00 p.m. y de 22:00 p.m. a 6:00 a.m., para de ésta forma cubrir la seguridad de las distintas áreas las 24 horas del día.
- Se requiere de la persona que ocupe el puesto que sea de **nacionalidad mexicana**, dado que es uno de los requisitos establecidos por la Secretaria de Gobernación; que la **edad** del solicitante se encuentre entre los 22 y 34 años y que la **estatura** mínima indispensable sea de 1.70 metros (cuando anteriormente era de 1.67 metros). Se determina, además, que tanto **peso**, como **complexión** sean proporcionales a la estatura y, en todo caso para ésta última característica, que sea media o atlética.
- Con relación al **grado de estudios** se pretende que el nivel o grado mínimo de estudios sea el de la secundaria concluida, por lo que se debe de tener en promedio 9 años mínimo de trayectoria escolar aprobatoria (considerando 6 años de primaria y 3 de secundaria).
- El **género** necesariamente debe de ser masculino, debido a que la empresa solo presta servicio con este tipo de personal. En el caso de las mujeres que se encuentran en esta área, se desempeñan en función de actividades dirigidas a la recepción y atención al público en eventos y reuniones de trabajo, por lo que la especificación de su puesto es otra.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

- Se requiere de una buena **presentación**, para lo cual es necesario percibir en la persona interés por un arreglo y cuidado personal, ya que el aspecto influye de manera decisiva en la opinión que se tenga de ésta. Así mismo se espera que se posea una muy buena **condición física** y adecuadas **condiciones de salud**.
- Preferentemente las personas que soliciten el puesto deben estar casadas, aunque de acuerdo a la experiencia en este aspecto se puede valorar la importancia del **estado civil** dependiendo de la persona misma, de su desarrollo personal, de su grado de responsabilidad y compromiso, o de la capacidad que ha tenido para aprovechar las oportunidades que le ha ofrecido su medio.
- En lo que respecta a la **experiencia en el puesto**, ésta no es necesaria pues se observa para este puesto un programa muy amplio de inducción y capacitación, que aún para aquellas personas que tengan experiencia en el área se pretende homologar las bases principales de la formación dentro de la empresa. Lo que se resalta, en todo caso, es que se posea una orientación hacia el puesto y hacia las actividades propias de la seguridad.
- La **estabilidad laboral**, en el caso de las personas que cuentan con la experiencia en ésta u otras actividades, requiere que sea de 3 años como mínimo, es decir que la persona se haya establecido en algún empleo por un tiempo prudente o que presente los comprobantes que lo llevaron a hacer un cambio justificado de actividad laboral. Para el caso de solicitantes que no tienen experiencia laboral, es requisito indispensable que demuestren una trayectoria escolar estable y comprobable.
- Dentro de las **aptitudes** requeridas para el puesto, la Capacidad Intelectual y el Juicio Lógico o Razonamiento, se considera indispensable se ubiquen dentro del parámetro de la media poblacional (en el promedio) o por arriba de ésta, ya que va en función al nivel escolar que el puesto requiere (recordemos que es el de secundaria) y a la propia capacidad intelectual que el individuo a logrado desarrollar.

- Se necesita, de acuerdo al tipo de actividades a realizar, de niveles altos (por arriba del promedio o media poblacional) en las **capacidades** de observación y atención, adaptación a situaciones novedosas y no previstas; así como para tomar decisiones bajo situaciones de presión y apremio de tiempo. Para que con esa agilidad mental se pueda reaccionar prontamente a cualquier emergencia y evitar el verse sorprendido.
- Las **características de personalidad** que favorecen el desempeño de las actividades son la estabilidad emocional y autocontrol, que están directamente involucradas a un buen nivel de confianza y seguridad de la persona en sí para enfrentar objetivamente la realidad, sin verse afectado por sentimientos que alteren su desenvolvimiento y que no le permitan conducirse favorablemente ante las diversas situaciones de emergencia, crisis y lograr un orden.
- Se consideran esenciales para el desarrollo del puesto: la **honorabilidad**, la **honestidad**, la **lealtad** y la **discreción**. Mismas que deben de encontrarse en niveles altos dentro de las actitudes que presenten quienes ocupen el puesto, para proceder con rectitud e integridad, siendo capaces de manejar cualquier información y respetar las normas y políticas de la empresa.
- En tanto que la **disponibilidad** e **iniciativa** son considerados aspectos que apoyaran positivamente al desarrollo de las actividades; el estar dispuestos y preparados en todo momento para cualquier eventualidad que pueda surgir, y el actuar con energía y dinamismo ante las tareas asignadas son un punto clave en el caso de cualquier eventualidad. Una actitud de servicio favorece la imagen del agente de seguridad interna.
- La **responsabilidad** es una característica de personalidad indispensable para este tipo de labor, pues de ella se desprende el grado en que la persona asumirá su puesto y las propias actividades a desempeñar; la seriedad con que tome las normas u ordenes a seguir y las haga respetar.

- Otra de las características indispensables para el puesto, es el **valor**, el cual va muy de la mano con la serenidad y firmeza que puede tener el individuo para actuar y responder con energía ante cualquier problema e incluso agresión directa, incrementando de esta forma la autoridad que tiene conferida de acuerdo a sus actividades.
- Para el aspecto de los **conocimientos requeridos**, en el caso de las personas que los posean, es mucho mejor si se encuentran dirigidos a las labores del área, tal es el caso del conocimiento del radio transreceptor, algunas armas de fuego, extintores, hidrantes, primeros auxilios, conducción de vehículos, desalojo en instalaciones, evacuación, defensa personal, entre otros.

Sin duda el tener una cultura general, de acuerdo al nivel escolar requerido, facilitará el manejo de conceptos y de un lenguaje común dentro del equipo de trabajo, aunque puede haber personas con una amplia experiencia o niveles escolares mucho más avanzados.

- Las **funciones básicas o específicas** del puesto requieren necesariamente de tener un conocimiento sobre el área donde se labora, no solo la ubicación, sino también los pormenores que contribuyan a evitar y prevenir riesgos; requiere, además de la observación y atención permanente en detalles, así como seguir la línea de mando para pedir apoyo u opinión antes de actuar ante situaciones no predeterminadas; coordinarse con su equipo de trabajo para favorecer la labor mutua y la continuidad en las actividades, sin que se vean afectadas las demás áreas por los cambios de turno y del personal.
- Los **deberes y responsabilidades cotidianas y periódicas** conllevan la participación total de la persona, para que en función de su propia iniciativa y compromiso pueda actuar apegado a las normas y lineamientos que la propia empresa y área de seguridad le asignan; cumplir con la emisión de los reportes escritos que su puesto demanda y que éstos sean elaborados de forma concisa y en el tiempo solicitado.

Se considera en este apartado la responsabilidad en el uso y manejo del equipo, armamento e instrumentos de trabajo con la precaución y prudencia que el caso amerita.

De igual forma, el mantener una actitud de servicio y buen trato, dado que el puesto tiene un sin fin de contactos (tanto relaciones internas: coordinador, jefe de servicio, de turno, supervisores, compañeros de trabajo; como relaciones externas: ejecutivos y directores, personal, usuarios, visitantes y proveedores), y conlleva el que la comunicación que asuma el agente de seguridad que desempeña el puesto, deba ser discreta y sin preferencia por alguna persona, en todo caso que sea la suficiente y necesaria para evitar distracciones o apartarse de la labor.

- Con relación a las **condiciones de trabajo**, si bien es cierto que pueden presentarse reportes sin “novedades” en determinados días, también es cierto que en otros puede estar expuesto a situaciones de riesgo, imprevistas o molestas; De ahí, como ya se indicó anteriormente, que se requiera de tener una actitud alerta, dispuesta y controlada en todo momento.
- El **esfuerzo físico** es diariamente ejercido, de acuerdo a las diversas actividades desempeñadas, que van desde realizar supervisión de áreas, control de accesos a oficinas, bodegas y demás en donde necesariamente se tiene que trasladar de un sitio a otro, subir y bajar escaleras, esporádicamente llegar a conducir vehículos (como apoyo en las funciones de chofer-escolta), observar y discriminar detalles, etc. que requieren de una condición física carente de incapacidades, con buenos reflejos y coordinación motora.
- Como en el punto anterior, el **esfuerzo mental** es ejercido de igual forma, diariamente se requiere de mucha concentración en el desempeño de las labores, atención a detalles, tomar decisiones con buen criterio (discernir entre una situación controlable y en la que tiene necesariamente que actuar y tomar medidas) y, en el caso de enfrentar situaciones de presión, conducirse con un adecuado control para reducir

la tensión y manejar la frustración, ansiedad, agresión, para de esta forma enfrentar las situaciones de una manera objetiva y saludable.

- Los **limites de autoridad recibida** marcan que en la línea del coordinador del servicio, jefe del servicio, jefe de turno y supervisor solo podrá recibir indicaciones, sugerencias o llamadas de atención, además de las que se emitan por parte de la misma Dirección General.
- Como **observaciones adicionales**, y no por ello menos importantes, se solicita que en caso de haber pertenecido a alguna corporación policiaca y/o militar se presente la baja correspondiente que acredite que la persona solicitó su baja al término del período que la ley establece o que se le proporcionó con un buen antecedente. Así mismo, el puesto solicita que la persona que lo cubra tenga la cartilla de liberación del Servicio Militar Nacional, pues es un requisito establecido en el ámbito nacional para el género masculino.

b)

Por otra parte, para el caso de las **evaluaciones** tanto psicológicas, socioeconómicas, como físicas y médicas, éstas ya estaban integradas dentro del procedimiento que la misma empresa determinó en sus inicios y que aplica para todo personal que ingresa al área de seguridad en un nivel inicial, por lo que poco se logro ampliarlas, sustituirlas o modificarlas. Sin embargo, se puede decir que el uso de la batería psicológica, integrada por el Beta II-R, Machover, 16 FP y MMPI, se considero completa y acorde con las características que se pretenden medir en las personas a las cuales se les aplica, satisfaciendo por ende las necesidades y requerimientos del área misma.

Los datos que se rescatan de estas evaluaciones nos hablan del C.I. de los candidatos, de sus aptitudes y habilidades, así como de las características de personalidad que están directamente relacionadas con el desempeño de las funciones y tareas asignadas al puesto de agente de seguridad interna, que de acuerdo al análisis de los datos obtenidos en las mismas evaluaciones y de las descripciones genéricas y específicas del análisis de puestos se determinó

serían de fundamental importancia para el soporte de este reporte y las implicaciones del perfil que se propuso.

Por lo tanto, de acuerdo al análisis efectuado a las evaluaciones involucradas en el proceso de selección de los elementos considerados, podemos detallar cada una de las características que son parte esencial en la conformación del perfil del agente de seguridad interna. Factores que influyen y benefician a las actividades propias del puesto que nos interesa.

Los factores que están relacionados con las características físicas y personales son los que se muestran a continuación (ver cuadro 3).

Factor	X
Edad	29 años
Estatura	1.76 metros
Estado Civil	Casado
Escolaridad	12.5 años
Compleción	Delgada
Presentación personal	Buena apariencia

Las características reflejadas en el cuadro anterior se encuentran directamente asociadas con los datos obtenidos en el análisis de puestos.

Con base a los resultados, se puede observar que entre el personal asignado a las actividades de seguridad interna se presenta una **edad promedio** de 29 años dentro de un rango que va desde los 18 años a los 41 años, en donde en ésta última edad la frecuencia es mucho menor.

- * La edad es un factor importante, debido a que los grupos de seguridad integrados por gente entre los 21 a 31 años presentan una mayor disposición, energía y condición física para realizar actividades físicas, cubrir cualquier puesto o turno y, es de esperarse, que tanto su rendimiento al ritmo de trabajo, como al cumplimiento de los programas de acondicionamiento físico sean satisfactorios. Aunado a que se

considera que los individuos pueden estar definidos en lo que respecta a su estabilidad emocional y personalidad.

La **estatura mínima** requerida por la empresa a la que hacemos alusión es de 1.70 metros, manifestándose en nuestro grupo como media poblacional los 1.76 metros; así mismo la **complexión** que prevalece entre los elementos es la delgada (42%), le sigue la regular o media (31%), para finalmente ser la robusta la que cuenta con un 27% de la población total.

- * Ambos factores, estatura y complexión, se relacionan directamente con la imagen que los guardias de seguridad interna proyectan al imponer energía y porte, además de tener una presencia física que no denote desventaja.

La **presentación personal** resultó importante en el grupo, considerando que un 70% de los elementos cuentan con una apariencia que denota pulcritud y esmero en su arreglo; y el resto (30%) tienen un cuidado personal adecuado y limpio.

- * Este factor es considerado, debido a que nos habla de la importancia que le dan a la imagen propia cada una de las personas y del cuidado que prestan al uniforme o equipo. Lo que representa en sí para la empresa, una adecuada imagen de su personal.

En lo que se refiere al **estado civil**, podemos indicar que en el grupo analizado el 45% de los agentes de seguridad interna son casados y el 14% viven en unión libre, lo que representa a 128 de un total de 218 personas con un compromiso familiar (59%) ante esposa o hijos; el 41% son solteros.

- * El estado civil es considerado, en cierta forma, como un factor que va encaminado a determinar el grado de estabilidad en un puesto que presentaran los candidatos, dado que por consecuencia las personas que tienen adquirida esta responsabilidad buscan permanencia en su empleo y se permiten un desempeño mas cumplido y serio.

Para el factor **escolaridad** encontramos que el grupo analizado tiene una media poblacional que se ubica dentro de los 12 años 5 meses de estudio, considerando únicamente años aprobados equivale al nivel de bachillerato concluido, lo que significa que el 41% del personal cursó y terminó el bachillerato, de un rango que va desde los 9 años o secundaria concluida (29%) hasta los 16 años o nivel profesional (4%). Del resto del grupo, el 10% oscila entre los 10 y 11 años de estudio, es decir que cursaron hasta el cuarto o quinto año de nivel preparatoria; y el 15% con 14 a 16 años de estudio que se consideran dentro del nivel de licenciatura en diferentes áreas que van desde ingeniería, derecho, arquitectura, ciencias políticas y trabajo social.

- * La preparación académica o escolaridad permite que la persona haga uso o manejo de conocimientos generales correspondientes a su preparación, así como de diferentes tópicos de la vida diaria, información, hechos y temas relacionados a su experiencia y embalaje cultural.

Es por tanto indispensable que los candidatos tengan, por lo menos, la preparación académica básica y elemental para comprender y cumplir acertadamente las instrucciones y órdenes, así mismo se hace necesario su trato con el público para dar indicaciones o informar acerca de cualquier asunto, por lo que es deseable determinado nivel académico, el cual garantiza en cierta forma un buen desempeño en sus funciones y brinda la oportunidad para promociones y ascensos.

Para los aspectos relacionados con el coeficiente intelectual y habilidades mentales podemos observar lo obtenido en el grupo analizado, en sus evaluaciones al momento de ser seleccionados (ver cuadro 4).

De acuerdo a las características o **capacidades** medidas, el 65% de los agentes de seguridad interna considerados (143 en promedio), se ubican dentro de la media poblacional, el 23 % del total (51 elementos) se encuentra por abajo del promedio y solo el 12% (24 agentes) se ubica por arriba de la media poblacional, es decir que más de la mitad de los elementos (77% =

167) contaban con los niveles deseables para desempeñar las labores del puesto que solicitaban; el resto se ubicaba dentro de los niveles mínimos requeridos y aceptables, para que con base a una inducción y capacitación pudieran ser viables de considerar y contratar.

Cuadro 4. HABILIDADES

Características Medidas	Valoración obtenida				
	Inferior	Medio inferior	Medio	Medio superior	Superior
C.I.	2	67	140	5	4
Juicio y razonamiento lógico	-	61	136	21	-
Atención y aprendizaje	2	56	148	12	-
Perceptividad	3	38	137	32	8
Organización y planeación		28	140	45	5
Memoria	3	38	141	36	

- * Con los factores considerados (C.I., juicio y razonamiento lógico, atención y aprendizaje, perceptividad, organización y planeación, memoria) se puede determinar la capacidad que los elementos presentan para realizar las tareas que el puesto tiene asignadas.

Se necesita personal que sea capaz de:

- ✓ Analizar, interpretar y ejecutar acertadamente ordenes y disposiciones.
- ✓ Resolver problemas tanto sencillos (de trámite y rutina), como de cierta complejidad (no predeterminados).

- ✓ Emitir juicios, opiniones y respuestas acordes con la realidad, dado que en diversas ocasiones, durante el servicio y sobre la marcha, tendrá que dar o implantar soluciones.
- ✓ Percibir, detectar y prever fácilmente situaciones evidentes relacionadas con su trabajo, que le permitan una acción mental elaborada antes de su ejecución.
- ✓ Discriminar detalles y hacer uso de datos almacenados en su memoria.
- ✓ Asimilar y comprender aspectos relacionados con medidas de seguridad.

El 48% del personal presentó un **tipo de pensamiento** dirigido a aspectos concretos y el 52% tiene un pensamiento de tipo abstracto.

- * Resulta favorecedor el que se posea un tipo de pensamiento que permita que la persona tenga una adecuada visión para solucionar problemas de acuerdo a los elementos, ya sea aislados o en conjunto, conocidos o no, concretos o abstractos; pero de acuerdo a una lógica coherente.

Con relación a las características de la personalidad, que se determinaron como primordiales a considerar en las evaluaciones psicológicas, se pretende que éstas guarden entre sí, al analizarlas de manera individual, un mayor equilibrio posible dentro de lo que se considera una estabilidad y salud mental (descartando anomalías y patologías); y que nos den pauta para determinar si, en este sentido, los aspirantes al puesto de agente de seguridad interna cubren las expectativas que se requieren para un desempeño laboral aceptable.

Los resultados que se obtuvieron del análisis de los reportes de resultados del grupo estudiado, los podemos observar en el cuadro que corresponde a las Características de la Personalidad (ver cuadro 5).

Cuadro 5. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Características Medidas	Valoración obtenida				
	Inferior	Medio Inferior	Medio	Medio Superior	Superior
Autoestima	1	31	152	34	-
Confianza en si mismo	-	36	158	20	4
Valor	2	31	180	5	-
Iniciativa	-	40	170	8	-
Disposición	-	43	167	8	-
Responsabilidad	-	61	149	8	-
Lealtad	-	24	171	23	-
Discreción	-	65	149	4	-
Relación con la autoridad	-	15	179	24	-
Manejo de nivel de desempeño bajo presión	3	57	134	24	-
Control de impulsos	-	27	168	23	-
Control de la agresión	-	53	131	34	-
Tolerancia a la frustración	-	61	138	19	-
Relaciones interpersonales	-	42	167	9	-
Identificación con el puesto	-	-	213	5	-
Motivación	-	15	195	8	-

Como se puede observar en el cuadro que antecede se hace alusión al análisis de datos efectuado directamente sobre los reportes de resultados de cada una de las evaluaciones psicológicas (ver anexo 2) que nos permiten determinar que el grupo de agentes de seguridad analizado tiene características de personalidad afines y comunes a las que el propio puesto solicita.

Del 100% de elementos (218), el 83% (180 personas) presenta las características dentro del nivel medio al medio superior o por arriba del promedio y el 17% (38) lo tiene en el nivel medio inferior, sin llegar al nivel bajo o de ausencia de las características indispensables.

De las características que sobresalen con un mayor porcentaje se encuentran la **identificación con el puesto** (98%), la **motivación** (89%), el **valor** (83%) y la **relación con la autoridad** (82%). Características que en conjunto nos hablan de la aceptación que la persona tiene para con el puesto y la orientación hacia sus actividades; de la posibilidad de que le resulte gratificante y que encuentre la oportunidad de desarrollarse, dándose por consecuencia la probabilidad de un elevado o adecuado desempeño laboral.

- * La identificación con el puesto nos indica que la persona tiene plena consciencia y se encuentra convencida de la importancia de su labor, por lo que difícilmente preferiría otro puesto; además de que puede realizar las actividades que se le encomienden con agrado y responsabilidad, considerando además que su función es importante para toda área y para la institución.
- * La motivación, por su parte, le permite realizar las funciones orientado siempre a mejorar personalmente y a buscar que su labor le brinde bienestar (personal, social y económico), así como ampliar sus oportunidades de desarrollo, evitando caer en actitudes de indiferencia y apatía.
- * El valor o arrojo, es una característica que se considera para este puesto como importante, ya que le permite al elemento ser capaz de asumir riesgos tendientes a salvar vidas o bienes; y en situaciones de riesgo anteponer, con conocimiento de causa, su integridad personal en defensa de la institución.
- * La relación con la autoridad favorece a que se acepten y sigan las normas y políticas con la exactitud con que se le establezcan, así como la identificación con la figura de autoridad y lo que ésta representa.

Por otra parte, la **autoestima** y la **autoconfianza en sí mismo** aparece con un número mayor de frecuencia (152 y 158 personas respectivamente) en el promedio, que significa un 70% y 72%, incrementándose el porcentaje con los que están por arriba de la media poblacional con un 36% (34 personas) para la primera característica y 9% (20 personas) para la segunda. Solo el 14% y 17% de cada una se encuentran por debajo de la media.

- * Tanto la autoestima, como la confianza en sí mismo permiten que la persona haga frente a su entorno y que se baste a sí mismo, tomando sus propias decisiones y sea capaz de observar, reflexionar y evaluar su conducta. Con lo cual va a lograr actuar con seguridad y controlar situaciones problemáticas o caóticas, apoyándose en las políticas establecidas, así como en su propio criterio, pero sin involucrarse afectivamente. En la medida en que se sienta seguro de sí, podrá influir o controlar a otros organizándolos y dirigiéndolos para las actividades asignadas.

Para la **iniciativa, disposición y responsabilidad**, encontramos que se manifiesta en un porcentaje similar, de 4% (8 elementos) ubicado en el nivel medio superior y que se encuentra en más del 74% (167) de la población, siendo un porcentaje mínimo 22% (9) el que denotaba poseer un nivel por debajo de la media.

- * Como ya se había mencionado anteriormente, la iniciativa, disposición y responsabilidad son características que se cuentan como necesarias dentro del desarrollo de las actividades del puesto de agente de seguridad interna, dado que van a permitir en buen grado que la persona aporte soluciones creativas para el mejoramiento del trabajo; que en caso de un imprevisto, realice actividades más amplias a las que se le asignaron, sin que su jefe inmediato lo solicite; y que sea cumplido sin necesidad de supervisión.

En los aspectos de **lealtad y discreción**, no se encuentra similitud en porcentajes, aunque se puede percibir que las personas leales no necesariamente tienen un nivel alto de discreción y viceversa, es decir que el

89% (194) de los agentes cuentan con un nivel medio o por arriba del promedio en lo que respecta a la lealtad, mientras que solo el 70% (153) lo tiene en cuanto a discreción, siendo el 30% (65 elementos) quienes lo tienen por abajo de la media.

- * La lealtad y la discreción, en buena medida presentes, apoyan positivamente en la labor del agente de seguridad interna y logran que, con relación a sus actividades, la persona respete la línea jerárquica al solicitar autorización a su jefe inmediato, para realizar la actividad que le pidió otra persona ajena a su área; Así como la posibilidad de manejar información confidencial y hacer buen uso de ella.

El 74% del personal (158) tiene un buen **manejo de su desempeño** y lo mantiene aún a pesar de estar bajo situaciones de presión, incluso el 11% (24) de éstos incrementan su rendimiento ante tales condiciones; el 26% (57 personas) presentan la característica en un nivel por debajo de la media, lo que significa que su rendimiento se ve ligeramente afectado y disminuido, sin llegar a perder totalmente el control; y solo el 1% (3 personas) denotó que su rendimiento disminuye considerablemente y se ve afectado al estar bajo presión y situaciones caóticas.

- * Para el tipo de situaciones que se requiere enfrentar, se necesita de control en la persona para pensar antes de actuar y no dejar que dominen las emociones, canalizando las energías hacia la creatividad y productividad; sin interferir en el desenvolvimiento de su trabajo y, por ende, se mantenga estable o, bien, se incremente su rendimiento. Se entiende entonces, como la forma adecuada en que el agente de seguridad reacciona cuando las circunstancias lo obligan a un esfuerzo mayor debido a una eventualidad fuera de control.

Para lo que es el **control de impulsos, control de la agresión y la tolerancia a la frustración**, el grupo mostró que un 68% (149) tiene un adecuado control y el 14% (29) se conduce muy bien en este aspecto, mientras que el 18% (40) presentan dificultad para controlarse, por lo que posiblemente actúen de manera impulsiva y agresiva, requiriendo necesariamente de una supervisión constante y cercana. Con lo que se

refiere a la tolerancia a la frustración, el 72 % (157) canaliza adecuadamente este aspecto y el 28% (61) trata de manejarlo, aunque llega a dificultársele.

- * El control de impulsos le permite actuar de forma madura, positiva y abierta para enfrentar objetivamente la realidad, inhibiendo o retardando el impulso al reflexionar oportunamente sobre las consecuencias de los actos, sin llegar a perturbar su desenvolvimiento y disciplina.
- * El adecuado control de la agresividad redundo en que la persona se presente, bajo las situaciones que la originen, con firmeza, fuerza de voluntad competitivo y afirmativo, siendo capaz de asumir cualquier riesgo en defensa de la institución y sus bienes. Además de originarle un alto grado de energía, para llevar a cabo acciones en forma dinámica y emprendedora.
- * La tolerancia a la frustración, es el mecanismo que apoya a la persona para que canalice adecuadamente aquella energía que no logro llegar a su fin porque se interpuso una barrera imprevista; reacción de frustración que genera cierto malestar a quien no la dirige a otra actividad y que permite que afecte a su trabajo.

En cuanto a las **relaciones interpersonales**, en el grupo se presenta un 81% (176 personas) con facilidad para establecer contactos adecuados con las personas que les rodean y el 19% (42) se mantiene con cierta reserva para los intercambios personales.

- * Las relaciones interpersonales que se requieren establecer para el desarrollo adecuado del puesto son aquellas que le permitan convivir cordialmente y en armonía, pero sin involucrarse demasiado y con un alto grado de respetuosidad. Se necesita además de una actitud agradable y de cooperación, adaptándose fácilmente a diversos cambios y medios.

Como podemos observar, en el grupo contamos con personal que denota ser agresivo pero al mismo tiempo tiene un adecuado control de impulsos; son seguros de sí mismos y se muestran desconfiados y suspicaces para con

otros; son capaces de adherirse a su grupo sin dejar de ser autosuficientes y tener recursos para tomar decisiones propias. Así mismo, presentan una postura positiva y abierta ante las figuras de autoridad, las disposiciones y normas de seguridad, asumiendo sus obligaciones con sentido común, criterio y con necesidad mínima de supervisión.

Se considera necesario indicar que el reporte final de la evaluación psicológica debe contener únicamente los aspectos más sobresalientes y relacionados al propósito inicial de la evaluación: la aptitud y actitud hacia el trabajo, destacando los que favorecen el rendimiento y desempeño de la labor y los que limitan la actuación, así como los factores que son susceptibles de modificar y encausar para incrementar las posibilidades de un ajuste con la actividad que se va a realizar y los factores que ponen en riesgo a la empresa, a la persona misma y a los que le rodean.

En lo concerniente a los datos del estudio socioeconómico, se logra detallar y especificar el perfil de decisión (ver anexo 3) de las encuestas domiciliarias de los elementos que nos interesaban, para de esta manera detectar fácilmente los datos relacionados al nivel socioeconómico y ambiental que rodean a la persona, además de contemplar la trayectoria y comprobación de empleos. Datos que nos hablan de la realidad en la que los candidatos evaluados se desenvuelven y/o en la que se desempeñaron, así como el nivel en que lo hicieron y, por lo tanto, obtener un parámetro que nos hable de su honestidad y responsabilidad hacia con sus actividades y labores anteriores; de su actitud para con los que conviven o se relacionaron directa e indirectamente tanto en su labor, como en su entorno.

Encontramos un apoyo fundamental en la información obtenida a través de la realización del estudio socioeconómico, la visita domiciliaria y la obtención directa de referencias laborales y personales; lo que permite verificar de una manera real, directa y objetiva las condiciones socioeconómicas y el ambiente en que se desenvuelve el solicitante; confrontar los datos que proporcionó la misma persona en su solicitud y en

la entrevista inicial; aunado a que se pueden captar las reacciones de las diversas personas entrevistadas con relación al aspirante.

El reporte final o perfil de decisión del estudio socioeconómico cubre tres áreas básicas:

- I. Proporciona información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- II. Da a conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en las actividades o trabajos anteriores.
- III. Proporciona la corroboración de la honestidad y veracidad de la información obtenida, debido a que se busca que ésta este respaldada por documentos y comprobantes.

Los factores considerados en el análisis de la información del estudio socioeconómico son los que se muestran a continuación (ver cuadro 6):

Cuadro 6. FACTORES SOCIOECONÓMICOS	
Factor	X
Nivel socioeconómico	Nivel medio
Integración familiar	Indispensable
Indíces de alcoholismo, drogadicción y pandillerismo en su hábitat	Bajos
Referencias personales e intervecinales	Indispensable
Experiencia laboral	7 años
Referencias laborales	Indispensable
Comprobación de actividad laboral y/o escolar	Indispensable
Experiencia en el área de seguridad	4 años
Experiencia en manejo de automóvil	6 años, 6 meses
Experiencia en manejo de armas	No necesaria

De acuerdo al cuadro anterior podemos observar que dentro del grupo analizado encontramos que la media poblacional se ubica dentro del nivel socioeconómico medio, siendo el 44% (97) de los elementos los que pertenecen a este nivel; le sigue el nivel socioeconómico bajo con un 39% (85) y el nivel medio bajo con 14% (31). Finalmente el 3% (5) de los elementos provienen de un núcleo que se encuentra en el nivel medio alto y alto, siendo bajo el porcentaje para este último factor.

Así mismo, en lo que respecta a los índices de drogadicción, alcoholismo y pandillerismo el grupo analizado de agentes de seguridad interna denotan índices bajos en su medio ambiente (47% = 103 personas). Sólo el 16% (34) se encuentran en ambientes con un alto índice y el 37% (81) en índices medios; pese a ello, se logró detectar en su momento la ausencia de contactos directos e influenciables en las personas analizadas.

- * Tanto el nivel socioeconómico, como los índices de drogadicción, alcoholismo y pandillerismo en los que se desenvuelven las personas, nos permiten conocer la forma y condiciones en que viven (estilo de vida familiar) y el ambiente social de su vecindario, para así determinar si la trayectoria personal y laboral va de acuerdo con las oportunidades que su medio le ha permitido o, en todo caso, se ha superado su situación de manera congruente, sin tener más de lo que su propia iniciativa le permite y dejar a un lado la posibilidad de malos manejos y la obtención de bienes por medios ilícitos.

De igual forma, resulta relevante conocer las relaciones que el candidato mantiene con su núcleo familiar, personal, de amistades y conocidos para detectar la ausencia o presencia de problemas que pudieran afectar a la persona, directa e indirectamente, en cuanto a drogadicción y alcoholismo se refiere. Cabe mencionar que, si el candidato mismo tiene adicción a alguna de éstas no se le considera como viable al puesto.

En cuanto al pandillerismo, podemos comentar que es indispensable conocer de las líneas y contactos que la persona tiene con "amigos" o "conocidos" para descartar así la posibilidad de contratar a personas que

tengan contacto con gente no deseable y que influya negativamente con su desempeño.

La **integración familiar** dentro del grupo analizado resulto ser primordial e indispensable para un buen desempeño en un 91% (198) de los elementos de seguridad interna; en el resto 9% (20) se encontraron ciertos problemas en sus relaciones familiares que no permiten el desarrollo de una favorable integración, pero que no llegan a generar una desintegración parcial o total.

- * La integración familiar favorece y se relaciona con el buen desarrollo que la persona obtenga en todas y cada una de sus actividades, por lo que se considera de importancia conocer el apoyo que los miembros de su propia familia le brindan; la comunicación que impera entre los mismos; antecedentes sobre la salud somática y mental de sus integrantes; el lugar que ocupa y representa; la manera en que cubren sus necesidades económicas y logran metas; además de la forma en que superan los conflictos y problemáticas que enfrentan como grupo.

En el caso de las **referencias personales e intervecinales**, se considera para los 218 agentes de seguridad interna (100%) que la obtención de las 6 referencias (3 personales y 3 vecinales) son indispensables y necesarias.

- * Las referencias a las que hacemos mención, nos hablan de la actuación que la persona misma ha tenido en su ambiente y la manera en que ha sabido interactuar o sociabilizar; la forma en que emplea su tiempo libre fuera de la actividad laboral

Si bien es cierto que, una persona que no se ha desarrollado y que apenas empieza en el ámbito laboral tendrá referencias que sus propios familiares le ofrecerán o le contactarán; también es cierto que las personas que ya tienen contactos laborales y que se han dado a conocer con los demás tendrán la posibilidad de presentar una gama más amplia de referencias; sin embargo, para ambas personas el peso de las referencias vecinales es el mismo, dado que éstas se solicitan al azar y sin ser propuestas por los mismos candidatos, con el fin de descartar favoritismos, preferencias e información subjetiva que muchas veces

existen en las referencias personales, de quienes difícilmente hablaran mal de la persona que recomiendan. Pese a ello, se considera importante la información que se obtiene de los conocidos directos de la persona, pues de ella se desprenden datos que muchas veces la misma no proporciona.

Se busca saber del trato que la persona tiene, sus hábitos y conductas en el medio, su participación para con los demás, si se es conflictivo o no, qué clase de familia es a la que pertenece, cuáles sus amistades, entre otros aspectos más que descartan la posibilidad de contratar personal no deseable y conflictivo.

Se establece a través del análisis de puestos que no es necesaria la **experiencia laboral** para el desarrollo de este puesto, pero en caso de tenerla se requiere de una estabilidad de 3 años como mínimo; más de acuerdo a lo que se obtiene en el grupo al que hacemos referencia en el presente trabajo, nos encontramos con que al momento de solicitar el empleo contaban con experiencia en diversas áreas (considerando al personal por lo menos con un mínimo de un mes laboral, hasta los que contaban con un lapso laboral de 14 años), obteniéndose una media de 7 años de experiencia en el desempeño de algún trabajo del 99% (215) de las personas que contaban con dicha experiencia. Solo el 1% (3) no contaba con experiencia laboral.

En lo referente a la **experiencia en el área de seguridad**, ésta tampoco es necesaria de acuerdo al análisis de puestos efectuado, sin embargo nuestro grupo presenta una media de 4 años de un total de 124 personas (57%), con rangos que van desde los 3 meses a los 8 años en quienes sí poseían la experiencia. Las personas que no contaban con la experiencia en el área eran 94, o sea el 43% de la totalidad.

- * Tanto la experiencia laboral, como la experiencia en el área de seguridad son consideradas, en el caso de contar con ellas, parámetros que pueden apoyar a la rápida adaptación de la persona al desarrollo un trabajo determinado o la misma actividad de seguridad, debido a que va a tener conocimiento sobre la actuación que debe tener en relación con el trato hacia sus superiores, subordinados y compañeros de trabajo, así como

con las normas y líneas a seguir; preparación para actuar en situaciones de emergencia; conocimiento y contacto con materiales, documentos y equipo de trabajo; ajuste a la disciplina de servicios largos y tediosos. Son aspectos que pueden favorecer a la pronta integración en la dinámica laboral, aunque no indispensables y necesarios para el puesto en cuestión debido a que, como ya lo indicamos en el aspecto que lo menciona dentro del análisis de puestos, existe una amplia inducción y programas de capacitación que pretenden la rápida integración de la persona a su puesto.

En caso de contar con la experiencia laboral y/o en el área de seguridad, resulta conveniente indagar todo lo relacionado a dicha experiencia, como: en dónde se adquirió (razón social, ubicación de la empresa), en qué área, nivel y puesto, períodos de tiempo, a quién o quienes se reportaba, si se obtuvieron opciones de ascensos o cambios favorecedores, ingreso inicial y final, si se tuvo personal a cargo, si se participó en cursos, si la trayectoria laboral va dirigida a una sola área o difiere de un empleo a otro, si se maneja equipo especializado y esto requirió de capacitación, cuál fue el trato con compañeros y jefes dentro del trabajo, la cooperación y trabajo en equipo, entre otros aspectos más. Lo anterior, con el fin de determinar con claridad la especialización que la persona trae consigo o, bien, incorporarle en el puesto adecuado a sus conocimientos y experiencia, siempre y cuando se logre corroborar la información proporcionada y obtenida.

Al igual que las referencias personales e intervecinales, **las referencias laborales y la comprobación de actividades laborales y/o escolares** resultaron ser, para el 100% (218) de los elementos, indispensables y necesarias, sin importar el número total de actividades que se tuvieran que comprobar.

- * La obtención de referencias laborales se hace con la finalidad de conocer el rendimiento y la adaptación laboral de la persona; además de investigar y confirmar que lo que fue emitido por el candidato al puesto fue realmente verídico y confiable; para descartar la posibilidad de información falsa o mal manejo de la misma, con el fin de impresionar

con una imagen o preparación que no se tiene y, en todo caso, sorprender a los que pudieran estar interesados en contratarle.

Al momento de solicitar las referencias laborales, de preferencia con las personas que directamente supervisaron el desempeño de la persona investigada o, en caso de no ser posible, por lo menos con los responsables de emitir opinión al respecto del personal que laboró en cada empresa, se consideran los aspectos que ofrezcan la posibilidad de obtener una mayor información acerca del desempeño de la persona en cuestión, como: qué puesto cubrió, a qué nivel, cuáles fueron sus responsabilidades y limitaciones, cómo fue el desempeño, la exactitud y calidad en el trabajo asignado, cuál el motivo de salida o renuncia, suponiendo que existieran las contrataciones se le volvería a contratar, qué clase de empleado se le considera, cómo se integró a su equipo de trabajo, qué opinión se tiene de su persona, manejo fondos, etc., además de conocer de su honestidad, puntualidad, capacidad para supervisar o recibir órdenes, responsabilidad, discreción, actitudes en el trabajo y otras.

En caso de que no se posea la experiencia laboral, se procede a valorar la trayectoria educativa con el propósito de conocer acerca del rendimiento y la adaptación que tuvo la persona, y comprobar si la información que se proporcionó es la exacta.

Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen y comprueben la veracidad de los datos, de ahí la importancia de un análisis detallado y concienzudo de la información que se obtiene en cada una de las etapas que integran la totalidad de las evaluaciones y entrevistas a las que se somete a la persona que se interesa en el puesto.

Puede, inclusive, verse demasiado escrupuloso el proceso, sin embargo de acuerdo a la propia experiencia, no hay mejor manera de llegar a recomendar a un candidato al puesto que someterlo a este tipo de análisis en donde él mismo se interesa e involucra para presentar lo que comprueba su trayectoria personal, escolar y laboral; aunado a que la propia naturaleza del puesto y sus actividades lo exigen.

Para los factores que se relacionan con la **experiencia en el manejo de automóvil y conocimiento en el manejo de armas** se obtiene que el 68% (149) de los elementos sabían conducir vehículos automotores y el resto 32% (69) no tenían ni el conocimiento ni la experiencia para hacerlo, de ahí que la media obtenida en el grupo que sí tenía la experiencia es de 6 años 6 meses.

Por otra parte, la experiencia en el manejo de armas resulta ser no indispensable o necesaria, debido a que en nuestro grupo la diferencia entre los que sí tienen la experiencia (51% = 112) y los que no la tienen (49% = 106) es mínima.

- * Los conocimientos técnicos y la práctica que se tenga sobre los mismos son favorecedores para el buen desempeño del puesto, aunque cabe indicar que en ocasiones si el aprendizaje no fue el correcto puede llegar a entorpecer la función y a crear malos hábitos en el manejo de diferentes equipos o materiales, por lo que es necesario detectar sobre que bases o nivel se conoce y se manipula determinado equipo, y estar así en posibilidades de permitir aplicar lo que se conoce o modificarlo.

Por lo anterior, en el caso de la experiencia en el manejo de armas, ésta no es necesaria debido a que resulta mejor, en ocasiones, que la persona no tenga “vicios” o “malos hábitos” en su uso, pues se requiere de una concientización y preparación especial de acuerdo a las líneas que tiene establecidas para este aspecto nuestra empresa.

También el reporte general de los datos que el **estudio médico y evaluación física** ofrecen, son de importancia para determinar que un buen estado de salud y adecuadas condiciones físicas son primordiales para la ejecución de las actividades de una labor tan especial, como es la de un agente de seguridad interna, en donde la misma posición, el estado de alerta, la resistencia, la energía, la agilidad y rapidez de reflejos son aspectos importantes que tienen mucho que ver con el rendimiento laboral.

Es aquí donde se descarta, por medio de **estudios de laboratorio y gabinete**, la posibilidad de problemas cardiovasculares, de diabetes, contagiosos y de adicción a drogas y alcoholismo. De igual forma, se detecta, a través de la **revisión médica y elaboración de historia clínica**, la presencia o ausencia de limitaciones en la persona por enfermedades de tipo congénito, por deficiencias en cuanto a la agudeza visual, auditiva y olfativa se refiere; problemas de pies planos o en columna, hernias e, incluso, la carencia de algún miembro de su cuerpo; así como la presencia de cicatrices por operaciones y/o lesiones, además de tatuajes.

Lo anterior, con el fin de evitar correr los riesgos que puede ocasionar la contratación de una persona con problemas de salud, quien a la larga reeditará gastos y pérdidas innecesarias para la empresa, dado que se incrementa el índice de ausentismo, incapacidades y desarrollo adecuado de el área donde se encuentra ubicada la persona en cuestión.

En lo que se refiere al aspecto de los **tatuajes**, se analiza el motivo por el cual la persona se lo hizo, la figura que tiene tatuada, en que período y época de su vida y si éste, en caso de no ser limitativo, es visible o no, para descartar a la persona que lo porta. Sucede que en ciertos casos, los tatuajes se asocian con núcleos de personas problemáticas y con delincuentes; en otros, los tatuajes fueron aplicados como medio de aceptación a determinados grupos durante la etapa de la adolescencia, en donde aún la persona no se encontraba totalmente dirigida en sus metas y personalidad; en otros más, son simplemente moda. Sin embargo, se considera de suma relevancia analizar la forma, tamaño, figura del tatuaje e investigar a detalle los motivos reales que llevaron a la persona a aplicárselo, para de esta forma determinar la viabilidad de continuar con su proceso de selección.

La valoración médica incluye:

- Historia clínica y revisión
- Estudios de gabinete: teleradiografía del tórax
- Estudios de laboratorio: biometría hemática, examen general de orina, tetraquímica, amibiasis invasora, V.D.R.L., etc.
- Uso de drogas: cocaína, marihuana, anfetaminas

El médico de la empresa, profesional certificado, estudia los porcentajes y resultados de los análisis de laboratorio e integra esta información con sus observaciones, mismas que obtuvo de la revisión médica y la elaboración de la historia clínica, por lo que solo emite un resultado general en el que se considera viable de aceptación a la persona, con adecuadas condiciones de salud y recomendable para realizar el tipo de actividades que el puesto determina. En caso de no ser recomendable al puesto, por problemas de salud o detección de alguna limitante se emiten las observaciones pertinentes del caso, con el fin de orientar al candidato para su atención oportuna y la explicación que su caso amerita.

De acuerdo a lo que se ha expuesto y con base a los resultados favorables de los 218 (100%) guardias de seguridad interna se considera, por lógica, que la buena salud, física y mental, son condiciones ineludibles de los candidatos que pretenden desempeñarse en las funciones y actividades de la seguridad y protección.

c)

En lo que respecta a las **observaciones que se realizaron en las entrevistas de selección** de cada uno de los agentes de seguridad interna, podemos señalar como punto importante el que se detectaron ciertas características afines a este personal. Y que aún, siendo aspectos a nivel subjetivo de la personalidad, se pueden registrar y observar de acuerdo a la dinámica de la misma entrevista y a las preguntas que se hacen a los candidatos, para de esta manera considerarlos, a partir de ella, como candidatos potenciales al puesto dado que pasan un primer filtro de selección.

Resulta relevante indicar que, depende en cierta medida de la capacidad, preparación y experiencia que posea el entrevistador para observar, detectar, analizar y registrar las conductas, reacciones y lenguaje corporal de la persona a quien se entrevista; para obtener mayores beneficios del primer contacto e intercambio con el candidato.

De acuerdo a cada registro observacional (ver anexo 4), mismo que ya estaba implantado en el área, y a los comentarios generales de dichas entrevistas se pueden especificar las siguientes características (ver cuadro 6):

Cuadro 6. OBSERVACIONES DE ENTREVISTA

CARACTERÍSTICAS	NIVELES OBSERVADOS			
Físicas	Pálido, enfermizo, encorvado -	Buena condición física 167	Parece energético (uletta) 50	Excelente condición 1
Presentación personal	Descuidada, desaseada -	Limpio, de buena apariencia 153	Muy cuidadoso de su aspecto 65	Impecable -
Habilidad para expresarse	Torpe: no se da a entender -	Habla con dificultad 10	Se expresa bien 201	Muy buena expresión 7
Confianza en si mismo	Indeciso, inseguro -	No muy firme y decidido 14	Firmeza y decisión 195	Muy seguro de sí mismo 9
Educación mostrada	Muy burdo y grosero -	Modales mediocres 2	Buenos modales 214	Culto, refinado en sus modales 2
Inteligencia aparente	Muestra pésima comprensión -	Comprensión regular 7	Inteligencia común, comprende bien 209	Brillante y claro en su comprensión 2
Ambición revelada	No muestra ninguna, no sabe lo que quiere -	Le falta empuje 6	Tiene deseos de prosperar 197	Muestra mucha ambición 15
Personalidad	Incolora, indeterminada -	Común, no impresiona 96	Es agradable 122	Muy agradable y atractivo -

Los porcentajes obtenidos, para el grupo de elementos que estamos analizando, dentro de las observaciones que se les hicieron como resultado de la impresión en su entrevista inicial, ratifican claramente, a través de los porcentajes más elevados, la presencia de las características que son

consideradas como esenciales en la imagen que se refleja a los demás, como figura de seguridad y orden.

Los porcentajes obtenidos son los siguientes: el 77% (167) de las personas fueron consideradas con una buena condición física, mientras que el 23% (50) fueron determinadas como enérgicas y con una actitud alerta; al 70% (153), en el momento de su entrevista, se le percibió con una presentación limpia y de buena apariencia, en tanto que al 30% (65) se les consideró muy cuidadosos de su aspecto. En cuanto a la habilidad para expresarse, el 92% (201) lo hacía adecuadamente, emitiendo sus ideas con claridad y secuencia; el 3% (7) presentaron una muy buena expresión; y solo el 5% (10) fue considerado con dificultad para expresar sus ideas y hablar con claridad.

A 195 de los elementos (89%), en cuanto a la confianza en sí mismos, se les apreció con firmeza y decisión, aspecto que les favoreció para tener un buen desarrollo durante su entrevista; 9 más (4%) se mostraron muy seguros de sí mismos en su presentación; y solo 14 (7%) de los elementos actuaron con falta de seguridad, mostrándose poco firmes y decididos.

El 98% (214) sobresalen por sus buenos modales y educación mostrada, mientras que el 1% (2) fue calificado como personal culto y refinado. Por otra parte, 96% (209) denotaron una inteligencia común y una adecuada comprensión, que indican que la persona ha sabido aprovechar las oportunidades que su medio le ha ofrecido; 1% (2) dejó entrever una brillante y clara comprensión, mientras que para el 3% (7) la comprensión no era sobresaliente.

En lo que a ambición y motivación se refiere, se percibió que el 7% (15) denotaban un nivel alto de ambición e interés por un nivel mayor, a pesar de no tener la preparación y experiencia que los otros puestos requieren; el 90% (197) poseía una motivación e interés real en el puesto que solicitaban; y que a solo el 3% (6) le hacía falta empuje y motivación por desconocimiento real del puesto que solicitaban.

En cuanto al tipo de presencia que los mismos elementos reflejaron en su primera entrevista y de acuerdo a su propio desenvolvimiento y actitudes

mostradas se percibió en el 56% (122) de los elementos una personalidad agradable y dispuesta, así como en el 44% (96) una personalidad común, pero que no impresionaba desfavorablemente.

Finalmente podemos indicar que, con base en el conocimiento real que se tenga del puesto que se pretende cubrir y del desarrollo adecuado de la entrevista de selección, se pueden obtener muchos de los factores que nos dan la posibilidad de predecir con cierto tino si la persona en cuestión resultará un candidato potencial o se descarta la posibilidad de que continúe en el proceso de selección, evitando así pérdida de los factores tiempo, economía y esfuerzo.

ANALISIS

De acuerdo al proceso de análisis del perfil anterior (o inicial) y el propuesto actualmente para el puesto de agente de seguridad se puede inferir lo siguiente:

- a) En primera instancia se percibieron marcadas deficiencias con relación al perfil que se venia manejando como ideal, relacionadas principalmente a los criterios que se consideran dentro de los aspectos de conocimientos y aptitudes. De ahí que se entendieran como únicos criterios del perfil del puesto, entre los no conocedores del área, el sexo, estatura, edad, complexión, escolaridad, estado civil, además del tiempo trabajado en la misma área o experiencia, dejando a un lado otros aspectos como la iniciativa, disciplina, respeto a la figura de autoridad y de las normas de seguridad, seguimiento de instrucciones, lealtad, discreción, acertividad y habilidad en la toma de decisiones, sentido común, responsabilidad y deber, actitud de servicio, tolerancia a la frustración, apego a la realidad, estabilidad emocional-laboral y familiar, relaciones interpersonales, capacidad de observación, discriminación, estado de alerta, agresividad controlada, condiciones físicas estables, entre otras.
- b) La normatividad para la aplicación del análisis de puestos, favoreció en forma positiva para obtener las características no definidas en el perfil anterior, tales como: capacidad para recibir y aplicar la información, disposición, arrojo (valor), identificación con el puesto, presentación, relación con la autoridad, entre otras más.
- c) Tanto la descripción genérica, como la descripción específica del perfil anterior, no eran explícitas y no proporcionaban información adicional.

Por tanto, el objetivo esencial se ve cubierto al determinar los criterios explícitos, claros y convincentes acerca de los requisitos indispensables para la selección del personal, y de esta manera mejorar la calidad del proceso de selección y ofrecer mejores resultados. De igual forma, se lograron detectar los aspectos fundamentales de la especificación del puesto como se observa en el análisis que se efectuó.

- d) Los criterios resultantes del análisis de las evaluaciones y reportes de selección, así como de las propias entrevistas, arrojaron datos que se presentaron con mayor frecuencia en el grupo de los 218 elementos analizados, datos que vienen a apoyar, confirmar y respaldar la información obtenida en el análisis de puestos.

Así mismo, se concluye que a partir de la falta de datos y carencia de información en los criterios del perfil considerado anteriormente se da una extensión e integración de las modificaciones que nos permiten una mayor discriminación en la labor de los elementos y una mejor visión para evaluar su trabajo y supervisarles con objetividad, por lo tanto, obtener calidad en el desempeño de las actividades que realizan los agentes y que, en general, son encomendadas al área de seguridad.

Mejorando, como resultado de ello, aspectos a favor de los elementos y agentes de seguridad interna, tales como: el nivel de percepción económica, ascensos, prestaciones e incentivos (premios o compensaciones) por su rendimiento y cumplimiento, así como la integración a programas de capacitación para un mayor conocimiento y desempeño, etc.; siendo finalmente la manera de elevar el nivel de pertenencia del personal para con la empresa.

- e) Por otra parte, de acuerdo a la práctica y experiencia real en el campo laboral se considera la importancia que tiene el realizar un adecuado proceso de selección de personal para cualquier empresa, pues es la mejor manera en que los recursos humanos se integran a su puesto y a la empresa, confiriéndole mayor valor y aprecio a su colocación, disminuyendo de esta manera el índice de rotación. Recordemos que "lo que cuesta más trabajo obtener es lo más valorado" y que, en la mayoría de los casos, aquellas personas que se integran a una empresa sólo por recomendación directa o sin ajustarse al perfil del puesto, tarde que temprano se retiran por no sentir que logran sus objetivos personales o por falta de valoración en el puesto que se le otorgó. Es necesario que toda persona sea objeto de una buena entrevista de selección, pues es a partir de este punto que se van a integrar la mayor parte de los datos que

se requieren para un futuro proceso y para que la persona conozca, de manera recíproca, sobre lo que la empresa puede ofrecerle, así como de las posibilidades o limitaciones del puesto que vaya a cubrir. Sin dejar a un lado, el que de la entrevista se puede efectuar un análisis de resultados de las diversas evaluaciones y exámenes a los que se sujetará el candidato, o bien poder definir el término del proceso.

- f) Considero que la integración que se efectúa entre la información obtenida a través de los candidatos y los resultados de las pruebas que integran la batería psicológica proporcionan un pronóstico de relevancia, para poder emitir una aceptación o un rechazo de los candidatos, por lo que de acuerdo al uso continuo de la batería psicológica, ésta se aprecia adecuada para el nivel de puesto que estamos detallando, así como de fácil aplicación y valoración. En relación a esto último, la empresa obtiene de manera pronta los comentarios que le apoyan en la toma de decisión para sus contrataciones.

CONTRIBUCION

Dentro de las aportaciones realizadas con este trabajo podemos contar con una descripción detallada del puesto, misma que nos permite instrumentar acciones propias del proceso de selección para la mejora y economía de recursos.

Establecer criterios claros y precisos para la aceptación o rechazo de los aspirantes, aportando un conocimiento pleno de lo que se requiere o de lo que se busca en la gente a contratar y que será parte de la empresa.

Dar a la organización, el recurso humano mejor perfilado y que cuente con el perfil del puesto, de su puesto tipo. Así, como punto principal, para cumplir con uno de los requerimientos de la organización en cuanto a reclutar, seleccionar y capacitar recursos humanos, aptos y profesionales.

Reducir costos, en razón de que se le ha conferido peso e importancia al área de reclutamiento y selección de personal al realizar, de un año y medio a la fecha, las evaluaciones e integraciones de baterías psicológicas que se realizaban a través de despachos que ofrecían sus servicios en este aspecto. Esto representa beneficios en cuanto a economía y tiempo se refiere, además de la calidad del propio reporte psicológico que es elaborado por el personal de la empresa que conoce de las características, necesidades y exigencias de la misma, además de contar con la experiencia en el trato y conducción de los aspirantes a este puesto en específico.

Por último, la aportación de elementos sustentados en principios y métodos técnicos para la evaluación específica, cuya aplicación permitan obtener un mayor conocimiento en las características psicológicas, sociales y laborales del personal, aspirantes a agentes de seguridad interna. Contribuir así, al diseño de programas cuyos instrumentos psicológicos sean los más cercanos al perfil psicológico ideal requerido para este tipo de personal, lo cual permitirá mejorar el desempeño en los servicios que presta la Institución.

BIBLIOGRAFIA

- Anastasi, A. (1978) *Tests Psicológicos*, Editorial Aguilar, México.
- Arias, G. F. (1981) *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México.
- Ashenhust, P.H. (1988) *La policía y la sociedad*, Editorial Limusa, México.
- Benavides, T. J. (1984) *Técnicas de Evaluación de la Personalidad. Apuntes de la materia*, Programa de Publicaciones de Material Didáctico, UNAM.
- Betancourt, C.M., Contreras, C.C. (1993) *Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una institución bancaria*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM; México.
- Blum, M., Naylor, J.(1990) *Psicología Industrial*, Editorial Trillas, México.
- Cattell, R. B., Ever, H. W. (1980) *Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad*, parte I y II, Editorial El Manual Moderno, México.
- Celis, S. O. (1979) *Guía de Seguridad Bancaria*, Asociación Bancaria de Venezuela, Caracas.
- Chiavenato, I. (1988) *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Chiavenato, I. (1993) *Iniciación a la Administración de Personal*, Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana, México.
- Chruden, H. J., Sherman, A. W. (1971) *Administración de Personal*, Compañía Editorial Continental, S. A., México.

- Cohen, C. B. (1993) *Como Seleccionar nuestro Personal*, Editorial Limusa, México.
- Coordinación de Laboratorios (1982) *Curso de Practicas del 4º nivel. Psicología Social Multidimensional*, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Grados, E. J. (1988) *Inducción, Reclutamiento y Selección*, Editorial El Manual Moderno, México.
- Grados, E. J. (1985) *Técnicas de Investigación: Psicología Industrial*, Tomo I, UNAM, Facultad de Psicología.
- Graham, H. R. (1987) *MMPI, Guía Práctica*, Editorial El Manual Moderno.
- Kossen, S. (1995) *Recursos Humanos en las Organizaciones*, Editorial Harta, México.
- Lausche, C.H. (1972) *Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal*, Editorial Trillas.
- Megginson, P. (1991) *Administración, conceptos y aplicaciones*, Editorial CECSA, México.
- Nacif, M. J. (1986) *La Policía en la Ciudad de México (1524-1928)*, Dirección General de Acción Social, Cívica y Cultural Turística. Desarrollo Social, Socicultur, México.
- Orozco, G.V. (1993) *Establecer el perfil para el puesto de custodio mediante el análisis de puestos*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Orozco, J. E. (1980) *Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal*, Coparmex, Fondo Editorial, México.

- Portuondo, J.A. (1971) *Test Proyectivo de Karen Machover. La Figura Humana*, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid, España.
- Quintana, R. I. (1996) *Reclutamiento, Selección y Perfil Psicológico del Policía Preventivo, una comparación con población abierta*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Ramírez, N. A. I. (1997) *La Determinación de Perfiles Psicológicos de Puesto en una Empresa Farmacéutica y su Uso como Criterio en la Selección de Personal*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Reyes, P. A. (1982) *Análisis de Puestos*, Editorial Limusa, México.
- Rosas, C. M. (1995) *El Perfil Psicológico del Agente de la Policía Judicial Federal, otras alternativas de medición*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Sánchez, C. S. (1983) *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, Editorial Santillana Nutesa, México.
- Scott, M. D., Powers, W. G. (1985) *La Comunicación Interpersonal como Necesidad*, Narcea, S. A. de Ediciones, España.
- Serra, R. A. (1988) *Derecho Administrativo*, Editorial Porrúa, México.
- Sistemas de Información, Recursos Educativos y Consultoría S.A de C.V. (SIREC), (1998), *Compilación Jurídica de Seguridad Privada I*, Derechos Reservados, México.
- Shein, E. H. (1982) *Psicología de la Organización*, Editorial Prentice / Hall Internacional, México.
- Sotelo R. L. (1989) *Policía Profesional*, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México.

Terry, G. R. (1971) *Principios de Administración*, Compañía Editorial Continental S. A., México.

Vargas, O. A. (1995) *Análisis y Perfil de Puestos como una Técnica de Evaluación de Personal*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

A N E X O S

ANEXO 1

**CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA
ANÁLISIS DE PUESTOS**

1. DATOS GENERALES

1.1. DENOMINACIÓN

Nombre del puesto: _____

¿Conoce alguna otra denominación del mismo ...

a) ...en la empresa? _____

b) ...en otras empresas? _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿Cuáles? _____ _____	Diferencias: _____ _____
----------------------------	--------------------------------

1.2 UBICACIÓN

Dirección: _____

Gerencia: _____

Área o departamento: _____

Puesto Jefe Inmediato: _____

Puestos a su cargo: _____

Reporta además a: _____ _____ _____	Motivo: _____ _____ _____	Frecuencia: _____ _____ _____
--	------------------------------------	--

Contactos permanentes internos: _____ _____ _____	Motivo: _____ _____ _____	Frecuencia: _____ _____ _____
--	------------------------------------	--

Contactos permanentes externos: _____ _____ _____	Motivo: _____ _____ _____	Frecuencia: _____ _____ _____
--	------------------------------------	--

Puestos inmediatos:

Inferiores _____ _____ _____	Superiores _____ _____ _____
---------------------------------------	---------------------------------------

1.3 JORNADA DE TRABAJO:

Turno	Horario	Día de descanso
_____	De: _____ a: _____	_____
_____	De: _____ a: _____	_____
_____	De: _____ a: _____	_____

2. DESCRIPCIÓN

2.1 ACTIVIDAD GENÉRICA:

¿En qué consiste el trabajo, qué función llena, qué fin tiene, etc.? Describa brevemente:

2.2 ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

A. Actividades diarias y constantes (Recuerde: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Actividad	%
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

* Total:

B. Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividad	%
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

* Total:

* Recuerde que la suma de actividades diarias y periódicas debe ser 100%.

C. ¿Tiene otras obligaciones o responsabilidades?

3. REQUISITOS O ESPECIFICACIONES

3.1 CONOCIMIENTOS MÍNIMOS NECESARIOS:

Concepto	Atributo	%
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

Primaria concluida: _____	Licenciatura inconclusa: _____
Secundaria concluida: _____	Licenciatura concluida: _____
Bachillerato inconcluso: _____	Otros: _____
Bachillerato concluido: _____	

3.2 EXPERIENCIA PREVIA:

A. Fuera de la empresa:

En qué puestos:	Por cuánto tiempo:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

B. En la empresa:

En qué puestos:	Por cuánto tiempo:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

C. En el puesto:

¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de manera que su desempeño sea satisfactorio?

Días (18, 15, etc.) _____	Meses (1, 2, 3, etc.) _____
Años (1, 2, 3, etc.) _____	

3.3 CRITERIO:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida: si _____ no _____
 Describa de alguna forma esa rutina:

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo: si _____ no _____
 Describa esa organización:

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros: si _____ no _____
 Describa esa organización:

d) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta:

e) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente, con porcentajes:

	TIPO DE DECISIONES Y/O PROBLEMAS			
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente ... (marque con una X en el espacio correspondiente)

Puede consultar: _____ Consulta en casos difíciles: _____
 Debe consultar: _____ Debe decidir por sí mismo: _____

3.4 INICIATIVA

Marque con una X en el espacio correspondiente:

- a) El puesto exige solo la iniciativa normal a todo el trabajo. _____
- b) El puesto exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para el trabajo. _____
- c) El puesto exige pensar y mejorar técnicas, procedimientos, etc. para varios puestos. _____
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, procedimientos y sistemas. _____

3.5 REQUISITOS FÍSICOS

Indique los requisitos que el puesto exige:

Edad:	_____	Estatura:	_____
Sexo:	_____	Presentación:	_____
Compleción:	_____	Voz:	_____

3.6 ESFUERZO MENTAL, VISUAL Y AUDITIVO

Indique las actividades y en que porcentaje se requiere de éstos factores:

Factor	Actividades	%
Ligera atención	_____	_____
Atención constante	_____	_____
Atención concentrada, pero intermitente	_____	_____
Atención concentrada constante	_____	_____
Atención dispersa	_____	_____
Esfuerzo visual	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____

3.7 RESPONSABILIDAD EN BIENES

a. Equipo:

Oficina propia:	_____	Archivo:	_____	Muebles de oficina:	_____
Teléfono:	_____	Papelería:	_____	Equipo de radio-transmisión:	_____
Artículos de escritorio:	_____	Equipo de seguridad	_____	Equipo de seguridad (arma de	_____
Uniforme y/o traje:	_____	(chaleco):	_____	fuego, tolete, bastón, gas.):	_____

b. Dinero: Cantidad: \$ _____

Documentos: Al portador _____
Nominativos _____

c. Posibilidad de pérdidas: Remota _____ Fácil _____

3.8 RESPONSABILIDAD EN TRÁMITES O PROCESOS:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite que origine pérdidas que se están repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$ _____.

Causas que originan el daño:

Tipo de trámite	Posibilidad
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.9 RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN:

Supervisión inmediata:	_____	Cuántas personas:	_____
Supervisión indirecta:	_____	Cuántas personas:	_____

Tipos de trabajo que supervisa:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.10 RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN:

a) Tiene acceso a datos confidenciales, tales como:

Políticas generales de la compañía _____

Nómina confidencial _____

Otros _____

Especifique: _____

b. ¿Qué daño podría causar una indiscreción? _____

c. Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales ¿puede el empleado, en razón de sus labores, deducirlos fácilmente? _____

Importancia de los mismos: _____

3.11 RESPONSABILIDAD EN EL CONTACTO CON EL PÚBLICO:

Contactos con el público

Frecuencia del contacto (%)

_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué daños puede ocasionar con un trato inadecuado a estas personas?

4. CONDICIONES

4.1 Medio ambiente y posición:

a. Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar)

Caminando

Sentado

Agachándose

Otras posturas:

%

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

b. Medio en que se desarrollan las labores:

	%
Bien ventilado y templado	_____
Frio	_____
Caliente	_____
Extremoso	_____
Húmedo	_____
Trabajo a la intemperie	_____
Otros medios	_____

c. El trabajo se considera... (marque solo una opción)

Muy monótono	_____	Normal	_____
Rutinario	_____	Variado e interesante	_____

4.2 Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad %	Gravedad (días enfermo)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES GENERALES:

ELABORÓ:

TIEMPO EN LA EMPRESA:

TIEMPO EN EL PUESTO:

Vo.Bo. (Nombre, Puesto y Firma):

ANEXO 2

AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

FECHA DE ELABORACIÓN: _____
FOLIO: _____
NIVEL: _____

NOMBRE: _____
PUESTO: _____
ESTADO CIVIL: _____
ESCOLARIDAD: _____
COMPLEXIÓN: _____
DOMICILIO: _____
ÚLTIMO PUESTO DESEMPEÑADO: _____
PRESENTACIÓN PERSONAL: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____
EDAD: _____
R.F.C.: _____
AÑOS CURSADOS: _____
ESTATURA: _____
TELÉFONO: _____
EXPERIENCIA LABORAL: _____
CARTILLA LIBERADA: Sí _____
NO _____

RESULTADO: _____

ELABORO: _____

NIVEL INFERIOR U OPERATIVO

PERFIL DEL CANDIDATO

INTELIGENCIA

	DEFICIENTE	INFERIOR	PROMEDIO	SUPERIOR	EXCELENT.
1. Coeficiente Intelectual	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Juicio Lógico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Atención y Concentración	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Análisis y Síntesis	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Organización y Planeación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Memoria	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Perceptividad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Dotación Natural	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

NIVEL INFERIOR U OPERATIVO

PERFIL DEL CANDIDATO

HABILIDADES

	DEFICIENTE	INFERIOR	PROMEDIO	SUPERIOR	EXCELENTE
1. Capacidad de adaptación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Capacidad visomotriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Capacidad de comprensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Capacidad de logro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tolerancia a la frustración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Capacidad para realizar trabajos bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS:

NIVEL INFERIOR U OPERATIVO

PERFIL DEL CANDIDATO

PERSONALIDAD

	DEFICIENTE	INFERIOR	PROMEDIO	SUPERIOR	EXCELENTE
1. Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Estabilidad emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Disposición e iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Lealtad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Discreción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Actitud hacia los superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Control de impulsos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Manejo de la agresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Identificación con el puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS:

ANEXO 3

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO PERFIL DE DECISIÓN

1. MARCO PROFESIONAL- LABORAL

El Señor _____ es _____, tiene _____ años de edad
(nombre) (estado civil) (edad)

y es originario de _____. Sus estudios corresponden
(lugar de origen)

al nivel de _____ y cuenta con cursos de _____
(grado máximo de estudios)

(nombre de cursos que haya recibido anteriormente)

Su trayectoria laboral da inicio en _____,
(nombre o razón social del primer empleo)

desempeñándose como _____ (_____);
(nombre del puesto) (lapso de tiempo laborado)

posteriormente laboró para _____
(nombre y razón social del 2° empleo y/o actividad)

fungiendo como _____ (_____);
(nombre del puesto) (lapso de tiempo laborado)

después laboró para _____
(nombre y razón social del 3° empleo y/o actividad)

como _____ (_____);
(nombre del puesto) (lapso de tiempo laborado)

para _____
(nombre y razón social del 4° empleo y/o actividad)

fue _____ (_____).
(nombre del puesto) (lapso de tiempo laborado)

Actualmente trabaja para _____
(nombre o razón social del último o actual empleo y/o actividad)

como _____ desde _____ a la fecha.
(nombre del puesto) (período de tiempo)

2. INTEGRACIÓN FAMILIAR Y SOCIAL

Es el _____ de una familia compuesta por
(lugar que ocupa entre sus hermanos, en caso de no ser hijo único)

_____ hermanos.
(No. total de hermanos)

Vive con _____ y tiene _____ hijos.
(vive solo o con quién) (No. total)

Dependen de él _____ en un _____ %.
(quiénes dependen de él) (porcentaje)

Se observa una _____ integración familiar y el candidato manifiesta que
(percepción de la relación que existe)

las relaciones con _____ son _____.
(miembros de la familia) (percepción del propio entrevistado)

Habita en una zona _____ de clase _____.
(residencial, urbana, popular) (alta, media-alta, media-baja, baja)

con _____ índices de alcoholismo, drogadicción y pandillerismo.
(alto, medio, bajo, nulo)

La vivienda que habita es _____ a nombre de _____.
(propia, rentada, prestada, la esta pagando) (nombre del propietario)

La construcción es _____, de material de _____ calidad y
(moderna, conservadora o antigua) (buena, mala, regular)

se encuentra en _____ condiciones. Se observaron _____.
(buenas, regulares, malas) (buenas, regulares, malas)

condiciones de higiene.

El inmueble cuenta con _____
(sala, comedor, recamaras, baños, jardín, garage, etc.)

_____ siendo _____ para los integrantes
(funcional o no)

que la habitan.

El entrevistado mostró _____ disposición durante la entrevista, contestando de
(buena, regular, nula)

manera _____ a las preguntas que se le formularon. Presentó _____
(clara, sencilla, confusa) (si o no)

los documentos que se le requirieron.

Sus referencias personales son _____.
(positivas, negativas)

Las referencias intervecinales lo describen como una persona _____
(usar las mismas palabras)

con las que lo describan sus referencias)

3. PERSPECTIVAS

_____ con el requisito mínimo de formación escolar.
(cubre o no)

Tiene _____ de experiencia en el área de _____
(años y meses) (mencionar el área)

Su nivel escolar y actividades laborales _____ comprobables.
(son o no)

Las referencias laborales obtenidas en: _____
(mencionar el total de empleos)

hablan de él como una persona: _____.
(impresión textual que emiten los jefes inmediatos)

No se obtuvieron referencias directas de: _____,
(mencionar, si fuera el caso, empleos de los que no se obtiene referencia)

sin embargo, el interesado presenta _____
(mencionar comprobantes como: recibo pago, IMSS, R.F.C., credencial, cartas)

de éstos lugares y que avalan su pertenencia.

Durante la entrevista _____ interés y mencionó _____.
(mostró o no) (comentarios del investigado acerca de ese interés)

Por lo anterior _____ la aceptación del Sr. _____
(SE RECOMIENDA O NO) (apellido del interesado)

para ocupar el puesto de _____.
(nombre del puesto a ocupar)

ANEXO 4

AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

IMPRESIÓN DE ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE: _____
PUESTO: _____
FECHA: _____

Favor de tachar el cuadro correcto, de acuerdo a lo que observe:				
CARACTERÍSTICAS	NIVELES OBSERVADOS			
Físicas	Pálido, enfermizo, encorvado	Buena condición física	Parece enérgico (alerta)	Excelente condición
Presentación personal	Descuidada, desaseada	Limpio, de buena apariencia	Muy cuidadoso de su aspecto	Impecable
Habilidad para expresarse	Torpe: no se da a entender	Habla con dificultad	Se expresa bien	Muy buena expresión
Confianza en sí mismo	Indeciso, inseguro	No muy firme y decidido	Firmeza y decisión	Muy seguro de sí mismo
Educación mostrada	Muy burdo y grosero	Modales mediocres	Buenos modales	Culto, refinado en sus modales
Inteligencia aparente	Muestra pésima comprensión	Comprensión regular	Inteligencia común, comprende bien	Brillante y claro en su comprensión
Ambición revelada	No muestra ninguna, no sabe lo que quiere	Le falta empuje	Tiene deseos de prosperar	Muestra mucha ambición
Personalidad	Incolora, indeterminada	Común, no impresiona	Es agradable	Muy agradable y atractivo

Comentarios Generales: _____

Entrevistó: _____