



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Inducción del Personal Policial a la Patrulla del Distrito VI de Córdoba”.

Alumnos: Cristian Alejandro Agüero, Romina Lucia Giacomoni

Docente Tutor: Licenciada en Comunicación Fabiola Arias

Dedicatoria

Dedicamos nuestro Trabajo Final de Grado a:

GIACOMONI, Romina Lucia: a mi familia, que siempre se encuentra presente en cada etapa de mi vida.

AGÜERO, Cristian Alejandro: a mis amigos, compañeros de facultad y especialmente a mi familia.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia y amigas, que me acompañaron a lo largo de los años de estudio., motivándome a no bajar los brazos y a mi compañero Alejandro, por su voluntad y sacrificio permanente para mejorar día a día y por permitirme acompañarlo en ese camino.

GIACOMONI, Romina Lucia:

En primer lugar quiero agradecer a todos mis compañeros de trabajo que me acompañaron en este camino de poder estudiar esta hermosa carrera, a mis amigos que me alentaron a seguir y a no bajar los brazos, a mi compañera Romina Giacomoni como así también a nuestra tutora de tesis la Lic. Fabiola Arias, quien con su predisposición nos orientó en el desarrollo de la misma, por último y más importante a mi familia quien conoce de mis anhelos, sueños y sacrificio, quien me contuvo, estimuló y me acompañó en todos estos años.

AGÜERO, Cristian Alejandro

Índice

Dedicatoria.....	- 1 -
Agradecimientos.....	- 1 -
Índice.....	- 2 -
Palabras claves.....	- 6 -
Fuerzas Armadas.....	- 6 -
Fuerzas de Seguridad.....	- 6 -
Policías Nacionales.....	- 6 -
Policías Extranjeras.....	- 7 -
Jurisdicción Administrativa.....	- 7 -
Jurisdicción Federal.....	- 7 -
Jurisdicción Militar.....	- 7 -
Convenios Policiales Interjurisdiccionales.....	- 8 -
Centros Vecinales.....	- 8 -
C.A.P.VI.....	- 8 -
Flagrancia.....	- 8 -
Contravención.....	- 8 -
Eficacia.....	- 9 -
Eficiencia.....	- 9 -
Presentación de la Organización.....	- 10 -
Breve Historia Institucional.....	- 10 -
Misión.....	- 10 -
Policía de la Provincia de Córdoba.....	- 11 -
Incorporación del personal en las escuelas de formación de oficiales y suboficiales de policía....	- 12 -
Incorporación del personal en la patrulla del distrito VI.....	- 14 -
Relaciones Institucionales de la Policía.....	- 16 -
Pre-diagnóstico.....	- 17 -
Problemas y Necesidades Detectadas.....	- 18 -
Determinación del Problema.....	- 19 -
Objetivos.....	- 19 -
Objetivo general.....	- 19 -
Objetivos específicos.....	- 20 -
Marco Teórico.....	- 21 -
Reseña Histórica de la Inducción.....	- 21 -

La Inducción	- 23 -
Tipos de inducción	- 24 -
Importancia de inducción	- 25 -
Etapas de inducción	- 25 -
Objetivo de la Inducción	- 26 -
Evaluación y seguimiento de la inducción	- 26 -
Elementos intervinientes en el proceso de inducción	- 27 -
Educación Definición:.....	- 27 -
Teoría	- 28 -
Principios de Condicionamientos Operantes.....	- 30 -
Refuerzo positivo	- 31 -
Refuerzo negativo	- 31 -
Castigo.....	- 32 -
La extinción	- 32 -
Requerimientos de la Educación de Adultos	- 32 -
El Entrenamiento Definición:	- 36 -
Análisis, Descripción de Puesto y Cargo en la Institución.....	- 43 -
Comunicación.....	- 48 -
Concepto:.....	- 48 -
La comunicación organizacional. Sus aspectos formales e informales.....	- 50 -
Direcciones de comunicación de la organización:	- 51 -
Comunicaciones Interpersonales:.....	- 53 -
Estrategias interpersonales:	- 55 -
Estilos Gerenciales:	- 56 -
Capacitación.....	- 58 -
Definición:	- 58 -
Clima Organizacional.....	- 58 -
Influencias Culturales en la Organización	- 60 -
Cultura Organizacional:.....	- 60 -
Cultura social y sistema de valores sociales:	- 61 -
Organización cultural y sus efectos.....	- 62 -
Influir en el cambio de cultura:	- 62 -
Socialización.....	- 63 -
Etapas de socialización:.....	- 64 -
Manejo del rol:.....	- 66 -
Métodos para promover la socialización:.....	- 66 -
La empresa como sistema de roles:.....	- 69 -

Desempeño del rol:.....	- 70 -
Socialización como estrategia de integración:.....	- 71 -
Higiene y Seguridad en el Trabajo	- 73 -
Higiene en el trabajo.....	- 73 -
Causas de los accidentes.....	- 78 -
Responsables de la Seguridad e Higiene en el Trabajo.....	- 79 -
Características del Personal que Realizará la Inducción	- 81 -
Revisiones	- 83 -
Marco Metodológico	- 83 -
Presentación y Análisis de la Información	- 85 -
Mención de las Distintas Áreas que Fueron Analizadas en Forma Separada	- 88 -
Cuestionario:.....	- 98 -
Diagnóstico	- 114 -
Propuesta de Mejora	- 116 -
Cronograma del Proceso de Inducción	- 118 -
Conclusión.....	- 122 -
Bibliografía	- 124 -
Anexos.....	- 126 -
Anexo I: Manual de inducción	- 126 -
Manual De Inducción Para Los Distintos Puestos Que Tiene La Patrulla Policial Del Distrito VI..	- 126 -
Actividades de la Patrulla Preventiva.....	- 137 -
Cultura y Costumbres De La Patrulla Preventiva:	- 138 -
Procedimiento De Inducción Específica Para Cada Puesto.....	- 139 -
Servicios, Horarios De Trabajo, Designación Para Eventos Especiales:	- 142 -
Régimen de Licencias Para El Personal Policial.....	- 143 -
Higiene y Seguridad En El Trabajo:	- 149 -
Modalidades De Solicitud De Carpetas Médicas y Accidentes De Trabajo.....	- 150 -
Ascensos.....	- 153 -
Derechos y Deberes Del Personal Policial.....	- 153 -
Normas Disciplinarias del Personal Policial.....	- 156 -
Recomendaciones:.....	- 166 -
Anexo II: Análisis y Descripción De Puesto	- 166 -
Análisis de Puesto:	- 166 -
Descripción de Puesto:.....	- 167 -
Anexo III: Documentación Interna De La Patrulla Preventiva.....	- 167 -
Anexo IV: Informe De Observación No Participante.....	- 171 -
Anexo V: Formato De Entrevista Para El Jefe De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI.....	- 181 -

Anexo VI: Formato De Entrevista Para Los Cinco Jefes De Compañía De La Patrulla Preventiva De Distrito VI.	- 183 -
Anexo VII: Formato De Entrevista Para Los Integrantes Del Área Personal Y Operaciones De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI	- 185 -
Anexo VIII: Formato De Entrevista Para El Personal Del Área Armamento y Equipos De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI.....	- 186 -
Anexo IX: Formato De Entrevista Para El Personal De Las Cinco Guardias De Prevención E Integrantes De Los Móviles Policiales De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI.	- 188 -
Anexo X: Descripción De Puesto Del Jefe De Patrulla.....	- 190 -
Anexo X: Descripción De Puesto Del Área Jefe De Compañía De La Patrulla.	- 194 -
Anexo XI: Descripción De Puesto Del Área Guardia De Prevención De La Patrulla.	- 198 -
Anexo XII: Descripción De Puesto De Área Móvil Policial De La Patrulla.....	- 201 -
Anexo XIII: Descripción de Puesto del Área Personal y Operaciones de Patrulla.....	- 205 -
Anexo XIV: Descripción de Puesto del Área Armamento y Equipos	- 208 -

Palabras claves

Fuerzas Armadas

El concepto de fuerza tiene múltiples acepciones. Puede tratarse de la aplicación del poder moral o físico, la virtud natural de las cosas, el estado más vigoroso de algo, etc.

Armado, por su parte, es un adjetivo que refiere a lo provisto de armas o de un instrumento o utensilio. Se conoce como fuerzas armadas a los ejércitos y cuerpos policiales de un Estado. Estas fuerzas están compuestas por personas que cuentan con la instrucción y el permiso para manejar armamento de acuerdo a lo establecido por la Constitución.

Fuerzas de Seguridad

Organismos públicos que funcionan como brazo ejecutivo del Poder Judicial, empleando la fuerza para hacer cumplir la ley. A diferencia de las fuerzas armadas, que efectúan acciones bélicas dirigidas contra otros agentes extintores, las fuerzas de seguridad representan el Monopolio de la Fuerza que según Max Weber es la característica definitoria del Estado moderno.

La función más habitual de las fuerzas de seguridad es la de Policía, es decir, la investigación de los delitos, la captura y custodia de los sospechosos y el mantenimiento del orden público. Otras funciones de seguridad incluyen los cuerpos de penitenciarios y las agencias de inteligencia policial y militar interior.

Policías Nacionales

Son aquellos organismos policiales del Estado Nacional, que a diferencia de las policías provinciales, pueden actuar e intervenir en todo el territorio de un país de acuerdo a la legislación federal que lo establezca y tienen como característica que es una organización sin ánimo de lucro. Satisface necesidades esenciales para la vida en comunidad. No se puede delegar su prestación por lo que es ejecutada por el Estado. No se puede rehusar ni retardar y

no puede negarse a nadie en igualdad de circunstancias. En la República Argentina se cuenta con la Policía Federal Argentina, Gendarmería Nacional (Policía de Fronteras), Marina Mercante (Policía de los ríos navegables).

Policías Extranjeras

Son todos aquellos organismos de los Estados que cumplen la función de policía, en el cual pertenecen a países externos a éste, siendo por ejemplo la policía federativa del Brasil o incluso la del estado de Santa Catalina de dicho país. Estas instituciones pueden pertenecer a cualquier estado reconocido por la organización de naciones unidas (O.N.U.).

Jurisdicción Administrativa

Es la potestad que reside en la administración pública o en los funcionarios o cuerpos representativos de esa parte del poder público, para decidir sobre reclamaciones a que dan lugar los propios actos administrativos.

Jurisdicción Federal

Esta locución tiene sentido con relación a los países organizados constitucionalmente en régimen federativo. En ellos, la jurisdicción federal es aquella llamada a intervenir en los asuntos que afectan a la totalidad de la nación, a diferencia de las jurisdicciones que entienden en los asuntos limitados a la capital de la nación o al territorio de cada provincia o Estado federado.

Jurisdicción Militar

La que ejercen jueces, consejos de guerra y tribunales castrenses, en forma expeditiva por lo común, para conocer las causas, casi exclusivamente penales, que se plantean en el ejército, la marina o la aeronáutica, por delitos militares o atribuidos al fuero de guerra, aún cometidos por civiles.

Convenios Policiales Interjurisdiccionales

Son aquellos acuerdos que se dan entre las distintas policías de provincias y de la nación, con la finalidad de lograr un entendimiento y procedimientos a seguir en distintas situaciones de carácter procesal ante la comisión de determinados delitos.

Centros Vecinales

Son asociaciones de vecinos sin fines de lucro, con participación en la gestión municipal, representativas de los vecinos del barrio o sector de su jurisdicción, constituidos para la satisfacción de sus necesidades comunes y el mejoramiento de su calidad de vida, sobre la base de principios de participación democrática, colaboración mutua y solidaridad vecinal.

C.A.P.VI

Hace referencia al Comando de Acción Preventiva o la Patrulla Preventiva del Distrito Policial seis (VI), según la división administrativa y operativa de la Policía de la Provincia en la Ciudad de Córdoba.

Flagrancia

Dícese del delito cometido ante testigos. El Código Procesal Argentino autoriza a cualquier individuo que presencia la comisión de un delito a detener al delincuente y presentarlo a la autoridad competente. Esta facultad se convierte en obligación cuando quien presencia la comisión del delito es un agente de policía.

Contravención

Es la infracción de disposiciones municipales o policiales. Por regla general, las contravenciones están sometidas para su juzgamiento a las propias autoridades municipales o de policía. Así sucede en la Argentina, mediante un procedimiento sumario, verbal y actuado, con apelación ante los jueces correccionales. Cuando la pena excede de determinado plazo de

arresto o de cierta suma en la multa, la jurisdicción en primera instancia está atribuida a los jueces correccionales.

Eficacia

Capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia

Uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Presentación de la Organización

Breve Historia Institucional

La Policía de la provincia de Córdoba, es una Institución auxiliar del Poder Judicial y presta un servicio de seguridad a la comunidad. Históricamente no se puede establecer el año de creación de la Policía de la Provincia de Córdoba, pero se indica que existía un cuerpo de hombres armados para defender la ciudad desde su fundación el 24 de junio de 1573. La Institución se formó como organismo de seguridad, el 16 de noviembre de 1860 y el día 26 de abril de 1938, por resolución interna n° 2688, el por entonces Jefe de Policía, Comisario General Tristán Paz Casas, estableció que en esa fecha se conmemorara el día de la policía. (Cordoba, 2016).

Misión

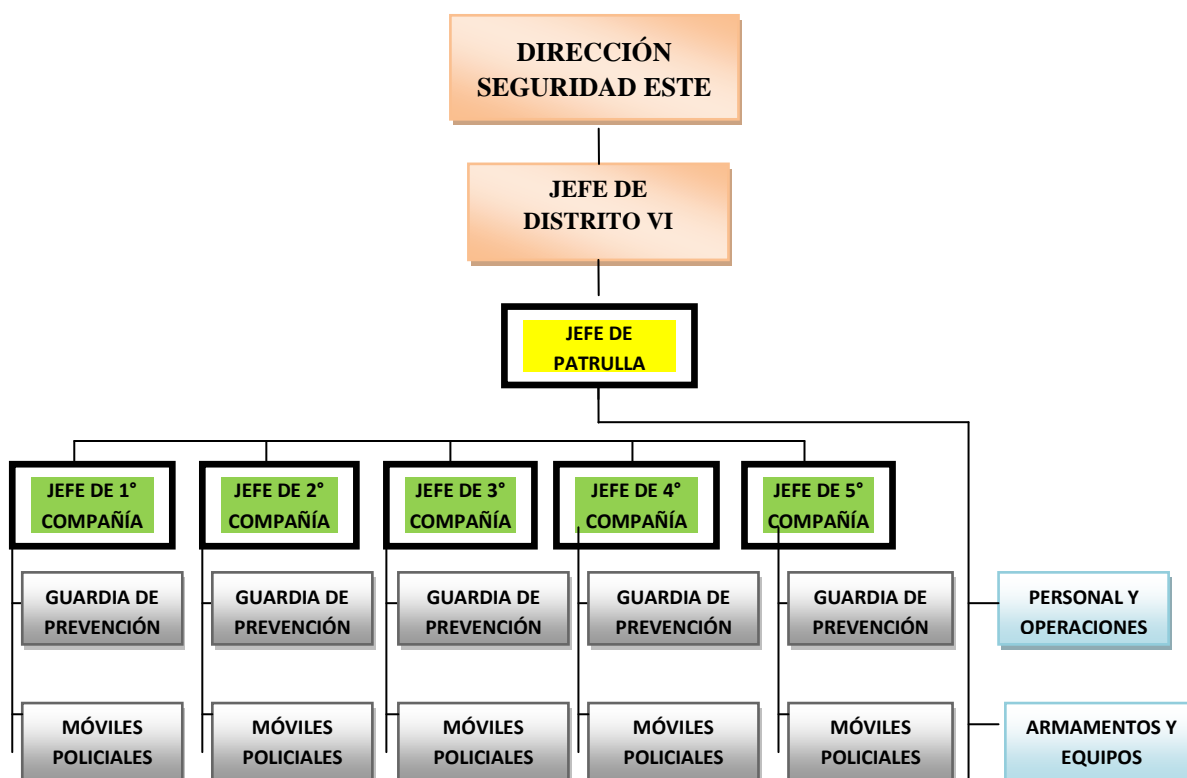
Según está estipulada en el marco legislativo, la Misión de la Policía de la Provincia de Córdoba, Ley de Seguridad Pública para la Provincia de Córdoba n° 9235, Cba., (16 de mayo de 2005), Arg., menciona que se ejerce el mantenimiento del orden y también de proveer la tranquilidad pública en todo el territorio de la Provincia de Córdoba, realizando las funciones que la legislación establezca para resguardar la vida, los bienes y los derechos de la población.

Para que sea efectiva la misión: La policía de la provincia de Córdoba, Ley de Seguridad Pública para la Provincia de Córdoba n° 9235, Cba., (16 de mayo de 2005), Arg., manifiesta que es integrante del sistema provincial de seguridad pública, coopera con el poder judicial, las fuerzas armadas y de seguridad de otras policías provinciales, nacionales y extranjeras; Además, con organismos de la administración pública provincial; Ejerciendo sus funciones en todo el territorio provincial, excepto los casos de jurisdicción federal o militar, que en ausencia, impedimento o insuficiencia de personal competente y en caso de flagrancia.

Organigrama del Comando de Acción Preventiva del Distrito VI.

Esta división de la Policía de la Provincia de Córdoba, tiene una estructura orgánica a saber:

1. *JEFE DE PATRULLA*
2. *JEFES DE COMPAÑÍA*
3. *JEFE DE ÁREA PERSONAL Y OPERACIONES*
4. *JEFE DE ARMAMENTOS Y EQUIPOS*
5. *GUARDIA DE PREVENCIÓN*
6. *MÓVILES POLICIALES*



Fuente: Elaboración propia.

Policía de la Provincia de Córdoba

La Policía de la Provincia de Córdoba se ha organizado en la función administrativa como en lo funcional u operativa, con la finalidad de cumplir con su misión que es la de brindar

seguridad a toda la población de la provincia, como así también de satisfacer las necesidades administrativas internas y además las que sean requeridas por otros organismos públicos como privados, nacionales e internacionales.

La seguridad es un derecho para los habitantes de la Provincia de Córdoba y una obligación de la Institución brindarla, con la finalidad de lograr una convivencia social armónica, donde se respete el normal desarrollo del sistema democrático de gobierno, las instituciones políticas, judiciales, deportivas, la actividad privada lícita y comercial, como así también el cumplimiento del sistema normativo vigente, etc. Ley de Seguridad Pública para la Provincia de Córdoba n° 9235, Cba., (16 de mayo de 2005), Arg., dice “La Institución Policial tiene por función mantener el orden y la tranquilidad pública, en la disuasión, prevención y conjuración temprana del delito, como así también su investigación cuando corresponda de acuerdo a la ley”.

Incorporación del personal en las escuelas de formación de oficiales y suboficiales de policía.

La Policía de la Provincia de Córdoba, Ley de Personal Policial de la Provincia de Córdoba, n° 9728, Cba., (12 de enero de 2010), Arg., cuenta con dos escalafones para la incorporación del personal, el profesional y el de seguridad, para el primero se cuenta con un curso de oposición y antecedentes, para el segundo con los institutos de formación policial. Para el personal superior o de oficiales, cuenta con la escuela (Libertador General San Martín) y para el personal subalterno, la escuela de suboficiales y agentes (General Manuel Belgrano). En ambos institutos de formación, los ciudadanos que quieran incorporarse a la fuerza, deben cumplir un conjunto de requisitos para que éstos sean considerados aptos, tales como exámenes psicológicos, médicos, intelectuales, socio ambiental, físicos, etc., no contar con antecedentes penales o judiciales, ser de nacionalidad argentina, tener el secundario completo y acreditar buena conducta.

La Policía de la Provincia de Córdoba, Ley de Personal Policial de la Provincia de Córdoba, n° 9728, Cba.,(12 de enero de 2010), Arg., cuenta con una distribución jerárquica; que se detalla a continuación:

A) Escala Jerárquica Del Personal Superior:

A) Oficiales Superiores:

- 1. Comisario general**
- 2. Comisario mayor**
- 3. Comisario inspector**

B) Oficiales Jefes:

- 4. Comisario**
- 5. Subcomisario**

C) Oficiales subalternos:

- 6. Oficial principal**
- 7. Oficial inspector**
- 8. Oficial subinspector**
- 9. Oficial ayudante**

B) Escala jerárquica del personal subalterno:

A) Suboficiales Superiores:

- 1. Suboficial mayor**
- 2. Suboficial principal**
- 3. Sargento ayudante**
- 4. Sargento 1^a**

B) Suboficiales subalternos

- 5. Sargento**

6. Cabo 1°

7. Cabo

8. Agente

Fuente: Ley de Personal Policial de Córdoba, n° 9728, 2010, anexo 1, p.73.

Las promociones o ascensos jerárquicos en la carrera policial, cuentan con la regulación normativa, Ley de Personal Policial de la Provincia de Córdoba, n° 9728, Cba., (12 de enero de 2010), Arg., en donde se estipula que las promociones pueden ser por vía ordinaria y extraordinaria, en el caso de la primera, deben haber demostrado aptitudes profesionales, intelectuales, psicofísicas y morales, que permitan prever un buen desempeño en el grado inmediato superior. La promoción por vía extraordinaria podrá producirse en los siguientes casos, por acto destacado de servicio, pérdida de las aptitudes psíquicas o físicas en acto de servicio y/o pérdida de la vida en acto de servicio.

Incorporación del personal en la patrulla del distrito VI.

El personal de oficiales y suboficiales que se encuentran adscriptos en la patrulla del distrito policial VI, se incorporaron de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente, Ley de Personal Policial de la Provincia de Córdoba, n° 9728, Cba., (12 de enero de 2010), Arg., en donde se manifiesta que por nombramiento, pase o traslado, con la finalidad de satisfacer las necesidades del servicio, capacitar profesionalmente al personal y siendo dispuestos por el Jefe de Policía.

La Patrulla del Distrito Policial VI está integrado por 160 efectivos que se han distribuido en cinco compañías, de las cuales, tres de guardias diurnas que cumplen un horario de 07:00 hs. a 23:00 hs. y dos guardias nocturnas que cubren en forma intercalada el horario de 23:00 hs. a 07:00 hs. Cada una de las compañías tiene su oficial jefe y oficial subalterno para administrar los distintos móviles que patrullan la jurisdicción asignada.

Actividades de la patrulla preventiva del distrito VI. La Patrulla Preventiva realiza tanto una función operativa y otra administrativa, Ley de Seguridad Pública para la Provincia de Córdoba n° 9235, Cba., (16 de mayo de 2005), Arg. En donde se estipula que la primera que es la de prevenir que se cometan hechos delictivos y/o contravencionales, brindar tranquilidad a la sociedad, asistiendo a los damnificados que han sido víctima de algún delito, poner a disposición de la justicia a los presuntos autores y la segunda diligenciar lo dispuesto por los organismos judiciales, interpoliciales, de regulación interna, etc.

Para la ejecución de su actividad, se ha designado por la Jefatura de Policía a un oficial jefe con la jerarquía de Comisario, que tendrá a cargo la administración de la Patrulla Preventiva del Distrito VI, como así también los cinco oficiales jefes con la jerarquías de Subcomisarios, que responderán cada uno de ellos a las cinco compañías que asistirán al oficial jefe cuando no se encuentre en la dependencia. Además para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el servicio, se distribuyó al conjunto del personal policial y los recursos materiales; siendo éstos armas largas, chalecos antibalas y móviles policiales. Cada rodado policial está a cargo del efectivo que ostente el grado superior, sea este oficial como suboficial, sobre el otro personal que cumple la función de chofer, a los mismos se les designa un sector barrial con la finalidad de lograr optimizar la ejecución del servicio.

La función administrativa es ejecutada por el personal que se encuentra en la guardia de prevención, área de personal y operaciones como así también por el área armamentos y equipos. La primera cumple la función de registrar en un libro de guardia que se encuentra foliado, la composición de la compañía, personal presente y ausente, los memorándum y circulares, para posterior el área de personal notificar al resto del personal. Además se hace constar los procedimientos que intervienen los móviles en calle y la composición del personal policial que los ocupan, como así también se atiende al ciudadano que necesita algún tipo de asistencia y asesoramiento. Los vecinos, ante una emergencia pueden comunicarse a la

central telefónica de jefatura de policía mediante el número telefónico 101 o lo pueden hacer a esa dependencia N° 4335297 para solicitar asistencia de un móvil policial, donde el oficial de servicio tomará conocimiento y dará participación a través de la radio policial al móvil del sector para que concurra al lugar que el ciudadano así lo requiera.

La segunda realiza informes a la superioridad de las novedades relevantes, como son los ausentismos por carpetas médicas, accidentes de trabajo, licencias anuales, permisos. Se organizan los servicios de designación del personal para distintos eventos tales como saturación en barrios conflictivos, operativos verano, primavera, elecciones.

La tercera área en mención, se ocupa de la administración, cuidado de las armas largas, móviles policiales, chalecos antibalas, redactan informes al jefe de patrulla de las necesidades de repuestos de los móviles que están cumpliendo su vida útil y la realización del mantenimiento mecánico.

Relaciones Institucionales de la Policía.

Las relaciones institucionales que la Policía de la Provincia ejecuta con otras organizaciones y con la sociedad en general, tienen como finalidad acercar la misma a los vecinos, conocer las necesidades, la problemática de seguridad en los barrios, participar en festividades cívicas o fechas patrias y proveer la contención de seguridad necesaria. Además, en la patrulla, en el área personal y operaciones, se registra en un libro especial, teléfonos, direcciones de encargados de colegios públicos y privados de la jurisdicción, de centros vecinales y otros organismos relevantes, que en caso de alguna dificultad en dichas instituciones, por ausencia del personal responsable, los oficiales de servicio se pondrán en contacto con el titular del establecimiento con la finalidad de coordinar la asistencia.

Pre-diagnóstico

La elección de desarrollar el siguiente trabajo de intervención es el área de la Patrulla Preventiva del Distrito VI, dependiente orgánica y funcionalmente de la Policía de la Provincia de Córdoba, se debe a que pertenecemos a la Institución mencionada desde hace más de diez años y contamos además con personas cercanas que desempeñan funciones en distintas áreas, en donde se evidencia ciertos problemas de adaptación como así también de la comprensión del trabajo. Teniendo en cuenta lo estudiado durante los años de cursado de la carrera de Recursos Humanos, es que se nos planteo la necesidad de realizar un manual de inducción para dicha organización, con la finalidad de hacer nuestro aporte para que la mencionada organización pueda ir asimilando los nuevos lineamientos en orientar al capital más valioso que son las personas y con ello que la sociedad cuente con profesionales de la seguridad más capacitados con el trabajo que realizaran, dicho manual podrá ser de aplicación para otras patrullas de la Ciudad de Córdoba.

El pre-diagnóstico se obtuvo de la entrevista con el personal jerárquico y subalterno de la Patrulla Preventiva del Distrito Policial VI, en donde se evidenció:

- El personal carece de conocimiento de la misión y visión de la patrulla preventiva.
- En la incorporación del personal hay una escasa orientación de la función a cumplir, suponiendo anticipadamente “que conoce la misma”.
- La patrulla no cuenta con manual de inducción formalizado, como tampoco con personal que oriente quienes se incorporan a la misma.

El personal que ingresa a esta dependencia policial, no cuenta con una orientación formal de la función a cumplir en los distintos roles (jefe de patrulla, jefe de cuerpo de móviles, oficiales o personal a cargo de aéreas administrativas), por lo que se tiene en

cuenta determinadas conductas y acciones de acuerdo a la costumbre que se cumple en la organización y en el puesto, por ejemplo por la rotación de personal que se da en la institución, se puede presentar un personal de un área administrativa a cumplir funciones operativas en la patrulla, debido a los apremios de los tiempos y al no contar con un proceso de inducción, se le manifiesta brevemente las recomendaciones por su superior o compañeros de trabajo circunstanciales y a posterior comenzará a ejecutar las actividades propias de la función. Además hay personal que realiza funciones operativas de patrulla y se lo designa para cumplir funciones administrativas.

Problemas y Necesidades Detectadas

De acuerdo a lo detectado en el punto precedente han quedado evidenciadas numerosas falencias que fueron manifestadas por el personal jerárquico y subalterno de la dependencia policial en estudio. Entre los problemas y necesidades detectadas se carece de un manual de inducción para el personal que se incorpore, en donde se los oriente en la función y el rol que cumplirán, responsabilidades que tendrán, a quién responderán y de quién dependerán, facultades que tendrán en la función, posibles inconvenientes y soluciones a los mismos.

Por otro lado, unos de los problemas que manifestó el personal de oficiales subalternos en reiteradas oportunidades, es la ambigüedad del rol y responsabilidades, por ejemplo cuando el encargado de la compañía se ausenta circunstancialmente de la guardia y queda a cargo el oficial que ostenta la jerarquía más alta en ese momento, no puede resolver una situación porque desconoce si le corresponde y hasta dónde tiene facultades para el mismo, motivo por el cual puede ser a posterior sancionado. Por último se pudo evidenciar que al personal que se incorpora a la dependencia policial, se lo induce verbalmente de manera acotada y breve, sin una orientación precisa de la función, “presuponiendo conocidos los contenidos y responsabilidades del mismo”, por ejemplo es el caso de una persona que cumplió funciones

administrativas en jefatura de policía por un tiempo considerado y por razones del servicio se incorporó a la patrulla, se le asignó un móvil y personal subalterno, desconociendo cuál sería la función específica de la calle, a quién debe responder, cuál es el límite jurisdiccional, dependencias judiciales, costumbres o cultura de la patrulla, etc.

Determinación del Problema

Se considera que es muy importante y necesario realizar la intervención en esta área de la institución policial, porque sus integrantes son parte de la sociedad y requieren ser inducidos en la función a cumplir, procurando buscar una mejora en la prestación del servicio, adaptar con ideas innovadoras a la institución y consolidar los valores de respeto, aprendizaje, la capacitación constante y orientación en la función. Es lo que exige la comunidad, tener una policía más profesional y capacitada en su trabajo.

Contar con un manual de inducción, con personal que lo ejecute, es de suma importancia y tiene como finalidad reducir la ansiedad del personal que se está por incorporar a dicha dependencia, evitando una mirada negativa del trabajo y que cuente con conocimientos, experiencias, que le servirán para la ejecución de su labor, buscando atenuar en el futuro posibles equivocaciones.

Dicho manual deberá tener en lo posible una descripción de puesto, mencionar la misión, visión, valores de la patrulla, determinando de quién dependerán, a quién responderán y la función o rol básico.

Objetivos

Objetivo general

- Proveer a la patrulla preventiva del distrito policial VI de un manual de inducción de aplicación para todo el personal.

Objetivos específicos

- Identificar los puestos de trabajo de cada área de la patrulla con el fin de realizar una descripción de puesto, que servirá para desarrollar y orientar el proceso de inducción.
- Identificar las competencias que requerirá el personal para desempeñarse eficazmente en cada rol.
- Determinar canales de comunicación entre el personal jerárquico y subalterno y la forma de gestión de los primeros para con el resto del personal para reducir problemas de comunicación y distorsión de información.
- Capacitar en el proceso de inducción, con la finalidad de que el personal que ingrese adquiera conocimientos específicos ya sean técnicos u operativos.

Marco Teórico

Reseña Histórica de la Inducción

El ser humano con el paso de los milenios fue evolucionando física e intelectualmente, aprendiendo cómo sobrevivir a las adversidades de la naturaleza, como así también a utilizar los recursos naturales en su provecho, organizarse en comunidad, cumplir roles con finalidades diversas e interrelacionarse con sus semejantes. También este desarrollo fue importante gracias al aporte de las ciencias como el de la tecnología.

Cada persona tiene sus experiencias, conocimientos, cualidades y actitudes que las hacen un ser único e inigualable. Por lo que Sánchez Aragón, y otros, (2004) afirman que:

“La gestión de las personas es, sin dudas, una de las funciones empresariales que más cambios ha experimentado en las últimas décadas, pasando de ocupar un segundo plano en la empresa a ser considerada una función determinante del éxito o el fracaso empresarial, esto es, estratégica”(p.3).

La selección del personal, inducción, el análisis y descripción de puestos, son estrategias organizacionales y se encuentran relacionadas con la evolución de la gestión de los Recursos Humanos, por lo que Sánchez Aragón, y otros, (2004) mencionan cuatro etapas en las que fue evolucionando el concepto de administración de personal y su respectiva área como gestión estratégica:

1. “**Administrativa:** se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. La función de los Recursos Humanos responde a una orientación productivista centralizada en mejorar los niveles de productividad en la fabricación o producción y una concepción del individuo como hombre racional-económico, esto es, movido por sus propios intereses y al que solo se suele influir mediante incentivos económicos y disciplina. Esta forma de entender la función del

personal y sus tareas en este periodo se observa, claramente, la influencia de los planteamientos de la denominada administración científica, propuesta por Taylor en el año 1911, a la que en general se suele atribuir la aparición de la Administración de Personal.

2. **De gestión:** se sitúa entre los años 1960 y 1980, y constituye un período de ruptura respecto a la etapa anterior, centralizada en lo cuantitativo. En estas dos décadas empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicosociales del individuo, buscando la adaptación del hombre a la organización.

3. **Desarrollo:** Los años ochenta fueron singularmente importantes en el desarrollo de la función de personal. Es en esta década cuando la literatura empieza a reconocer que las personas y las formas en que se las dirige influyen en los resultados de la empresa. Así, Armstrong define a la dirección de los recursos humanos como un enfoque estratégico y coherente de la dirección de uno de los activos más valiosos de la organización, las personas que trabajan en ella, las cuales de forma individual y colectiva, contribuyen al logro de sus metas.

4. **Estratégica:** Casi de forma paralela a la aparición del concepto de dirección de recursos humanos (DRH) surge el de dirección estratégica de recursos humanos (GERH), aunque su mayor desarrollo se ha producido en los años noventa, apoyado por la introducción de los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades en la dirección estratégica. Esta etapa supone que la función de recursos humanos se posiciona al mismo nivel que el resto de áreas de la empresa: finanzas, comercial, producción.. Esto es, el departamento de RRHH se sitúa en el organigrama de la empresa en dependencia directa de la dirección general.”(p.4, p.5, p.7, p.10).

La inducción del personal en las organizaciones ha estado muy relacionada a las políticas aplicables por las organizaciones en el siglo XX y a las teorías de gestión del personal en un

momento dado; evolucionando por considerar en un primer momento a las personas como entes con fines económicos, a ser el capital estratégico de suma importancia en las organizaciones.

La Inducción

Georde, Snell, & Sherman, (2001) nos dice que la inducción es:

Un proceso que busca orientar al personal en el desarrollo de la actividad a realizar en un futuro inmediato y socializar al nuevo integrante, brindándole información específica del puesto a cubrir. Se busca influir en las actitudes de los nuevos empleados respecto a las tareas que realizarán y su papel en la organización. (p.248)

En la inducción mientras más tiempo y esfuerzo se dedique a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifique con la organización. El mismo tendrá un impacto inmediato y duradero, por lo que se requerirá una planificación cuidadosa de las metas, programas, temas y los métodos para organizar y presentar la información.

Siguiendo a Georde, Snell, & Sherman, (2001), manifestaron que la inducción por parte del personal de la organización sobre las personas que se están incorporando, puede tener determinados beneficios, como ser que el personal tenga una menor rotación, que al tener conocimiento de la tarea, se produzca un aumento de la productividad. El personal encargado de la inducción debe procurar incrementar la confianza y una mejora en la moral de los empleados. Es muy importante la experiencia y el conocimiento de los encargados de la inducción porque traerán como consecuencia menores costos de reclutamiento y capacitación, debiendo que en esta se facilite el aprendizaje, y atenuar la ansiedad en los nuevos empleados.

El proceso de inducción al nuevo integrante, debe tener como objetivo ayudar a su integración en el grupo de trabajo, debiendo conocer a su jefe, compañeros, el inmueble, dependencias, etc. A su vez, éstos tienen que tener actitudes favorables que permitan, en el personal que ingresa, el de generar entusiasmo.

Es de suma importancia que la institución posea un programa de inducción, que cuente con una planificación de diseño y ejecución cuidadosa, en donde se mencionen las metas de los programas, los temas a tratar en relación a cada puesto y los métodos para organizar y presentar la información.

Tipos de inducción

a) Inducción General:

En esta etapa, se deberá presentar entre otras la siguiente información, estructura u organigrama general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, tamaño de la organización. También la presentación del video institucional y charla motivacional. Servicios que presta la institución, sectores que atiende y su contribución a la sociedad. Proyectos en los que está trabajando y planes de desarrollo. Aspectos relativos a la carga laboral (horarios de trabajo, tiempos de alimentación, prestaciones y beneficios.

Además de lo mencionado precedentemente, Lizeth (2013), señala que en dicha inducción se debe informar o comunicar al trabajador el puesto de trabajo que va a ocupar, con la finalidad de que éste tenga conocimiento del rol que ocupara, las características del puesto de trabajo, las funciones que desarrollara, como así también las relaciones que tendrá con otras áreas de la organización, teniendo en cuenta los medios de trabajo que utilizara y recomendándole al encargado de la inducción, que se le entregue una copia de la descripción del puesto al nuevo integrante.

b) Inducción Específica:

En esta etapa se debe brindar toda la información específica de las actividades a desarrollar en el puesto y en la institución, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es importante recordar que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer o cómo se hace y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Es por eso que Lizeth (2013), manifiesta que para que la inducción específica sea exitosa, el encargado de la misma debe presentar al nuevo personal ante sus colegas, con la finalidad de reducir la ansiedad, se le debe mostrar los objetivos del área como así también cuáles son las estrategias a seguir, que conozca el lugar físico de trabajo, se mencionen como se evaluará el desempeño y el progreso en la adquisición de los conocimientos y las habilidades, también como es la cultura, costumbres y las relaciones de jerarquía dentro del área de trabajo y de la organización.

Importancia de inducción

La inducción es importante para el trabajador porque según manifiesta Lizeth (2013), el trabajador nuevo recibe la información en principio general y a posterior específica de la función a realizar, en donde se le permitirá a través del personal capacitado, instruirlo con los contenidos teóricos y prácticos en el rol que desempeñará y permitirá en definitiva la integración del nuevo integrante con sus colegas del área y de la organización en general.

Etapas de inducción

La inducción es un proceso en donde se busca que el nuevo integrante, asimile los contenidos teóricos y prácticos de la función a desarrollar, por eso Lizeth (2013), menciona que se cuenta con dos etapas, siendo la primera en donde el personal que ejecuta la inducción,

suministrara al nuevo integrante, la información general acerca de la organización; La segunda etapa que es la más específica del puesto y la función a realizar, se focalizaran en las actividades propiamente dicha, las medidas de seguridad a seguir, etc., teniendo en cuenta también, que se deben evacuar todas las dudas o consultas relacionadas a ésta. Es muy importante que el encargado de la inducción haga conocer al aprendiz, del lugar de trabajo como así también a sus colegas.

Objetivo de la Inducción

El activo más importante que posee toda organización es su capital humano, por ser personas inteligentes y por su capacidad creativa. Es que Rodríguez (2013), señala como objetivo de la inducción del personal que se está incorporando a la organización, es que ésta le brinde la información necesaria de la misma como su estructura orgánica, con la finalidad de conocer la distribución de responsabilidades, de autoridad y las funciones que desempeñan en cada área. Así mismo se busca que en este proceso de introducción del personal, la organización facilite y asista a los nuevos integrantes, debiendo estimular las actitudes favorables de los trabajadores hacia ésta y como así también a los nuevos compañeros de trabajo, además de que a poco se sienta identificado en un sentimiento de pertenencia a la organización.

Evaluación y seguimiento de la inducción

De acuerdo al estudio de campo realizado y a través de las entrevistas como así también de las observaciones efectuadas al personal, se pudo detectar que la integración al puesto de trabajo era totalmente impersonal, focalizándose únicamente a lo recomendado por un compañero circunstancial, en donde muchas veces, con relativa voluntad, se les pone en conocimiento al personal que se está incorporando de las actividades relacionadas a su puesto de trabajo. Por lo mencionado López (2012), manifiesta que al personal que se incorpora, se

le debe exponer los conocimientos, técnicas y destrezas propios del trabajo, como así también el de evaluarlo y realizar un seguimiento, con la finalidad de lograr corregir en la retroalimentación interpersonal, los ajustes necesarios y determinar si el trabajador a cumplido con las mismas.

Elementos intervinientes en el proceso de inducción

Educación Definición:

La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores vigentes aceptados en un grupo social. Es por eso que Chiavenato (2000) menciona, que la educación puede ser institucionalizada y ejecutada de modo organizado siguiendo determinados programas de enseñanza, en donde se estructure su contenido, siendo éste de diversas ramas del conocimiento, estando a cargo de las escuelas, universidades, empresas, etc., pero también la educación puede ser llevada a cabo de modo difuso y/o desorganizado como es el caso del hogar y en los grupos donde pertenece socialmente el individuo. Es por lo tanto que la educación profesional que el trabajador recibe en una institución, va a preparar al trabajador para la vida laboral específica.

Por esto las personas al ingresar a una organización o incluso de aquel trabajador que está en la organización y cambia de funciones, debe también ser educado e inducido de acuerdo a las normas explícitas como implícitas, que rige en ese puesto o sector de la organización.

Aprendizaje Concepto:

Consideramos que el aprendizaje es adquirir los conocimientos necesarios por medio del estudio, la enseñanza o la experiencia ante determinadas circunstancias. Es decir que según Carola & Devalle (2002), manifiestan que el aprendizaje, es la consecuencia de un cambio relativamente duradero de las conductas de las personas, como consecuencia de haber adquirido el conocimiento y llevarla a la práctica.

La persona encargada de efectuar el proceso de inducción debe tener una visión clara y el conocimiento para emitir el contenido propio y lograr el seguimiento necesario para que el personal adquiera el aprendizaje óptimo. Además debe poseer la suficiente flexibilidad para adaptar la forma de enseñar a las necesidades de las diferentes personas que reciban la inducción, contar con paciencia y perseverancia para atender las necesidades individuales como así también las dudas que puedan surgir a lo largo del proceso.

Teoría

Dicho proceso de aprendizaje puede ser entendido por diversas teorías, lo que explica que existen varias posturas para explicar el mismo.

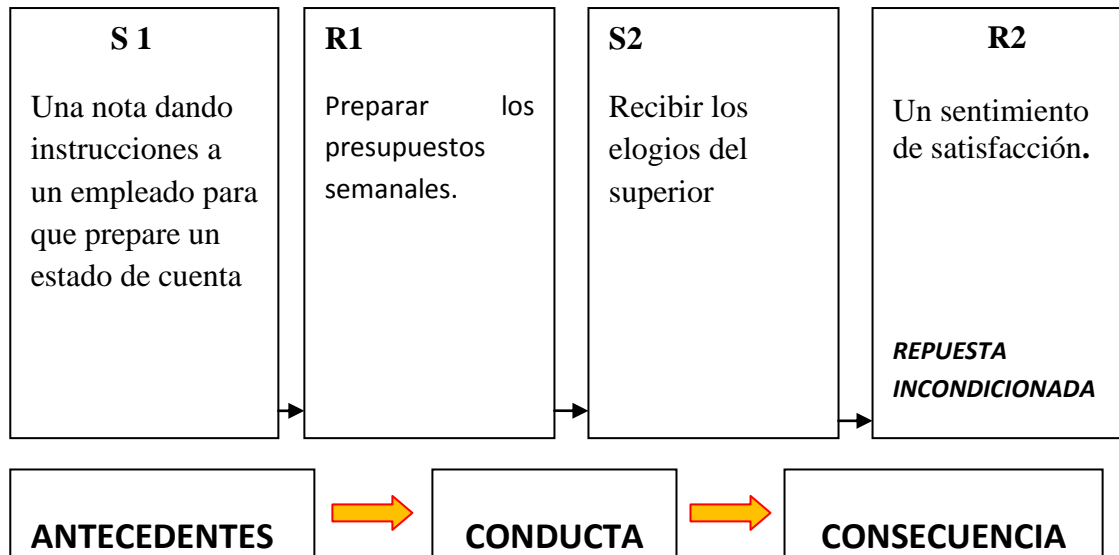
La teoría de la escuela conductista, se lleva a cabo en esta investigación y tiene como eje el concepto de condicionamiento, es decir, los comportamientos que se pueden controlar mediante la modificación de los reforzadores y/o castigos que le siguen, (siendo un reforzador cualquier objeto o acontecimiento que incrementa o conserva la respuesta dada por una persona). Esta teoría es útil y de aplicación a las organizaciones.

En lo que respecta a esta teoría conductual hay distintas posturas para explicar el proceso de aprendizaje, las que se mencionan a posterior:

Siguiendo a Gibson(2001), manifiesta que según la teoría de B.F.Skinner la conducta se controla mediante refuerzos y castigos, denominándolos “operantes”, en donde estas pueden estar fortalecidas o debilitadas.

El aprendizaje se desarrollará a menudo que el interlocutor le explique los contenidos y los pasos para realizarlo, el aprendiz en la aplicación práctica de lo explicado, puede tener como consecuencia un respuesta de aprobación o de rechazo de lo ejecutado. La mayoría de las conductas laborales son operantes, por ejemplo el manejo de un vehículo, prestar atención a la queja de un ciudadano por el servicio prestado, estar en horario al ingreso del trabajo. Las

conductas operantes se distinguen por ser controladas por sus consecuencias y denomina “contingencia de refuerzo” a la secuencia de enseñar de una persona a otra como realizar una determinada actividad.



Fuente: Gibson, 2001, cap.6, p.173.

Se puede mencionar como ejemplo, el caso en el que un superior ordena a su subordinado la confección un informe con la totalidad de los hechos delictivos acontecidos en el día anterior. Pueden suceder dos situaciones:

- El subordinado realiza un relevamiento de todos los hechos sucedidos y los entrega en el informe por escrito.
- El subordinado no realiza un relevamiento completo de los hechos y omite detalles importantes que debieran ser conocidos por el superior.

Ante el primer caso, el subordinado realizó correctamente su trabajo, por lo que puede recibir como premio, de acuerdo a la cultura institucional, un día libre conocido como “franco de servicio” (estímulo reforzante).

En el caso del informe donde se omite información relevante, el subordinado puede ser sancionado a través de lo que se conoce como “apercibimiento” que se efectiviza a través de un llamado de atención por escrito que es incorporado al legajo personal (castigo).

Esta secuencia se describe como modo operante ABC. “A” indica el antecedente a la conducta “B” y “C” es la consecuencia, el resultado de la conducta. El término más usado para describir los principios de condicionamientos operantes aplicados a los individuos es modificación conductual (también llamado Mod. C y Mod. Conductual). De este modo, la modificación conductual corresponde al aprendizaje individual por refuerzo.

Principios de Condicionamientos Operantes

Siguiendo a Gibson, (2001), el mismo señala la teoría del condicionamiento operante de B.F. Skinner en el cual menciona:

Varios principios del condicionamiento operante pueden ayudar a los ejecutivos en su intento por influir en la conducta. El refuerzo es extremadamente importante dentro del proceso de aprendizaje. En general se puede afirmar que la motivación es una causa interna de la conducta, mientras que el refuerzo es una causa externa.

El refuerzo positivo se produce cuando a una respuesta a un estímulo le sigue una consecuencia evaluada como positiva. Por lo tanto, el refuerzo positivo es algo que al tiempo que fortalece la respuesta induce a la repetición de la conducta que precedió al reforzamiento. Estos reforzadores positivos pueden incluir desde ascensos, hasta productos menos tangibles tales como elogios o palabras de ánimo.

El refuerzo negativo se refiere a un aumento en la frecuencia de una conducta tras la remoción de algo desagradable (por ejemplo una situación no deseada) inmediatamente después de la respuesta, un ejemplo familiar es cuando en el verano de Phoenix y Houston ocurre cuando se activa el aire acondicionado en un día caluroso.

El castigo es una consecuencia no deseada de una conducta en particular.

El castigo, cuando se aplica, envía el mensaje de que no debe hacerse algo. Algunas personas opinan que es lo opuesto al premio y que es igual de eficaz para modificar la conducta. Otros consideran que el castigo es un mal sistema en el camino del aprendizaje porque:

1. Los resultados del castigo no son tan predecibles como los del premio.
2. Los efectos de un castigo son menos permanentes que los del premio.
3. El castigo suele ir acompañado de actitudes negativas hacia el que administra el castigo, así como hacia la actividad que llevo al mismo.

La extinción reduce la frecuencia de la conducta no deseada, debido a que no se administra el refuerzo positivo. Cuando esto ocurre los individuos mantienen su conducta durante algún tiempo. Si la falta de refuerzo continúa, la conducta disminuye y eventualmente desaparece. La reducción de la cantidad de repuestas por falta de refuerzo se define como extinción. Por ejemplo, un miembro de un grupo puede haber adquirido la conducta de hacer bromas en las reuniones de grupo debido a que la gente se reía mucho con eso (refuerzo positivo). Si el grupo considera que las bromas ya no son deseables y comienzan a dejarse de reír, lo más probable es que el contador de chistes deje de hacerlo. (p.172 al p.174).

Como ejemplo de los postulados de la teoría, se podría mencionar lo siguiente:

Refuerzo positivo: Los superiores o responsables del personal usan reforzadores para modificar la conducta, sería el caso de felicitar y reconocer al personal por los logros o las buenas acciones dentro de la organización, concediéndole un diploma, días de descanso, etc.

Refuerzo negativo: Se considera un incremento en la frecuencia de la conducta, en realizar algo para minimizar o terminar con la condición de desagrado, es el ejemplo de realizar una

actividad con la finalidad de evitar, observar o escuchar las críticas del superior para mantenerlo a la distancia

Castigo: Se manifiesta cuando un empleado en forma no justificada lleva fuera del plazo un informe ante su superior que lo solicita, y éste lo sanciona con apercibimiento. El mismo debe ser bien fundamentado para que cumpla la función de aprendizaje y evitar una carga negativa para quien lo aplica.

La extinción de la conducta por falta de refuerzo positivo, orienta a que las personas desalienten determinadas actitudes por la realización de ciertos actos, que en primer momento fue recibido con agrado por los interlocutores, pero como falta de esa estimulación o refuerzo para aprobar dicha conducta, ésta se extingue, desalentando la realización de la misma en un futuro.

Requerimientos de la Educación de Adultos

La adquisición de conocimientos de hechos de la realidad, es un proceso constante, que se modifica de acuerdo a la edad y las capacidades de las personas. En el caso de la inducción de los individuos en un área de la organización, se deben conocer las particularidades de la actividad a desarrollar y en donde el capacitador como los aprendices deberán tener en cuenta, siguiendo a Blake (1997), menciona distintos requerimientos para la educación de adultos a saber:

La percepción de la utilidad del aprendizaje

La motivación es la fuente de energía que desarrolla la voluntad de compromiso en el proceso de aprendizaje, y sin este requerimiento el aprendizaje tendrá pocas posibilidades de tener éxito.

El aprendizaje que sucede a partir de un sano proceso motivador tiene características liberadoras de las potencialidades del que aprende, quien resulta ser el centro del

proceso y percibe que “las cosas pasan por él”, que lo importante son las nuevas posibilidades de hacer o lograr en libertad cosas que antes no estaban a su alcance.

La participación

Cuando hablamos de “participación”, estamos reconociendo la aspiración del que está aprendiendo a “ser parte”. Quiere, y con derecho ser protagonista. Pretende que la diferencia de roles que existe entre él y el docente no se convierta en una categorización donde hay “superiores” que saben e “inferiores” que ignoran.

El compromiso con el proceso de aprendizaje

El compromiso con que encara el esfuerzo de capacitación está vinculado con la claridad con que la organización comunica sus metas y objetivos.

El compromiso del coordinador

El compromiso del coordinador se demuestra también y así lo esperan los participantes, en la calidad profesional con que lleva adelante su programa, la intensidad con que se entrega a su tarea, el control que muestra sobre lo que está pasando, el clima de trabajo que genera y la seguridad con que conduce las situaciones de aprendizaje.

El uso de experiencia de los participantes

Los adultos nunca llegan “en cero” a una situación de aprendizaje. Ya sea porque el tema tiene que ver con lo que hacen diariamente o porque recibieron alguna información al respecto o simplemente por preconceptos o prejuicios, ya tienen alguna posición tomada frente a lo que se aprenderá.

El adulto es un ser que valora su pasado; el pasado es su fuente de seguridad, pero también puede ser una trampa que lo retiene y le impide avanzar tal como su organización le demanda.

Es un grave error encarar una acción de capacitación sin tener cuidadosamente en cuenta el pasado de los participantes.

La evaluación permanente

El adulto necesita controlar qué está sucediendo con su proceso de aprendizaje. Con mayor claridad que en otras formas educativas, la educación de adultos debe dejar en claro que la evaluación es una manera de informar al participante de lo que está sucediendo. Por lo tanto, hay dos premisas que se deben respetar: primero, no debe contener ningún elemento que muestre la evaluación como un juicio y castigo a cargo de otro (docente); segundo, debe ser lo suficientemente frecuente para que cualquier defecto de aprendizaje sea corregido a tiempo.

La conexión del aprendizaje con la realidad del participante

Los adultos nos manejamos con cierta percepción de la realidad.

La realidad como tal es siempre más compleja que lo que el más perceptivo de los seres humanos puede captar; por lo tanto, debemos aceptar que la realidad será “leída” en todos los casos de manera incompleta y diferente por distintas personas que la contemplan.

Este aspecto configura un riesgo importante para el capacitador, en tanto caiga en la tentación de creer que su lectura de la realidad es la correcta o, peor aun, de creer que es la misma que hacen los participantes. (p.43 al p.52).

El querer aprender y capacitarse es una condición personal. De todas maneras, será necesario desarrollar los elementos metodológicos adecuados para producir situaciones estimulantes del fenómeno motivacional, porque en el fondo ningún esfuerzo externo podrá sustituir esa energía personal sin la cual no habrá aprendizaje, dado que en última instancia, el aprendizaje siempre será una decisión individual.

En el proceso de aprendizaje, es fundamental la participación del aprendiz, con la finalidad de determinar si los conceptos son entendidos o asimilados, para seguir avanzando en la enseñanza.

La organización debe vincular el proceso de aprendizaje a un responsable de la institución como es por ejemplo la del superior del aprendiz, en donde éste ponga en conocimiento los objetivos, metas de la organización y del puesto a cubrir.

La organización y los aprendices esperan que el encargado de llevar adelante el proceso de enseñanza, se encuentre comprometido con la tarea que está ejecutando. Debiendo crear una situación de armonía entre los alumnos, y en caso de no entender el contenido por parte de éstos, de no ponerlos en situaciones “difíciles, incómodas o juzgarlos”.

El aprendizaje es un proceso en donde cada persona asimila los contenidos de distintas maneras por lo que cada trabajador tiene su experiencia laboral y de vida, sea que trabajó en otra organización o en la misma, pero en distinto puesto

Los contenidos que se asimilan en el proceso de inducción, deben ser controlados y evaluados, con la finalidad de determinar si los aprendices han adquirido los conocimientos que se expusieron, buscando en todo caso realizar las correcciones necesarias.

Por lo expuesto es necesario en el proceso de enseñanza no tan solo se debe acompañar con la explicación teórica y puntual de los conocimientos necesarios para la actividad que se desarrollara a posterior, sino que se debe en lo posible facilitar los medios tecnológicos, y todo aquello que sirva para la asimilación de la información como libros, manuales, computadoras, internet, sitios virtuales de profesores, pupitres, proyector de imágenes, contar con una buena ventilación e iluminación, que no tenga contaminación sonora y que el lugar físico sea apropiado a tal fin.

El Entrenamiento Definición:

El entrenamiento es llevar de la teoría a la práctica los conceptos expuestos, y por lo tanto siguiendo a Chiavenato (2000), manifieste que:

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas de administración de personal consideran que entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo y entienden el concepto de una nivelación intelectual lograda a través de una educación general. Algunos autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos. El entrenamiento implica la trasmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea sea compleja o sencilla implica necesariamente estos tres aspectos. (p.555, p.557).

Para la inducción del personal en la organización y en el puesto de trabajo, el entrenamiento es la preparación y la educación del individuo para que se desenvuelva con eficacia y eficiencia en el área de trabajo, atenuando los posibles errores o acciones equivocadas que se le puede presentar al desarrollar la actividad.

El entrenamiento dentro de la institución policial se traduce en la ejecución y aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de inducción. Se busca que puedan ser desempeñados de manera eficiente al final del proceso.

Se puede mencionar como ejemplo, para el caso de personal del área operaciones, que sepan diligenciar en tiempo y forma los expedientes judiciales, ya que requieren de plazos específicos y normas de redacción para ser entregados o el caso del personal de guardia, que debe llevar un registro completo de todas las actividades sucedidas en el día en los diferentes sectores que integran su jurisdicción.

Finalidades

La finalidad del entrenamiento es de realizar o aplicar lo desarrollado en las clases en forma teóricas y por eso que Chiavenato (2000), señala que:

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de la información:

El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido. Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimiento

2. Desarrollo de habilidades:

Sobre todo sobre aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

3. Desarrollo o modificación de actitudes:

Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores. Aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas.

4. Desarrollo de conceptos:

El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (p.558).

Como ejemplos prácticos se podría decir que la “trasmisión de la información” podría ser que en el caso de la policía, la información puede ser transmitida de manera verbal, emitida por un superior a todo su personal o escrita, como lo son los memorándum que trasmiten ordenes y son emitidos vía fax a las diferentes dependencias, información sobre la institución, servicios, políticas, reglamentos, etc.

Relacionado a “desarrollo de habilidades” por ejemplo el caso del jefe de la patrulla, debería conocer a cada persona que tiene a su cargo a instancias de confeccionar anualmente el informe individual de calificación, a efectos de ser evaluados por la junta de ascensos y promociones para acceder al grado superior cuando corresponda y de acuerdo a su antigüedad.

“El desarrollo o modificación de actitudes” implicaría un cambio de actitudes negativas en el personal, si los superiores a cargo de la dependencia realizaran reuniones y/o charlas informales, donde le permitieran al personal plantear sus inquietudes, quejas o aspectos factibles de mejorar y que se tome intervención sobre estos temas, logrando desarrollar con ello una actitud proactiva en el personal, tanto en la escucha como en las actividades a mejorar.

Objetivos:

Según Chiavenato,(2000), el mismo dice que el objetivo es:

- 1) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2) Proporcionar oportunidades para el desarrollo de personal continuo no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorios entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión o gerencia.

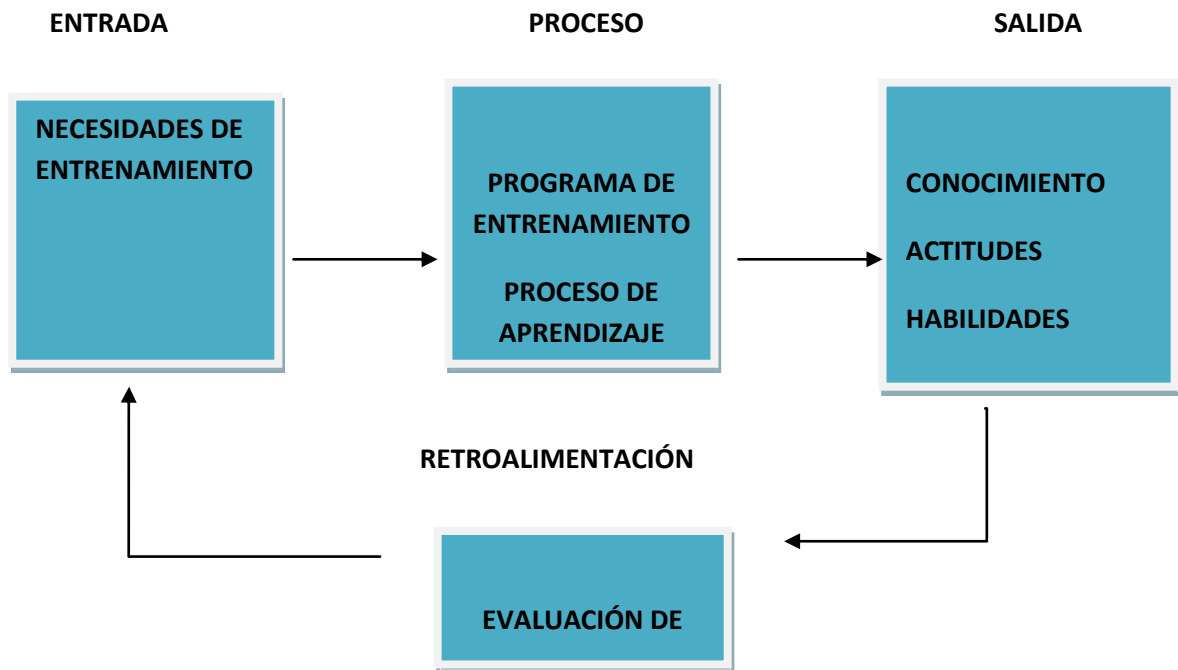
El entrenamiento es una responsabilidad de línea y desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. (p. 559).

Los objetivos son importantes porque le permiten a la persona efectuar un crecimiento en relación a sus capacidades laborales, para fortalecer la confianza en su propio potencial y ayudar a desarrollar el de sus pares, además de permitirse sentirse parte activa del desarrollo y crecimiento organizacional, colaborando con esto para el cumplimiento de los objetivos fijados.

Ciclo de Entrenamiento

Define Chiavenato (2000) que:

El entrenamiento es un acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. El entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.



Fuente: Chiavenato, 2000, Parte VI, p. 560.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- **ENTRADA:**
Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades.
- **PROCESAMIENTO:**
Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento.
- **SALIDA:**
Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional.
- **RETROALIMENTACIÓN:**
Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados. (p 560, p.561).

Para mencionar en forma practica la definiciones precedentes, se podría decir que como “entrada”, se trataría de la persona que ingresa a la dependencia en donde se le brindará el proceso de inducción con todos los elementos necesarios, sean éstos por ejemplo: manual de inducción, imágenes audio visuales por medio de proyectores, información brindada por quienes realizarán la inducción, etc. Como “procesamiento” se alternaría de la forma en que cada persona que reciba la inducción, asimila la información y las habilidades de manera gradual y progresiva. Como “salida”, en este caso, la persona ya ha finalizado el proceso de inducción, por lo que se espera que sepa llevar a la práctica los contenidos que le brindados y que pueda efectivizarlos en su puesto de trabajo, con el menor margen posible de error y finalizando en la “retroalimentacion”, las personas encargadas del proceso de inducción realizarán semanalmente un seguimiento y evaluación del personal a efectos de determinar que cumplan de manera eficiente los procesos de trabajo como así también el de brindar apoyo y comprensión en caso que sea requerido o al detectar fallas o errores.

Cabe agregar que en esta investigación el diagnóstico arrojó que no se contaba en la organización con un proceso de inducción, por lo que se diseñó el mismo de acuerdo a las necesidades organizacionales, con la implementación de un manual de inducción y se efectuará el programa en las instalaciones de la patrulla, con personal capacitado en la materia para una vez finalizado, éste último que brindó la inducción, evalúe semanalmente si las personas han asimilado los conocimientos teóricos y prácticos inherentes a su puesto de trabajo.

Evaluación de los Resultados del Entrenamiento

Siguiendo a Chiavenato, (2000) el mismo define que:

La etapa final del proceso de entrenamiento es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados de entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia y eficiencia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen y el clima interpersonal de la institución.

2. En el nivel de los recursos humanos, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Disminución del ausentismo.
- c. Aumento de las habilidades, del conocimiento y la eficiencia de las personas.
- d. Cambio del comportamiento y las actitudes de las personas.

3. En el nivel de tareas y operaciones, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Mejoramiento de la calidad del servicio.

- b. Mejoramiento en la atención de las personas.
- c. Reducción del índice de accidentes. (p.579, p.580).

Lo que se espera del entrenamiento es mejorar, en primera medida, la comunicación interpersonal en los diferentes niveles de la organización, en forma ascendente, descendente y horizontal, sobre todo entre los jefes de la organización y el personal subalterno, que ante el desconocimiento o el supuesto error de alguna directiva, la observación del personal superior pueda ser resuelta o evacuada de manera armoniosa, buscando la solución más favorable, sin llegar a la aplicación de un castigo que pueda perjudicar tanto a la persona como al clima de trabajo de la institución.

Como segunda medida, es que el personal conozca específicamente sus funciones en los cargos que ocupa, por ejemplo el personal que trabaja en el área armamentos y equipos, tenga los conocimientos básicos e indispensables relacionado a la administración de los elementos que tiene a su cargo, cómo proveerlos, dónde registrarlos, etc.

Análisis, Descripción de Puesto y Cargo en la Institución

En la organización en estudio es muy importante analizar los puestos, con la finalidad de determinar que roles y funciones cumplen cada uno de ellos, es por eso que Georde, Snell, & Sherman (2001), mencionan que el analisis de puesto es:

El proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos pre determinados que se especifican con anticipación al estudio.

Recolección de la información del puesto: Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios:

- **Entrevistas:**

El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto a los puestos que cubre.

- **Cuestionarios:**

El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñen el puesto y el supervisor respondan por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos físicos y mentales, equipos, materiales utilizados y aspectos especiales de la salud y la seguridad.

- **Observación:**

El analista observa las actividades de quienes las ejecutan en forma estandarizadas.

- **Diarios:**

Es posible pedir a los ocupantes que lleven un registro de las actividades que hacen en un determinado tiempo de ejecución. (p.88, p.89).

La descripción de puesto se refiere a establecer cuáles son las actividades que se desarrollan en los mismos, con la finalidad de determinar las funciones específicas de cada puesto y es por eso que Georde, Snell, & Sherman (2001), menciona que la descripción de puesto es:

Una definición escrita de un puesto y los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al

menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones. Las descripciones de puesto son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requisitos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido. *Nombre del puesto*: Tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado, por ejemplo “jefe de compañía” es más atractivo que “personal encargado de grupo”. También el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. Debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional. *Sección de Identificación del puesto*: La sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. *Sección de Obligaciones o funciones esenciales del puesto*: Los enunciados que se refieren a las obligaciones o deberes del puesto, suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de la obligación. *Sección de Especificaciones del puesto*: Determinadas por las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción de puesto, siendo estas: 1) La habilidad necesaria para realizar el trabajo y 2) Las demandas físicas que impone el puesto. (p.97, p.98)

El cargo en las organizaciones:

Toda persona que trabaja en una organización ocupa un cargo, éstos pueden tener un solo ocupante como por ejemplo el Jefe de la Patrulla u otros pueden tener varios ocupantes, como por ejemplo los que cumplen funciones en las patrullas de calle. Cuando una persona ocupa un determinado cargo, se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del mismo, dependa de un superior, administre sus subordinados y responda por su unidad de trabajo. Es por eso que Idalberto,(2000), dice que:

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan. Cuando alguien dice que trabaja en una determinada empresa la primera pregunta que se nos ocurre es ¿que cargo que ocupa? Así conocemos qué hace en la organización, nos hacemos una idea de su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales, para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización.

El cargo en el organigrama institucional de la patrulla preventiva, determina las distintas funciones, responsabilidades, la subordinación de mando, los deberes u obligaciones de cada miembro que ocupa el mismo, es por eso que Chiavenato (2000), menciona:

El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

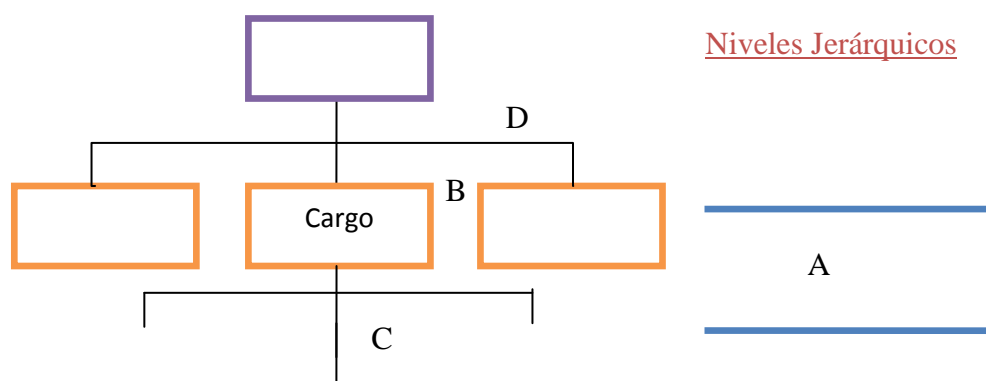
a. *Tarea:* es la actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por hora o los obreros), montar una pieza, enroscar un tornillo, etc.

b. *Atribución:* es la actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. La atribución en la tarea es más sofisticada, más intelectual, menos material.

c. *Función*: conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecute de modo repetido.

d. *Cargo*: conjunto de (funciones tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura u organigrama organizacional. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la institución. En el fondo son las relaciones de dos o más personas.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales puede incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, las personas que ocupan un cargo deben tener una posición definida en el organigrama. Un cargo constituye una unidad de la organización y consisten en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.(p.291, p.292).



A: Nivel jerárquico del cargo

B: Subordinación: a quién reporta el cargo

C: Supervisión: a quién reporta el cargo

D: relaciones laterales con del cargo con otros cargos

Fuente: Chiavenato, 2000, parte IV, p. 293.

En relación al análisis de puesto y cargo, se han efectuado para cada puesto de las diferentes áreas que componen la organización y se encuentra desarrollado en los anexos.

Comunicación

La comunicación es una herramienta fundamental para lograr intercambiar y /o transmitir información, datos, conocimientos, ideas, etc., entre las personas, es por eso que Chiavenato (2000), menciona que los individuos no se encuentran solos, sino que conviven entre ellos y sus relaciones lo hacen a través de la comunicación interpersonal, en donde se transmiten los conocimientos, ideas, pensamientos, sentimientos y valores; asimismo la comunicación es de suma importancia para la vida social de los individuos en forma particular, como así también en el ámbito institucional

Concepto:

En la comunicación interpersonal es necesario que existan dos o más personas para realizar la misma, es por eso que Paez (2008), menciona que:

La comunicación es el conjunto de relaciones y/o procesos de intercambio que generan, mantienen y/o modifican, sentimientos, habilidades, conocimientos, actitudes entre las personas, integrando y organizando las capacidades y potencialidades humanas. (p.21)

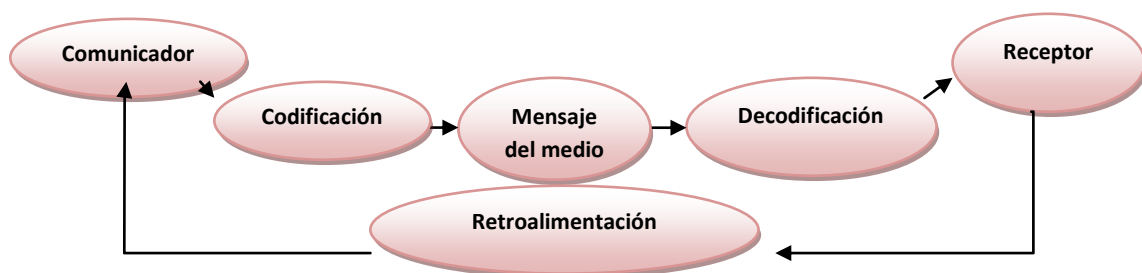
Ese intercambio de información o la transmisión del mismo, puede hacerse de distintas maneras, en forma verbal, escrita o por distintas destrezas o señas que entre las partes tenga un significado común.

En la comunicación su estructura se encuentran determinados por códigos con significado y significativo para las partes que participan en la misma, siguiendo a Chiavenato (2000),

menciona que para que sea correcta la comprensión de la comunicación interpersonal, es necesario que se tengan en cuenta tres elementos, siendo estos *el dato* que es un registro de un determinado hecho o suceso, *la información* es cuando los primeros al ser varios, tienen un significado en el ámbito común o de carácter más específico como es el caso científico y por último *la comunicación*, es el caso cuando la información es transmitida, recibida y comprendida por el interlocutor, que si no se asimila o se comprende la misma, no se podría hablar de comunicación.

El modelo contemporáneo del proceso de comunicación:

Algunos investigadores de la comunicación establecieron determinadas características que integran la misma para una mayor comprensión de ésta, entonces siguiendo a Gibson (2001), éste hace referencia al trabajo realizado por Shannon y Weaver y Schramm quienes describieron el proceso general de comunicación, teniendo la siguiente estructura básica como es: un comunicador (que es una persona con ideas, información, propósito, etc.), codificador (cada palabra o frase tiene un código que debe ser interpretado por el interlocutor), medio (la forma en que se traslada la información sea en forma verbal o escrita), decodificador (es un proceso mental que busca interpretar los datos o el conjunto de éstos), retroalimentación (es el caso en donde las partes intervinientes asimilan o entienden y dan una respuesta ante éstos) y el ruido (es todo aquello que interfiere en el proceso de comunicación, dificultando la comprensión del mensaje) .



Fuente: Gibson, 2001, cap. 16, p. 453.

Mensajes no verbales:

Son aquellos que por las distintas expresiones corporales, dan al interlocutor un determinado mensaje, en donde éste último puede o no decodificar, según tenga conocimiento de que significado tiene tales expresiones, es por eso que siguiendo a Gibson (2001), manifiesta que las expresiones corporales del cuerpo, las faciales, e incluso el movimiento de las manos como el de los ojos, tienen un significado tan importante como el de la expresión verbal. Es ante lo mencionado que el autor hace mención a Ekman y Friesen, en donde estos han clasificado el lenguaje corporal en tres tipos de expresiones: *emblemas o ilustradores* (refiere a gestos tales como la posición de los dedos, el pulgar arriba, o los cinco dedos de las manos), *reguladores*, (son aquellos que ordenan y organizan una conversación, tales como levantar la mano, inclinar la cabeza, etc.), éstos dos primeros son ejecutados conscientemente por los interlocutores y por último los *adaptadores* (son de realización subconsciente y se aprende a temprana edad, estos sirven para lidiar con determinadas situaciones que provocan estrés, como sería el caso de el golpeteo en la mesa, el movimiento de los pies, tocarse el cabello, etc.).

En la comunicación interpersonal siempre se está transmitiendo información o datos que serán interpretados por los interlocutores, por lo tanto la comunicación no verbal, es tan importante que la verbal.

La comunicación organizacional. Sus aspectos formales e informales.

Las organizaciones se encuentran compuestas de personas que se comunican entre sí sea a través del canal formal que es la que establece la institución o el informal, que es la del trato diario e interpersonal, Buteler (2006), menciona que en las organizaciones la comunicación está regulada formalmente, siendo la que se dispuso desde la dirección, además existe la

modalidad informal, siendo la que se ejecuta por los miembros sin ninguna regulación y surge espontáneamente. Esto quiere decir que la comunicación formal se ejecutará por determinados canales preestablecidos y la informal se desplazará a través de los rumores que pueden ser bien intencionados como los que buscan causar un daño institucional u organizacional e incluso personal.

Direcciones de comunicación de la organización:

En las organizaciones las comunicaciones pueden tener distintas direcciones, esto se da para regular la administración y el ámbito operativo de las mismas, siguiendo a Buteler (2006), ésta manifiesta que las instituciones tienen cuatro direcciones de comunicación, siendo éstas las *descendientes* (*son las que se comunican desde la dirección o estándares altos de la organización, tales como memorandum, instrucciones de trabajo, etc.*) *ascendientes* (*son aquellas que surge desde los niveles bajos de la organización y es elevada para que se tome conocimiento de estas o para la toma de decisiones, por ejemplo informes semanales de gastos, solicitudes de estrategias comerciales, etc.*), *horizontal* (*ésta surge y se realiza entre las distintas áreas de la institución con la finalidad de coordinar y realizar determinadas estrategias organizacionales*), *diagonal* (*es la comunicación que no sigue un lineamiento como las expresadas anteriormente, sino que atravieza distintas áreas, funciones, es por ejemplo cuando un empleado de base le expone al gerente las problemáticas de dicha área*).

Rumores. Concepto:

Es toda aquel murmullo que circula entre los empleados o los miembros de la institución en general, siguiendo a Gibson (2001), manifiesta que el rumor es la circulación interna de la organización o externa a la misma de una información que no está comprobada u homologada por la misma, y ésta puede tener distintas categorías según las aspiraciones que tenga el

personal, entre estas: los castillos en el aire o cumplimiento del deseo (en donde el rumor expresa los deseos de las personas), se tiene tambien el rumor fantasma (que tiene su origen en las ansiedades o miedos de las personas), se encuentran los conductores de cuñas (siendo aquellos que expresan agresion y odio dividiendo a las personas como es el caso de la connotacion sexual), y por último la recta final (siendo de características anticipatorias, es cuando los empleados han estado esperando un determinado informe o conclusión).

Es por lo expuesto que para reducir el mismo la institución o la gerencia, debe identificar los mismos y poder dar las aclaraciones pertinentes y fundadas del caso, con la finalidad de reducir el rumor y lograr que la organización sea previsible ante determinadas situaciones.

En el caso de la policía, existe toda clase de comunicación que atraviesa a la institución, sea ésta ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Siendo la comunicación ascendente la que produce mayor cantidad de dificultades, de acuerdo a lo manifestado por el personal y del análisis de los problemas como así también de las necesidades detectadas, existe una falta de comunicación desde el personal superior o se efectiviza de manera ambigua o incompleta, resultando perjudicial para la institución, generando clima negativo de trabajo, al producir malestar e inseguridad entre los subordinados que carecen de información, como así también la generación de rumores sin fundamentos racionales ni reales de una situación en particular.

Se puede citar como ejemplo de esto, la falta adecuada de comunicación, cuando el superior toma una decisión y resuelve comunicar los fundamentos de la misma, los motivos a los que obedece, como así también el lapso de tiempo que durará, evitando de esta manera la generación del conocido “rumor fantasma” mencionado en el ejemplo, siendo éste la más frecuente de acuerdo a la evaluación realizada en la organización.

Por lo tanto siempre la gerencia o los responsables de las áreas deben identificar y percibir lo que los trabajadores necesitan o esperan de la organización.

Comunicaciones Interpersonales:

En las instituciones como en la vida diaria, la comunicación entre los individuos es de suma importancia para el desarrollo de nuestras capacidades e incluso las de nuestros pares. Gibson (2001), menciona que en el interior de las organizaciones, la comunicación interpersonal o intergrupal varía de expresiones directas hasta casuales o cara a cara. Las dificultades surgen cuando se intenta comunicar entre las personas que tienen distintos estilos o diferencias de percepción.

Estilos interpersonales:

Siguiendo a Gibson (2001), el mismo menciona que:

El estilo interpersonal se refiere a cómo un individuo prefiere relacionarse con los otros. Las relaciones interpersonales que involucran la comunicación indican la importancia del estilo interpersonal. Comencemos por reconocer que la información está contenida en uno mismo y por otros, pero ninguno de nosotros conoce completamente esa información.

La figura popularmente conocida como la ventana Johari, identifica cuatro combinaciones, o regiones, de información conocida y desconocida por uno mismo y otros:

1. La arena:

la región más conductiva a las relaciones interpersonales y a la comunicación es la arena. En este ambiente, ambos el comunicador (uno mismo) y los receptores (otros), conocen toda la información necesaria para realizar una comunicación efectiva. Para que un intento comunicacional este en la arena, las partes involucradas deben compartir sentimientos idénticos, información, creencias y destrezas. Ya que la arena

es el área de común entendimiento, mientras mas grande sea, más efectiva será la comunicación.

2. El punto ciego:

Cuando la información relevante es conocida por otros pero no por uno mismo, ocurre un punto ciego. Esto constituye un punto débil para uno, ya que uno puede difícilmente comprender las conductas, decisiones y potenciales de otros sin contar con la información acerca en qué está basado.

3. La fachada:

Cuando la información es conocida por uno mismo pero desconocida por los otros, una persona (uno mismo) puede recurrir a comunicaciones superficiales, esto es presentar un “frente falso”, o fachada. La información que percibimos como potencialmente perjudicial a una relación o que la mantenemos para nosotros por miedo, deseo de poder o cualquiera otra razón, constituye la fachada. Este frente protector, a su vez, cumple una función defensiva para uno mismo. Tal situación es particularmente dañina cuando un subordinado “sabe” y el supervisor inmediato “no sabe”. La fachada, así como el punto ciego, disminuye la arena y reducen la posibilidad de la comunicación efectiva.

4. Lo desconocido:

Esta región constituye esa parte de la relación donde la información relevante no es conocida por uno mismo ni las otras partes. Como frecuentemente se estipula, “yo no los entiendo y ellos no me entienden”. Es fácil ver que la comunicación interpersonal es pobre bajo tales circunstancias. Las circunstancias de esta clase frecuentemente ocurren en las organizaciones cuando los individuos en especialidades diferentes deben comunicarse para coordinar lo que hacen.(p. 458, p.459).

En relación a las clases de estilos interpersonales, se puede determinar que el predominante es el llamado “punto ciego”, porque es común desde los responsables de la organización emitir directivas y tomar decisiones relacionadas a las funciones cotidianas, para posterior comunicarlas al resto del personal sin emitir fundamentos acerca de las razones que las motivan, provocando en éstos últimos la falta de información que requieren para sentirse miembros estratégicos de la organización. Por ello se considera como elemento principal para el compromiso del personal, que se debe exponer las ordenes, informes, novedades, etc., por parte del personal jerárquico en forma clara y fundamentada, lo que brindará en los interlocutores, en este caso del personal subalterno, la transparencia y seguridad, evitando la generación de un clima desfavorable de trabajo, provocando con esto la estimulación mutua de confianza entre los miembros de la organización.

Estrategias interpersonales:

Gibson (2001), menciona que:

Un individuo puede mejorar sus comunicaciones interpersonales al utilizar dos estrategias de exposición y de retroalimentación:

1. De exposición:

Incrementar el área de la al reducir el área de fachada que requiere que el individuo sea abierto y honesto al compartir información con otros. El proceso es llamado exposición, ya que a veces deja a uno mismo en una posición vulnerable. Exponer los verdaderos sentimiento de uno mismo al “ decirlo como es” frecuentemente involucra riesgos.

2. Retroalimentación:

Cuando uno mismo no conoce o comprende, se puede desarrollar una comunicación más efectiva a través de la retroalimentación de esos que saben. Así, el punto ciego

puede ser reducido, con un incremento correspondiente en la arena. Desde luego, si podemos usar la retroalimentación, depende de la voluntad del individuo para “escucharla” y de la voluntad de los otros para entregarla. Así, el individuo tiene menos control sobre la provisión de la retroalimentación que sobre la provisión de la exposición. (p.459, p.460).

Estilos Gerenciales:

Estos mencionan cual es el estilo que utiliza cada persona en relación al manejo del personal, y es por eso que Gibson (2001), hace referencia a que:

Las actividades cotidianas de los gerentes están estrechamente relacionadas las comunicaciones interpersonales efectivas. Los gerentes entregan información (que debe ser comprendida), ellos dan comandos e instrucciones (que debe ser obedecidos y aprehendidos), y hacen esfuerzos para influenciar y persuadir (lo que debe ser aceptado y ejecutado). Dependiendo de cómo se comuniquen los gerentes, tanto como remitentes y receptores, el desempeño efectivo es crucial.

Teóricamente, los gerentes que deseen comunicarse efectivamente pueden usar tanto la exposición y la retroalimentación y así agrandar el área de común comprensión, la arena, que es el conocimiento de la información por ambas partes, pero su habilidad y disposición dependerá de al menos cuatro estilos gerenciales a saber:

Tipo A: Los gerentes que no usan ni la exposición ni la retroalimentación se dicen que son de Tipo A. La región desconocida predomina en este estilo porque tales gerentes no están dispuestos a agrandar el área de su propio conocimiento o del conocimiento de otros. Los gerentes Tipo A exhiben ansiedad y hostilidad y dan la apariencia de reservados y fríos hacia los otros. En una organización con un gran número de estos gerentes con cargos claves, se espera que existan comunicaciones

interpersonales inefectivas y pobres y así una falta de creatividad individual. Los gerentes Tipo A frecuentemente demuestran características de líderes autocráticos.

Tipo B: Algunos gerentes desean hasta cierto grado satisfacer las relaciones con los subordinados debido a sus personalidades y actitudes, sin embargo, estos gerentes son incapaces de abrir sus sensaciones y sentimientos. Ya que ellos no pueden utilizar la exposición, deben confiar en la retroalimentación. La fachada es la característica predominante de las relaciones interpersonales cuando los gerentes sobre utilizan la retroalimentación para evitar la exposición. Los subordinados desconfían de tales gerentes, dándose cuenta que estos están guardándose sus propias ideas y opiniones. La conducta Tipo B es frecuentemente exhibida por los gerentes que desea practicar alguna de las formas permisivas de liderazgo.

Tipo C: Los gerentes que valoran sus propias ideas y opiniones pero no las ideas y opiniones de otros utilizan la exposición a expensas de la retroalimentación. La consecuencia de este estilo es la perpetuación y agrandamiento del punto ciego.

Pronto los subordinados se dan cuenta que tales gerentes no están particularmente interesados en comunicarse, solamente en el contar y están principalmente interesados en manejar sus propio sentido de importancia y prestigio. Consecuentemente los gerentes Tipo C usualmente tienen subordinado que son hostiles, inseguros y resentidos.

Tipo D: Es el estilo de comunicación interpersonal más efectivo que da equilibrio a la exposición y a la retroalimentación. Los gerentes que están seguros en sus cargos se sienten libres de exponer sus propios sentimientos y así obtener retroalimentación de los otros. Al punto que si un gerente practica la conducta Tipo D exitosamente, la región de la arena se agranda y la comunicación se hace más efectiva. (p.460, p.461).

El enfoque más efectivo es ese que se refiere al gerente Tipo D. Los gerentes Tipo A, B y C resultan en conductas que son perjudiciales para la efectividad de la comunicación y para el desempeño organizacional.(p. 460, p.461)

Capacitación

Definición: Siguiendo a Georde, Snell, & Sherman (2001) el mismo manifiesta que:

El término “capacitación” se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre *capacitación*, que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo y *desarrollo*, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. (...)

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. (p.216)

Clima Organizacional:

Es la manera en que se percibe el desenvolvimiento gerencial sobre los empleados y es por eso que Chiavenato (2000), menciona que:

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de auto estima y autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causan muchos problemas de

adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas -en especial de aquellas que tienen autoridad-, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas, esas características son:

1. Sentirse bien consigo misma.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, desconcierto, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa casos (huelgas, mítines, etc.) (...).

El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.

b. Influye en su comportamiento”. (p.84, p.85, p.86)

Influencias Culturales en la Organización:

Cada persona tiene sus propias experiencias e influencias culturales tales como de su lugar de crecimiento como la escuela, ambiente familiar, de amistades, etc., es por eso que siempre al cambiar de roles debe adaptarse a los nuevos requerimientos, por lo tanto trabajar en una organización implica de igual manera poder asimilar las nuevas normas, costumbres del lugar y por lo tanto deberá buscar equilibrar aquello que trae adquirido por el trajín propio de la vida, como lo que se le solicita actualmente, es por eso que Gibson (2001), menciona que:

En la mayoría de los casos una persona se cambiará de una empresa a otra, o incluso de un departamento a otro dentro de la misma empresa y, consecuentemente, experimentará diferencias entre los ambientes. Intentar adaptarse a estos ambientes implica aprender nuevos valores, procesar información de nuevas maneras y trabajar dentro de un conjunto de normas, costumbres y rituales establecidos. La adaptación a nuevos entornos es una situación común. A pesar de que la adaptación es difícil, ésta se puede comprender mejor si se aprende sobre la cultura organizacional. (p.33).

Cultura Organizacional:

Las organizaciones están compuestas por personas que a través de la convivencia diaria, se estipulan normas implícitas como explícitas o regladas, es por eso que una institución difiere de otra, como también es el caso de un departamento a otro dentro de la misma. La definición de Gibson (2001), sigue a Edgar Schein quien dijo que la cultura es:

Un patrón de suposiciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado

válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas.

La definición de Schein destaca que la cultura incluye los supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. (p.34).

Cultura social y sistema de valores sociales:

Las personas son influenciadas por la cultura, como así también de los valores del entorno en donde se ha desarrollado, tales como los afectivos relacionados a la familia, amistad, parentesco, etc., es por lo tanto que los valores guiarán a las personas en su desenvolvimiento diario y en su relación con sus pares; siguiendo a Gibson (2001), el mismo manifiesta que:

Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral. Si el conjunto de valores de una persona es importante, guiará a la persona y también fomentará un comportamiento consistente en todas las situaciones. Los valores son ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto, como la creencia que herir a alguien físicamente es inmoral. Los valores se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, la religión, la familia, las comunidades y las organizaciones.

Los valores de una sociedad tienen un impacto importante en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo, tiempo libre, la familia y la comunidad. (p.35, p.36).

Organización cultural y sus efectos

Los individuos que integran las organizaciones, deben tener una orientación de que es lo que se espera de ellos, como deberían relacionarse con sus pares e incluso con el público externo, es por eso que una buena inducción encausaría las conductas, los valores e incluso su propia cultura con la de la organización. Gibson (2001), hace referencia a que:

Ya que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, ejerce su influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, sus miembros están influenciados para ser buenos ciudadanos y continuar adelante. Por consiguiente, si la calidad del servicio al cliente es importante en la cultura, entonces se espera que los individuos adopten este comportamiento. Por otra parte, si la adhesión a un conjunto específico de procedimientos para interactuar con los clientes es la norma, entonces este tipo de comportamiento se esperaría, reconocería y recompensaría. (p.37).

Influir en el cambio de cultura:

En el proceso de inducción de las personas a la institución, se lo guía para que estos asimilen los contenidos que se creen importantes para su adaptación, pero también se debe capacitar a los miembros que están en la misma, con la finalidad de inculcarse las nuevas valoraciones y responsabilidades como las disposiciones de la superioridad. Un cambio cultural requerirá de tiempo y mucho esfuerzo como así también el real compromiso de la organización para tal fin, es por eso que Gibson(2001) dice:

La dificultad de crear una cultura se hace aún más compleja cuando se intenta causar un cambio cultural importante. Los temas que entran en discusión son:

- Las culturas son tan evasivas y ocultas que no se pueden diagnosticar, administrar o cambiar en forma adecuada.
- Debido a que para comprender una cultura se requieren complicadas técnicas, raras habilidades y tiempo considerable; los intentos deliberados por cambiar una cultura no se pueden practicar realmente.
- Las culturas apoyan a las personas durante períodos de dificultad y sirven para detener la ansiedad. Una de las formas en que se logra esto es manteniendo continuidad y estabilidad. De este modo, las personas se resistirán naturalmente al cambio de una nueva cultura.

Estos tres puntos de vista sugieren que los gestores que están interesados en intentar hacer cambios culturales enfrentan una ardua tarea. Sin embargo hay gestores valientes que creen que pueden intervenir y hacer cambios en la cultura. (...)

Cambiar la cultura de una organización requiere de tiempo, esfuerzo y persistencia, especialmente en empresas con culturas fuertes. Las organizaciones de culturas antiguas y fuertes han establecido anécdotas, utilizan símbolos, realizan rituales e incluso usan su propio lenguaje. En una organización con una fuerte cultura, los valores esenciales se comparten, se respetan y se protegen fuertemente.(p.40, p.41).

Socialización

Los nuevos integrantes de la organización, necesitan tiempo para poder desembolverse con autonomía y confianza, necesariamente requeriran la comprencion de sus pares como los encargados del área, Gibson (2001) menciona que:

La socialización es proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados en la cultura. En términos de cultura, existe una trasmisión de valores, supuesto y actitudes de los antiguos empleados hacia los nuevos.(...).

Aunque reconozcamos que la socialización siempre está presente, también debemos reconocer que en ocasiones es más importante que en otras. Por ejemplo es más importante cuando un individuo obtiene un trabajo por primera vez o tiene un cargo nuevo de la misma organización. (p.42, p.43)

Etapas de socialización:

La institución al incorporar al nuevo personal, después que se realizó el proceso de selección, deberá orientar y proceder a socializar a los nuevos integrantes, con la finalidad de que de a poco éstos, puedan familiarizarse con la empresa, su función, colegas, posibles dificultades y soluciones ante determinados inconvenientes; siguiendo Gibson (2001) menciona que:

Las etapas de la socialización generalmente coinciden con las etapas de una carrera (...) cada etapa implica actividades específicas que, si se emprenden apropiadamente, aumentan las oportunidades individuales de tener un avance efectivo; Por otra parte, estas etapas ocurren continuamente y con frecuencia de modo simultáneo:

Socialización Anticipada: La primera etapa compromete todas aquellas actividades de las que se encarga el individuo antes de entrar a la organización o de asumir un trabajo diferente en la misma empresa. El propósito principal de estas actividades es adquirir información acerca de la nueva organización o del nuevo trabajo, o bien ambas cosas.

Las personas están vitalmente interesadas en dos tipos de información antes de entrar a un nuevo trabajo u organización. Primero, quieren saber cómo es realmente trabajar para la organización.(...) Segundo, quieren saber si están capacitados para los trabajos disponibles en la organización. (...) Por supuesto que es deseable que la información transmitida y recibida durante la etapa anticipada represente exacta y claramente la

organización y el trabajo. Sin embargo sabemos que los individuos difieren muchísimo en cuanto a la manera en que decodifican y reciben la información.

Adaptación: La segunda etapa de socialización sucede después que el individuo se convierte en miembro de la organización, después que asume el trabajo. Durante esta etapa, el individuo reconoce lo que son realmente la organización y el trabajo. A través de diversas actividades, el individuo intenta convertirse en un participante activo en la organización y un actor competente en el trabajo. Este período de adaptación está comúnmente lleno de tensiones para el individuo, debido a la ansiedad que crean las incertidumbres inherentes a cualquier situación nueva y distinta. Aparentemente los individuos que experimentan el realismo y congruencia durante la etapa anticipada tiene una etapa de adaptación menos estresante. Sin embargo, las exigencias hacia el individuo en verdad crean situaciones que inducen al estrés.

Cuatro actividades importantes constituyen la etapa de adaptación: hasta cierto grado, todo los individuos deben comprometerse en (1) establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y supervisores, (2) aprender los deberes que se requieren para desempeñar el trabajo (3) establecer su rol en la organización y en los grupos formales e informales relevantes a ese cargo y (4) evaluar el progreso que están haciendo para satisfacer las demandas del trabajo y el papel que desempeñan. Probablemente los lectores que han pasado por la etapa de adaptación reconocen estas cuatro actividades y recuerdan reacciones más o menos favorables hacia ellas.

Si todo resulta bien en esta etapa, el individuo tiene la sensación de ser aceptado por sus compañeros de trabajo y supervisores y adquieren competencia en llevar a cabo las obligaciones del trabajo. (p.43,p.44).

Manejo del rol:

Los nuevos integrantes como los trabajadores que se encuentran en la organización, deberán dividirse entre las distintas demandas que tendrán, sea éstas entre la familia, amistades, trabajo, etc., es por eso que la organización tendrá que tener en cuenta, por lo que cada persona trabaja por distintas necesidades como así también para desarrollarse, Gibson (2001) manifiesta que:

Esta etapa abarca un conjunto amplio de problemas. Entre los que se puede mencionar tenemos al conflicto entre el trabajo del individuo y la vida familiar. Por ejemplo, la persona debe dividir el tiempo y energía entre el trabajo y su rol en la familia. Los empleados que son incapaces de resolver estos conflictos a menudo son forzados a irse de la organización o desempeñarse a un nivel ineficaz.

La segunda fuente de conflicto está entre el grupo de trabajo del individuo y otros grupos de actividades en la organización. Por ejemplo, cuando un individuo asciende en la jerarquía de la organización o se le exige que interactúe con varios grupos tanto dentro de la organización como fuera de ella. Cada uno de ellos puede hacer diferentes demandas, hasta el punto que estas exigencias van más allá de la habilidad del individuo para responder ante ellas y se produce el estrés. La tolerancia al estrés inducido varía entre los individuos. (p.44, p.45)

Métodos para promover la socialización:

Cada trabajador necesita que sea introducido en las actividades propias del trabajo como así también que conozca donde se encuentran distribuidos las distintas dependencias de la organización, el personal con quien trabajara, los encargados de área, además de los horarios que estará afectado a la misma. La institución deberá capacitar personal con la finalidad de que éstos induzcan de la mejor manera al personal nuevo, con el solo propósito de lograr la

adaptación y socialización lo más eficaz y eficiente posible, es por eso que siguiendo a Chiavenato (2000) dice:

Los métodos que las organizaciones utilizan para promover la socialización entre los nuevos empleados y los antiguos que son muy variados. En algunas organizaciones la socialización es contundente, como las de otros estudiantes novatos en las escuelas y las universidades. En las empresas, la socialización organizacional es un proceso de aplicación que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el periodo inicial del empleo. Este proceso utiliza una gran variedad de métodos de los cuales, los más utilizados son:

a. *Planeación del proceso selectivo.* Esquema de entrevistas de selección mediante el cual el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas a la vista, el gerente y el estilo de administración puesto en práctica, etc.(...).

b. *Contenido inicial de la tarea.* El gerente puede asignar al nuevo empleado tareas retadoras y capaces de garantizarle el éxito al comienzo de la carrera en la organización, y entregarle después tareas graduales más complejas y cada vez más exigentes. Los nuevos empleados a los que se les asignan tareas exigentes se hallan más capacitados para desempeñar las tareas futuras con más éxito.(...).

c. *Papel del gerente.* Para el empleado nuevo, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se encargue de ser el tutor del nuevo empleado lo oriente y lo guíe durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor desempeña un buen trabajo en la ejecución de tareas clave, el empleado ve a la organización de manera positiva; si por el contrario, si el

supervisor es ineficiente el empleado, ve a la institución de modo negativo. En consecuencia, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas con el nuevo empleado:

1. Entregar al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe desempeñar.
2. Suministrar toda la información técnica acerca de cómo realizarla.
3. Proporcionar retroalimentación adecuada al nuevo empleado sobre la calidad de su desempeño.

Los gerentes escogen bien a los supervisores para asegurar que la supervisión, el seguimiento y la orientación de los nuevos empleados sean buenos. Para actuar como verdaderos tutores, los supervisores deben tener alto grado de seguridad personal para que no se sientan amenazados ante el fracaso o el éxito de los nuevos empleados y tener mucha paciencia para tratar personal nuevo e inexperto.

d. *Grupos de trabajo.* El grupo de trabajo puede cumplir un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. El gerente puede encomendar la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación del grupo es fuente fundamental de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo influyen bastante en las creencias y actitudes de los individuos frente a la organización, así como en la manera de comportarse. El gerente también debe designar los nuevos empleados que formaran parte de grupo de trabajo que pueda provocar impactos positivos y duraderos.

e. *Programas de integración.* Entrenamiento intensivo inicial dirigido a los nuevos miembros de la organización para familiarizarlos con el lenguaje habitual de la organización, los usos y costumbres (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos existentes), los principales productos o servicios,

la misión y los objetivos organizacionales, etc.. Casi siempre los programas de orientación o inducción, constituyen el método principal de adaptación de los nuevos empleados a las prácticas normales de la organización.(...) (p.282, p.283).

La empresa como sistema de roles:

La organización en estudio es un área de la policía de la provincia de Córdoba, más específicamente la patrulla preventiva del distrito VI, es por lo tanto la de prestar un servicio de seguridad ante la sociedad cordobesa, es por eso que cada personal que se incorpora en ésta en sus distintas funciones, debe estar lo más capacitado posible para responder a las demandas del área propiamente dicho como así también a los requerimientos organizaciones y sociales, siguiendo a Chiavenato (2000), el mismo menciona:

Las organizaciones se crean con el propósito de producir algo: servicios o productos. En consecuencia, emplean energía humana y no humana para transformar materias primas en productos acabados o servicios prestados. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificio, maquinaria y equipos, instalaciones, mesas, archivos, etc., en últimas, las organizaciones están compuestas de personas. Las organizaciones sólo pueden operar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionadas, contratadas y preparadas. Por consiguiente, Las organizaciones delinear su estructura formal, definen órganos, cargos y preestablecen con mayor o menor volumen de reglas burocráticas, los requisitos necesarios y las atribuciones que se les conferirán a los empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen diferenciación enorme de roles en la organización, que procura racionalizar la situación estableciendo rutinas para disminuir la inseguridad de los empleados, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar funciones y controles. De este modo, surge la burocratización,

que puede – hasta cierto punto- traer alguna eficiencia a la organización, debido a su carácter racional, aunque no siempre esa eficiencia cómprese la rigidez y racionalidad a la que se encuentre asociada. (...) (p.285, p.286, p.287)

Desempeño del rol:

Es de suma importancia que en la explicación de la función a ejecutar por parte del instructor al aprendiz, y que se haga un seguimiento con la finalidad de fiscalizar que la teoría sea aplicada a la práctica, evaluando si el segundo efectivamente asimilo los contenidos expuestos por el primero y que en caso contrario se realice las observaciones y/o correcciones aplicables al caso, es por eso que Chiavenato (2000), dice:

El desempeño del rol recibe muchas influencias. Por ejemplo, considere la relación entre un jefe y un subordinado, en el cual el primero debe asignar un rol al segundo. El proceso comienza cuando el jefe explica al subordinado lo que debe hacer (expectativa de rol); El empleado recibe las explicaciones e interpreta las expectativas que se comunica, con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (rol percibido), y realiza lo que se le pidió, según la interpretación personal (comportamiento del rol).Cumplido este paso, el jefe evalúa el desempeño subordinado (comportamiento controlado) y compara este desempeño con la expectativa de rol.

De este modo, el desempeño del rol no siempre está de acuerdo con las expectativas, pues en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias o disonancias:

1. *Discrepancia de la expectativa.* Diferencia entre la expectativa del rol transmitida por el jefe y el rol percibido por el subordinado, de acuerdo con su interpretación. No siempre aquello que explica el jefe lo entiende perfectamente el subordinado.

2. *Discrepancia con el rol.* Diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que desempeña. El subordinado no siempre consigue ejecutar lo que entiende que debe hacer, o no es capaz de realizarlo de manera efectiva.

3. *Retroalimentación de la discrepancia.* Diferencia entre el comportamiento del rol del subordinado y el comportamiento controlado por el jefe. El jefe no siempre evalúa adecuadamente todo lo que el subordinado realiza.

4. *Discrepancia en el desempeño.* Diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que el transmitió al subordinado. El subordinado no siempre realiza lo que se le dice que ejecute.

La comprensión del desempeño del rol debe tener en cuenta los cuatro aspectos mencionados con anterioridad (...). (p.287, p.288, p.289).

Socialización como estrategia de integración:

A través del proceso de inducción se comienza con la socialización de los trabajadores, introduciéndolo paulatinamente en las normas y características particulares de la cultura interna, buscando una integración eficiente y eficaz de la persona en la organización. Todos los aspectos relevantes y que se desee desarrollar a futuro deben comenzar en esta etapa y mantenerse en todas las actividades y acciones a lo largo del tiempo, fortaleciendo los contenidos en la práctica cotidiana, integrando teoría y práctica, persiguiendo la mejora permanente en el desarrollo de los miembros de la institución, siguiendo a Gibson (2001), éste menciona que:

(...) La integración organizacional se alcanza principalmente al alinear e integrar las metas de los individuos con los objetivos de las organizaciones. Mientras más grande sea la congruencia entre las metas individuales y los objetivos

organizacionales, mayor será la integración. De hecho, el proceso de socialización logra niveles de integración al anular las metas individuales mantenidas previamente, y al crear metas nuevas que se acerquen más a aquellas valoradas por la organización. (...) No es realista suponer que la organización y el individuo siempre tomarán la misma decisión basada en la ética. Se desafía a los individuos a tomar decisiones morales que son justas y a hacer las cosas de modo correcto.(...).(p.52, p.53).

La cultura institucional presenta particularidades específicas por tratarse de una institución verticalista, con un sistema jerárquico de normas rígidas, donde es notable la diferenciación entre los miembros jerárquicos y el resto del personal.

Se evidencian características impersonales en el trato y rasgos autoritarios que frecuentemente se traducen en impactos negativos para el clima de trabajo, generando malestar, disconformidad y en ocasiones discrepancias en el rol, entre lo que se le informa y lo que se ejecuta. Por ejemplo el caso de quien desempeña el rol de oficial de servicio, al que se le ordena que además de sus actividades y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo, realice tareas correspondientes al área personal, provocando además una sobrecarga laboral exponiendo a la persona a la comisión de errores y situaciones de estrés.

Estos aspectos negativos observados en el estudio, se buscan modificar desde el proceso de inducción propuesto en nuestro trabajo, que debe partir desde el compromiso de los niveles jerárquicos para lograr el éxito del mismo, buscando inculcar valores positivos, conocimiento de las actividades y responsabilidades laborales de cada puesto de trabajo, valorando la importancia de cada trabajador como capital fundamental de la institución.

Higiene y Seguridad en el Trabajo

Higiene en el trabajo

El trabajador nuevo debe contar con los conocimientos necesarios como así también con los instrumentos materiales para afrontar los riesgos propios de la actividad, teniendo como finalidad el preservar la salud física y psíquica de los trabajadores, es por eso que Chiavenato (2000) dice:

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.(...) (p.479).

Objetivos de la higiene en el trabajo

Mediante la capacitación, concientización y contando con una buena inducción por parte del personal de la organización, se deberá buscar que el personal que se incorpore a las distintas áreas de la patrulla, cuenten con los conocimientos apropiados en relación a evitar que estos se lesionen o de agravar las mismas en caso de ocurridas, es por lo tanto que Chiavenato (2000), dice:

La higiene en el trabajo o higiene industrial como muchos la denominan, es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.(...).

La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano. (p.481).

La Seguridad en el Trabajo

La institución debe brindarle al trabajador las condiciones optimas para que éste realice las actividades propias con los menores riesgos posibles. Es por lo tanto que la educación, el seguimiento y la corrección en el buen uso del termino, servirán para que tanto la organización como el trabajador tengan plena conciencia de los riesgos y la ejecución de todas las medidas de prevención de accidentes posibles y ante el mismo, otorgarle al damnificado la asistencia medica, farmacológica correspondiente, como así también el uso de las licencias estipuladas. Es de suma importancia que la organización tenga un seguimiento de los accidentes y sus causas más comunes, y focalizar la capacitación como así también la prevención en las mismas, Chiavenato (2000) menciona que:

(...) La seguridad es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementar practicas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.(...)

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de Accidentes

2. Prevención de robos
3. Prevención de incendios.

1. Prevención de accidentes

La organización Mundial de la Salud (O.M.S) define al accidente como “un hecho no premeditado del cual resulta un daño considerable”.(...) Para Baptista recuerda que “estas definiciones se caracterizan porque consideran que el accidente es una hecho súbito, inesperado, imprevisto (aunque algunas veces es previsible) y no premeditado ni deseado que ocasiona daño considerable, aunque no especifica si se trata de daño económico (perjuicio material) o daño físico a personas (sufrimiento, invalidez o muerte).

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir accidentes de trabajo como el que ocurre en el trabajo y provoca directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad para el trabajo. La palabra accidente significa un acto imprevisto, perfectamente evitable en la mayor parte de los casos.(...)

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

- *Accidentes sin dejar de ir a trabajar.* Después del accidente, el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.

- *Accidentes con inasistencia al trabajo.* Es aquel que puede causar:
 - a. *Incapacidad temporal.* Pérdida total de la capacidad de trabajo en el día del accidente o que se prolongue durante un período menor de un año. A su regreso, el empleado asume su función sin reducir la capacidad.(...).

b. *Incapacidad permanente parcial.* Reducción permanente y parcial de la capacidad del trabajo.

La incapacidad permanente parcial generalmente está motivada por:

- Pérdida de cualquier miembro o parte de un mismo.
- Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo.
- Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo.
- Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.
- Cualesquiera otras lesiones orgánicas perturbaciones funcionales o psíquicas que ocasionen en opinión del médico, reducción de menos de tres cuartas partes de la capacidad del trabajo.

c. *Incapacidad total permanente:* Pérdida total permanente de la capacidad de trabajo.

La incapacidad total permanente está motivada por:

- Pérdida de la visión de los dos ojos.
- Pérdida de la visión de un ojo, y reducción de más de la mitad de la visión del otro.
- Pérdida anatómica o impotencia funcional de más de un miembro de sus partes esenciales (manos o pies).
- Pérdida de audición de ambos oídos, o reducción en más de la mitad en su función.
- Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas permanente que ocasionen, según opinión médica, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad de trabajo

d. *Muerte.*(p.487, p.488, p.489)

Identificación de las causas del accidente:

La mayor parte de las causas de los accidentes pueden identificarse y eliminarse para evitar nuevos accidentes. Según la American Standards Assosiation, las principales causas las siguientes:

1. *Agente;* Se define como el objeto o la sustancia (maquinas local o equipo que podrían protegerse de manera adecuada) directamente relacionada con la lesión, como prensa, mesa, martillo, herramienta, etc.

2. *Parte del agente.* Aquella que está estrechamente asociada con la lesión, como el volante de la prensa, la pata de la mesa, el mango del martillo, etc.

3. *Condición insegura.* Condición física o mecánica existente en el local, la máquina, el equipo o la instalación (que podría haberse protegido o reparado) y que posibilita el accidente, como piso resbaladizo, aceitoso, mojado, con altibajos, maquinas sin protección o con poleas o partes móviles desprotegidas, instalación eléctrica con cables deteriorados, motores sin polo a tierra, iluminación deficiente o inadecuada.

4. *Tipo de accidente.* Forma o modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de este contacto como golpes, caídas, resbalones, choques, etc.

5. *Acto inseguro.* Violación del procedimiento aceptado como seguro, es decir, dejar de usar equipo de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en area prohibida, lubricar o limpiar maquinaria en movimiento.

6. *Factor personal de inseguridad.* Cualquier característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite el acto inseguro. Son problemas como visión defectuosa, fatiga o intoxicación, problemas en

el hogar, desconocimientos de las normas y reglas de seguridad. (p.493, p.494, p.495, p.496).

2. Prevención de robos (vigilancia)

El servicio de vigilancia de cada empresa tiene características propias. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina que vuelve obsoleto los planes.

En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

- a) Control de entrada y salida de personal (...)
- b) Control de entrada y salida de vehículos (...)
- c) Estacionamiento fuera del área de la fábrica (...)
- d) Ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma. (...)
- e) Registro de maquinas, equipos y herramientas (...)
- f) Controles contables (...) (p.497, p.498)

3. Prevención de incendios:

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen planeación cuidadosa. Disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal son los puntos las claves.(...) (p.498)

Causas de los accidentes

Los accidentes ocurren en cualquier institución, pero no tan solo se le puede atribuir al trabajador, sino que suceden también por situaciones relacionadas a la distribución de los materiales de trabajo, al orden y la limpieza, he incluso al diseño propiamente dicho de los

espacios de actividad, pero también a hechos que no están previstos; Medici, Barrionuevo de Busto Acuña, & Vivas (2005), mencionan:

Para analizar las causas de los accidentes nos detenemos en actos y condiciones peligrosos o inseguros.

-Actos peligrosos o inseguros Son aquellas casusas derivadas del individuo mismo. Son actos ejecutados por las personas que pueden ser causa de accidentes o contribuir a que se produzcan (...). Sin duda si los actos inseguros son habituales, se convierten en **prácticas inseguras**.

-Condiciones inseguras Son las causas que provienen del medio donde trabaja el empleado (...)

-Causas fortuitas, Muy poco frecuentes y difíciles de proveer en cuanto a su ocurrencia. Representan un pequeño porcentaje de los accidentes.(p.121, p.122).

Responsables de la Seguridad e Higiene en el Trabajo

Se puede decir que la seguridad en el trabajo involucra a la totalidad de los trabajadores, como así también al personal administrativo y jerárquico, siguiendo a Medici, Barrionuevo de Busto Acuña, & Vivas (2005), dicen:

La seguridad e higiene en el trabajo requiere de la participación y de la amplia colaboración de todos los miembros. Cada uno, con sus respectivas responsabilidades. Directores, gerentes, jefes de planta, supervisores, trabajadores no jerárquicos, deben trabajar en equipo, colaborar entre sí. Si alguno falla, se resiente la seguridad. (...).(p.105).

¿Cómo actúa el supervisor?

En toda área de trabajo hay un encargado y éste debe tener los conocimientos y la experiencia necesaria para ser un guía y orientador del resto del personal; Además, tiene que

conocer no tan solo las tareas y los plazos de ejecución de la propia actividad, sino que sea un buen comunicador e intercesor entre los trabajadores y el personal jerárquico. Siguiendo a Medici, Barrionuevo de Busto Acuña, & Vivas (2005), los mismos mencionan que:

El supervisor debe actuar como nexo entre los niveles gerenciales y el trabajador. Desempeña una función primordial en todo programa de seguridad y su formación es muy importante porque está en contacto permanente con:

*El trabajador, en su labor.

*la tarea

* Maquinas equipos y materiales.

*el área de trabajo.

Ese contacto permanente le permite al supervisor ser el reflejo de todos los problemas personales (sociales, económicos, etc.) del trabajador, pudiendo compenetrarse de:

- ✓ alteraciones del ambiente laboral.
- ✓ riesgos físicos y mecánicos de los elementos de trabajo.
- ✓ actitudes incorrectas, inadecuadas o peligrosas en los trabajadores.
- ✓ ausencia y/o incumplimiento de normas de seguridad.
- ✓ necesidad de provisión de elementos de protección personal o en caso de haber sido provistos, falta el uso de los mismos.
- ✓ adecuación de los hombres a su trabajo y del trabajo a los hombres. .(p.106, p.107)

Para el supervisor, la seguridad debe ser un problema permanente, debe estar presente en sus actividades cotidianas. Es responsable de verificar el cumplimiento de las directivas y recomendaciones sobre seguridad emanadas del nivel superior

La Policía de la Provincia de Córdoba se encuentra sujeta a una normativa interna de Aseguradora de Riesgo de Trabajo (A.R.T.).

En la dependencia en estudio, se cuenta con un área llamada “Armamentos y Equipos” que se encarga de proveer los elementos de trabajo, como son los chalecos antibalas, bastones lumínicos, etc., al personal de seguridad o de calle, expuesto a múltiples situaciones de riesgo.

Es por lo mencionado que el personal que realiza la inducción debe explicar las medidas de seguridad y las recomendaciones como así también los riesgos de no respetar las mismas, buscando con esto concientizar y sensibilizar al personal sobre la importancia de la prevención y el cumplimiento de dichas normas, para evitar consecuencias no deseadas.

Características del Personal que Realizará la Inducción

El personal que tendrá la responsabilidad de ejecutar la capacitación e inducción del personal, debe tener los conocimientos necesario como también la experiencia de cada área de trabajo en lo que respecta a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mismo, esto es de suma importancia con motivo que los aprendices reconozcan y asuman a posterior la responsabilidad la función que le compete, es por lo mencionado que Georde, Snell, & Sherman, (2001), mencionan que:

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación.(...).

Las características personales del instructor también influyen en la capacitación. La siguiente es una lista breve de las características deseables:

1. *Conocimiento del tema.* Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema en profundidad. Además, esperan que demuestren ese conocimiento (lo que algunos llaman “inteligencia activa”).

2. *Adaptabilidad.* Algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás, y la instrucción debe concordar con la capacidad del aprendizaje del participante.

3. *Sinceridad.* Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores. Paralelamente, estos últimos necesitan ser pacientes y demostrar tacto al manejar los asuntos que interesan a los participantes.

4. *Sentido del humor.* El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.

5. *Interés.* Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se trasmite con rapidez a los participantes.

6. *Cátedras claras.* La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.

7. *Asistencia individual.* Cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.

8. *Entusiasmo.* Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación; los empleados tienden a responder de manera positiva a un clima de entusiasmo.

Para que los programas de capacitación sean exitosos, las organizaciones deben recompensar a los gerentes que demuestren ser excelentes instructores. (...) (p.227, p.228).

Para que los programas de inducción sean exitosos en la organización en estudio, según las observaciones, en primera medida se debe contar con el compromiso del personal jerárquico

y la voluntad de éstos para que puedan ser ejecutados, exponerles a los mismos que los tiempos cambian y las organizaciones deben adaptarse a los nuevos requerimientos y demandas sociales, focalizando que el personal es el verdadero capital con el que cuentan y que sin éstos, no se podría cumplir con las finalidades últimas que tiene la organización, que es la de brindar seguridad de calidad. En segunda medida, si se cuenta con personal asistido, guiado, contenido y que constantemente se busque su perfeccionamiento, directa o indirectamente, mejorará la prestación del servicio y contará con personal entusiasmado como así también comprometido en la patrulla preventiva

Revisiones

El éxito de los programas de inducción en la organización, dependerá de la revisión del mismo de acuerdo a las necesidades, circunstancias, cambios estratégicos de la institución, funciones, etc. El mismo puede ser fiscalizado, teniendo en cuenta las situaciones precedentes, con plazos fijos por ejemplo dos veces por año o cuando sea necesaria su modificación. Esto tendrá como finalidad mantener actualizado los programas de inducción.

Marco Metodológico

Para realizar el análisis de la dependencia, como paso previo para la inducción del personal, se utilizaran los siguientes instrumentos:

- ***Entrevista semiestructurada:*** La decisión de utilizar esta herramienta, es porque se obtendrán datos específicos del tema que está en estudio, siendo la inducción del personal en las distintas áreas de la organización. Tales preguntas serán concretas, pudiendo el entrevistador como el entrevistado agregar

observaciones de acuerdo a lo que crea conveniente. Con esto conocerán las circunstancias favorables o los inconvenientes que tuvo el personal al incorporarse a la patrulla preventiva. La misma será confeccionada con preguntas relacionadas a la función, en la interrelación laboral con sus pares, superiores y subordinados, complicaciones o dificultades que enfrentó en el puesto de trabajo al momento de incorporarse, pudiendo agregar además preguntas que enriquezcan o amplíen el conocimiento sobre temas deseados. Ésta se realizará con el personal jerárquico y subalterno de cada área funcional de la organización.

➤ ***Observación no participante:*** Si bien esta técnica puede tener sus limitaciones, puede ser un importante complemento para las otras técnicas de recolección de datos. La misma nos proporcionara información para obtener una visión de la cultura, hábitos, ambiente físico, relaciones interpersonales de la organización, que podrán respaldar la información que se obtenga de las distintas áreas de trabajo y determinar los cambios o correcciones que se deberán realizar.

➤ ***Documento, registros, materiales:*** Se utilizarán para obtener información. Diferentes documentos escritos como memorándum internos, circulares, que nos darán el panorama de las directivas o prioridades de la organización, como así también las leyes de personal policial y seguridad pública, reglamentos, etc. que nos orientarán en la organización y su accionar.

➤ ***Cuestionario:*** Este instrumento se aplicará para obtener información de cada persona cuando ingreso a la organización a cubrir un determinado puesto de trabajo. En primera medida se determinará las funciones y responsabilidades. A posterior los riesgos a los que se expone y elementos que utiliza diariamente, por último la frecuencia con que desarrolla determinadas tareas propias al área. Los cuestionarios serán iguales para todas las personas que cumplen funciones en los

distintos puestos de la organización. Estará compuesto por preguntas cerradas y abiertas para enriquecer la información del contexto y el entorno laboral.

Presentación y Análisis de la Información

La estructura de la organización que es la Patrulla Preventiva del Distrito VI está formada por personal policial de oficiales y suboficiales que se encuentran distribuidos en las distintas áreas de la institución, y ésta se encuentra exhibido en “la presentación de la organización”.

El trabajo de intervención que se ha desarrollado, se focaliza en las distintas áreas de la institución en mención y tiene por objeto la realización de un manual de inducción para el personal que se incorpora a esta dependencia policial.

Durante toda la evolución del proyecto se mantuvieron entrevistas formales e informales con distintas personas que se encuentran a cargo de las áreas de la organización, como así también se hizo foco en el personal que presta servicio en los móviles policiales, donde éstos manifestaron los problemas y necesidades que tienen en su labor a partir de lo recolectado.

Por otro lado se definió el tema de esta intervención, la forma y los medios para la recolección de la información que servirán como parámetro para la realización de un manual de inducción.

En la entrevista que se mantuvo con el jefe de la Patrulla Preventiva del Distrito VI dijo: *“Que esta dependencia policial presta un servicio de seguridad a toda la comunidad las 24 horas, cuya función es la prevención de que se cometan los delitos y poner a disposición de la justicia a todas aquellas personas que realizaron actos antijurídicos contemplados en el código penal y que desobedezcan lo establecido por el poder judicial”*. Además manifestó en relación al movimiento del personal de la organización sea en el ingreso, egreso y desafectación de éstos de la organización: *“Que los efectivos policiales que se incorporan o*

se trasladan a otras dependencias policiales a prestar servicio, pueden ser por diversos motivos, entre los cuales están, por pedido del interesado, una permuta con otro personal de otra dependencia que puede ser de la ciudad capital o del interior de la provincia, como también es el caso de aquellos efectivos que cumplieron con la antigüedad establecida por la ley de personal policial y estos se retiran o se jubilan”. En relación al personal que se incorpora a la organización, se le consultó si hay una capacitación previa, un personal guía o un manual donde se especifiquen los valores, recomendaciones y finalidades de la patrulla, dijo: *“Únicamente se realizan reuniones con el personal en forma esporádica y son los oficiales subalternos a cargo de las compañías quienes orientan verbalmente a los nuevos integrantes, pero no se cuenta con un manual de recomendaciones formalmente establecido”.*

Otra situación relevada era conocer si el área administrativa (Personal y Operaciones; Armamentos y Equipos; Guardia de Prevención) y el personal que cumple funciones en los móviles en calle, si cuentan con un proceso planificado, ordenado, para el personal que se incorpora pueda adquirir las destrezas o los conocimientos propios de la función; a lo que contestaron que: *“Todo se realiza sobre la marcha y se aprende muchas veces de los errores que se cometen o los llamados de atención del superior, como así también por lo que te dice el compañero que estuvo cumpliendo esta función anteriormente”.*

También se accedió a distintas leyes que regulan la administración del personal policial, siendo estas las siguientes: ley n° 9235/05 de Seguridad Pública; ley n° 9728/10 y el Decreto Reglamentario de las infracciones del personal n° 1753/03. Las mismas proporcionaron información certera de la estructura policial, como así también de las atribuciones y limitaciones internas del personal, por ejemplo: la Policía de la Provincia de Córdoba es una institución civil armada que tiene como finalidad el mantenimiento del orden y la seguridad pública, coordinando conjuntamente con otros organismos del estado provincial para la

ejecución de la misma cuando ésta sea requerida; además se establece su estructura interna en distintas áreas para organizar la distribución del personal y la prestación del servicio en todo el territorio de la Provincia de Córdoba como así también en la Patrulla Preventiva que se encuentra en estudio; esta última es un organismo que se encuentra dentro de la estructura orgánica policial y tiene un sector territorial asignado en la Ciudad de Córdoba, siendo la zona noreste de la ciudad capital. Dicha dependencia está integrada por 160 efectivos de los cuales se distribuyen en distintas áreas y para mantener un orden administrativo, la composición del personal es de oficiales y suboficiales en sus distintos grados.

La dependencia está compuesta de la siguiente manera: la jefatura de la patrulla tiene un miembro, ostentando la jerarquía de Comisario, siendo el encargado de dicho organismo. En el caso de las cinco compañías, se distribuyen en tres con horarios diurnos y dos nocturnos. Tienen cinco miembros o encargados con la jerarquía de Subcomisarios, quienes tienen a su cargo la Guardia de Prevención, contando con Oficiales de Servicios y a su disposición cinco encargados de guardia, quienes colaboran con el anterior en las tareas administrativas que surjan en el transcurso de la misma, además están a su cargo doce móviles de calle como así también los veintisiete efectivos que se integran por compañía.

Las otras áreas que dependen orgánicamente del Jefe de Patrulla pero a su vez de los Jefes de Compañía y del Oficial de Servicio son: “Personal” y “Operaciones” y el área “Armamentos y Equipos”, contando cada una con tres efectivos que se distribuyen en horarios de la mañana y tarde en forma rotativa. En relación al personal ausente por licencias anuales, por disposición de la Jefatura de Policía se hace el cálculo del 10 % del total del personal, contando esta patrulla con dieciséis efectivos en esa condición.

En lo que respecta a los gastos de mantenimiento de los móviles policiales en combustible, mantenimiento mecánico, como así también en librería, adquisición de elementos de trabajo

como chalecos antibalas, elementos de limpieza, son provistos por la Jefatura de Policía de acuerdo al presupuesto fijado por el Gobierno de la Provincia de Córdoba.

En las visitas realizadas a la dependencia, se pudo observar en forma directa aspectos tales como la cultura de la organización y relaciones interpersonales de trabajo con superiores, subordinados y pares, como así también la distribución de las actividades laborales.

Mención de las Distintas Áreas que Fueron Analizadas en Forma Separada

➤ **Jefe de Patrulla:** compuesta por un Oficial Jefe con la jerarquía de Comisario, encargado de la gestión operativa y administrativa de la Patrulla Preventiva del Distrito VI. Se le realizó una entrevista formal sobre la capacitación del personal, en la cual manifestó que: *“se realizan los cursos de promoción jerárquica en las escuelas de oficiales (General San Martín) y en la de suboficiales (General Manuel Belgrano); aparte hay cursos de especialización por ejemplo en explosivos, bomberos, grupo táctico E.T.E.R, protección de testigos, etc. en donde se convoca al personal policial interesado a que concurran y a través de un proceso de selección interna de los mismos, siendo algunos los que se encuentran en condiciones de participar de éstos”*. Consultado si existe un manual formalizado de inducción o introducción del personal en la patrulla, manifestó que *“lo único con que se cuenta es con lo que el personal adquirió en las escuelas de formación y en los cursos de capacitación en que participó”*. En la observación directa que se realizó, se pudo evidenciar que no hay un registro formalizado de recomendaciones propias para el trabajo en las distintas áreas a ocupar, sino lo que se tiene en cuenta es la subjetividad de quien se lo manifiesta y la experiencia que éste tenga; además no se cuenta con un lugar físico predeterminado para la ejecución de la inducción del personal.

➤ **Jefe de Compañía**: compuesta por cinco Oficiales Jefes con la jerarquía de Subcomisario que se distribuyen en las tres compañías diurnas y en las dos nocturnas dependiendo del Jefe de Patrulla. Bajo su cargo se encuentra la Guardia de Prevención y los móviles de calle. Son los encargados de la fiscalización de la actuación del personal policial, de otorgar permisos e informar a la superioridad de los hechos relevantes como por ejemplo de accidentes en los que intervino algún móvil policial, lesiones del personal que participó de algún procedimiento, comisiones de delitos como robos, agresiones, etc. En esta función, se pudo observar y de acuerdo a la entrevista que se mantuvo con estos nos dijeron que: *“de acuerdo a los apremios de los tiempos, las recomendaciones que se realizan al personal que se incorporan a la compañía son muy simples o acotadas, remitiéndose únicamente a lo urgente y a determinadas medidas de prevención. No hay un procedimiento formal para ambientar al personal subordinado a la actividad diaria de la patrulla”*.

➤ **Guardia de Prevención**: compuesta de cinco oficiales subalternos con la jerarquía de Inspectores a su vez tienen bajo su responsabilidad dos suboficiales con la jerarquía de Sargento 1°. Dicha función se encuentra distribuida en tres guardias largas diurnas y dos nocturnas. Depende del Jefe de compañía y tiene como función la atención del público interno y externo, dar repuesta a los requerimientos de la sociedad, que se receptan a través de la vía telefónica o personalmente, cuando el ciudadano concurre a la dependencia, como así también cuando es solicitado por la central de radio policial que está en Jefatura de Policía. A lo manifestado, dichos encargados comunican la novedad al Jefe de Compañía o por la urgencia a los móviles policiales que están trabajando. En esta área se pudo evidenciar a través de las entrevistas informales realizadas, que el problema

se focaliza cuando el personal que se incorpora a la dependencia y por disposición del Jefe de Compañía, empiezan a cumplir funciones en la misma y al no contar con un proceso de inducción previa, desconoce por ejemplo los números de teléfonos útiles, nómina de correos electrónicos para enviar la información relevante, además de cómo se debe registrar las novedades en el libro de guardia y en qué casos utilizar la comunicación con el Jefe de Patrulla o de Compañía

➤ **Móviles Policiales**: compuesto por doce vehículos que de forma permanente se distribuyen en determinados sectores barriales en que abarca la jurisdicción de la Patrulla Preventiva. Según lo que se observó, cada móvil policial está integrado por dos efectivos, cumpliendo uno la función de jefe de coche y el otro es chofer. Dependen directamente del Jefe de Compañía que distribuye el servicio de acuerdo a las necesidades y requerimientos previos de la superioridad a través de memorándum, como por ejemplo la instalación de controles vehiculares en determinados sectores barriales o patrullajes en zonas comerciales, etc. A través de la observación directa y las entrevistas informales se logró detectar que ante la falta de un manual guía o de inducción, el personal que se incorpora a cumplir esta función, desconoce objetivamente las medidas de prevención en relación a la función, zonas barriales y de riesgo, unidades judiciales de la zona, etc.

➤ **Personal y Operaciones**: compuesta de tres efectivos policiales con la jerarquía de Oficiales Inspectores que cumplen horarios rotativos entre el turno mañana y la tarde. Dependen directamente del Jefe de Patrulla y circunstancialmente del Jefe de Compañía. Según por lo que se observó y a través de las entrevistas informales dijeron que: *“tienen como función la realización de toda la actividad administrativa de la patrulla como informes, notificaciones al*

personal de circulares, memorándum, diligenciamientos de licencias anuales, informes de accidentes de trabajo, de la distribución de los móviles en calle ante la superioridad, la administración de los registros del personal y el informe de las carpetas medicas. Además se diagraman los distintos servicios en la distribución del personal, como designar efectivos para la concurrencia de prevención a los distintos eventos deportivos, saturaciones barriales, etc.”. Agregaron además que “por los apremios de los tiempos y los plazos en los horarios establecidos por la superioridad para enviar la información en forma diaria, no se cuenta con un personal que guíe al nuevo compañero que se incorpora. También manifestaron que “si bien está en las mejores intenciones de los compañeros el ponernos en conocimiento de todos los requerimientos, muchas veces no se cuenta con la comprensión de la superioridad, por lo que hasta que te pones al tanto, es muy estresante, no debería ser así”. Dicha área no cuenta con un manual guía de recomendaciones o una persona formalmente establecida que pueda orientar al personal en la incorporación de los conocimientos y las destrezas propias de la misma.

➤ **Armamentos y Equipos:** compuesta por tres efectivos policiales con la jerarquía de Sargento 1° que cumplen horarios en forma rotativa en los turnos mañana y tarde. En las entrevistas informales y por lo que se observó, tienen por función la custodia y provisión al personal de calle de las armas largas, chalecos antibalas, protección o chalecos para lluvia, refractarios, bastones lumínicos y canalizadores para la realización de los controles vehiculares, como así también de registrar y diligenciar ante el Departamento Transporte de la institución, las novedades que surjan de los móviles policiales, como por ejemplo los controles mecánicos que se le deban realizar, arreglos que requieran o los repuestos que le

hace falta para el funcionamiento de los mismos. Cumplen una función en donde se requiere tener las máximas precauciones o cuidados al manipular el armamento, como así también mantener el lugar cerrado para el resguardo de los elementos, debiéndose registrar la entrega y la recepción de los mencionados precedentemente al iniciar y concluir el turno. Tampoco en esta área se cuenta con un manual de inducción del personal que se incorpora a la misma, únicamente se dispone de la información y las recomendaciones que son otorgadas por los compañeros del área.

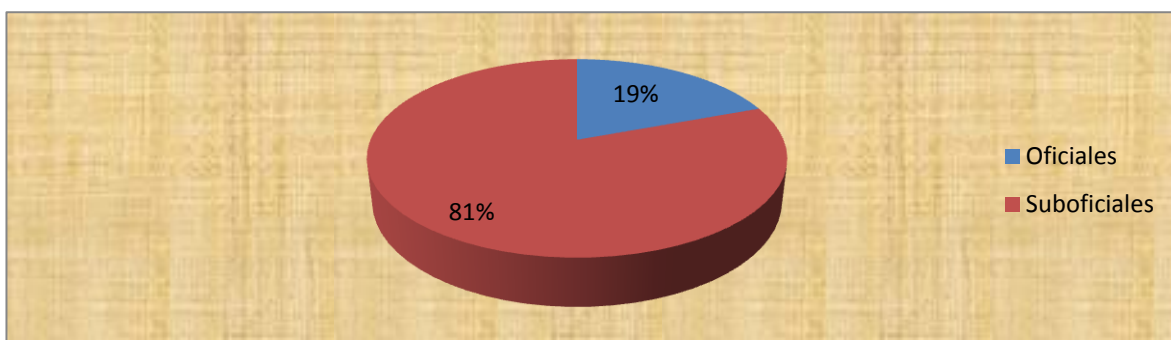
NOTA : Los modelos de entrevistas y cuestionarios utilizados se encuentran en los anexos.

Se realizaron treinta y seis entrevistas a un conjunto de oficiales y suboficiales de la Patrulla del Distrito VI para relevar los seis puestos a cubrir, mediante la cual se formalizará el manual de inducción. La información del total del personal se obtuvo de la nómina de los treinta y nueve ítems que es elevada mensualmente por el área Personal y Operaciones de la Patrulla Preventiva al Departamento Control y Gestión de Jefatura de Policía.

A continuación se presenta la información tabulada de las repuestas que fueron posibles recabar en los distintos puestos de la organización:

I. Distribución del personal de Oficiales y Suboficiales de Policía.

DISTRIBUCIÓN JERÁRQUICA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Oficiales	31	19 %
Suboficiales	129	81%
TOTAL	160	100%



Fuente: Elaboración propia.

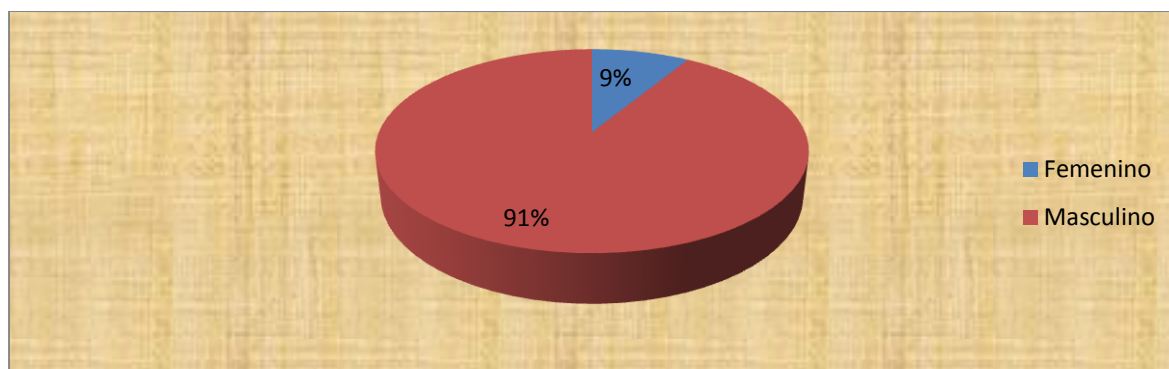
Nota: La información obtenida es de la nómina general del personal de la Patrulla que es elevada a Jefatura de Policía mensualmente por el área de Personal y Operaciones, siendo ésta del mes de Diciembre 2015.

Análisis: los resultados obtenidos indican que la composición jerárquica del personal de la Patrulla Preventiva es 19% oficiales y 81% suboficiales en sus distintos grados.

Se puede observar que la mayoría del personal que integra la organización en estudio, es de suboficiales y en menor medida de personal de oficiales, estos últimos son distribuidos en sus distintas áreas, guardias o funciones, asumiendo las responsabilidades que les correspondan.

II. Distribución por sexo del personal.

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	14	9 %
Masculino	146	91 %
TOTAL	160	100 %



Fuente: Elaboración propia.

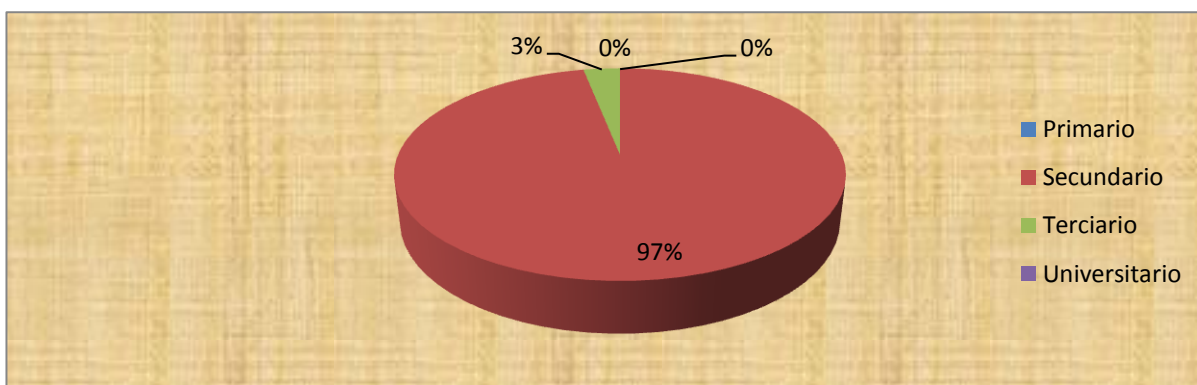
Nota: La información obtenida es de la nómina general del personal de la Patrulla que es elevada a Jefatura de Policía mensualmente por el área de Personal y Operaciones, siendo ésta del mes de Diciembre 2015.

Análisis: los resultados obtenidos indican que la composición del personal por sexo se distribuye en un 9% de personal femenino y un 91% de personal masculino.

Se puede observar que la mayoría del personal que integra la dependencia en estudio, en su mayoría es masculino y se cuenta con una minoría de personal femenino. Estos se encuentran distribuidos en las distintas áreas, funciones y guardias de acuerdo a lo establecido por el ordenamiento interno policial y las necesidades de la Patrulla Preventiva.

III. Grado de instrucción del personal.

INSTRUCCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Primario	0	0 %
Secundario	155	97 %
Terciario	5	3 %
Universitario	0	0 %
TOTAL	160	100 %



Fuente: Elaboración propia.

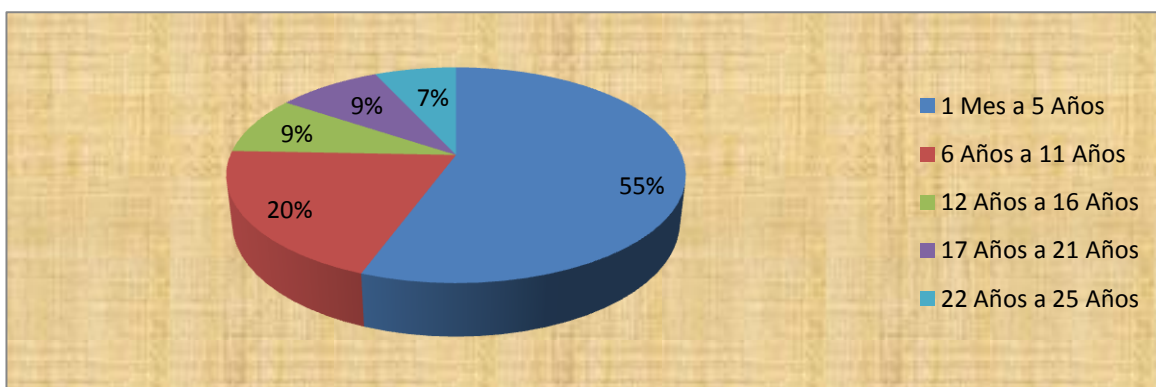
Nota: La información obtenida es de la nómina general del personal de la Patrulla que es elevada a Jefatura de Policía mensualmente por el área de Personal y Operaciones, siendo ésta del mes de Diciembre 2015.

Análisis: los resultados obtenidos indican que el 97% del personal de la Patrulla Preventiva cuenta con el secundario completo y el 3% con nivel terciario.

Se puede observar que la mayoría la personal cuenta con instrucción de nivel secundario y un reducido personal con nivel terciario, no contándose con personal universitario.

IV. Antigüedad en el servicio.

ANTIGÜEDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Mes a 5 Años	89	55%
6 Años a 11 Años	32	20%
12 Años a 16 Años	14	9%
17 Años a 21 Años	14	9%
22 Años a 25 Años	11	7%
TOTAL	160	100%



Fuente: Elaboración propia.

Nota: La información obtenida es de la nómina general del personal de la Patrulla que es elevada a Jefatura de Policía mensualmente por el área de Personal y Operaciones, siendo ésta del mes de Diciembre 2015.

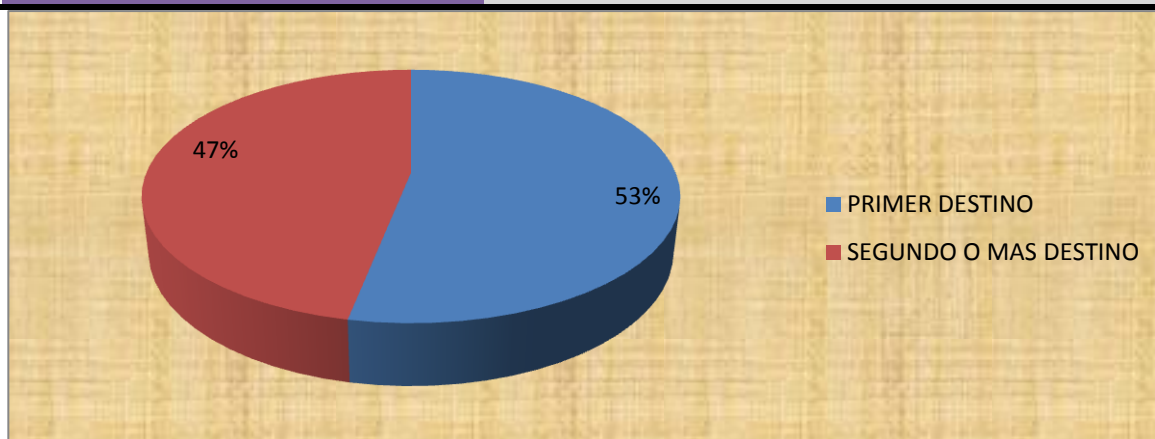
Análisis: los resultados obtenidos indican que el 55% del personal de la dependencia en estudio, tiene una antigüedad en la institución policial y en relación con la Patrulla Preventiva de 1 mes a 5 años; el 20% del personal cuenta con una antigüedad de entre 6 a 11 años; el 9% del personal cuenta con una antigüedad de entre 12 a 16 años. Así también el 9% del personal cuenta con una antigüedad de entre 17 a 21 años y el 7% del personal, cuenta con una antigüedad de entre 22 a 25 años de antigüedad.

Se puede decir que el setenta y cinco por ciento del personal que compone la patrulla preventiva tiene hasta once años de antigüedad, es una organización conformada en su mayoría por personas jóvenes y con una baja antigüedad relativamente. El dieciocho por ciento del personal tiene una antigüedad moderada en la institución y sólo el siete por ciento cuenta con una alta antigüedad.

V. Destinos al momento de ingresar a la Patrulla del Distrito VI después de egresar de los institutos de formación de Oficiales y Suboficiales de Policía.

DESTINOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
----------	----------	------------

Primer Destino	85	53%
Segundo o más destinos	75	47%
TOTAL	160	100%



Fuente: Elaboración propia

Nota: La información obtenida es de la nómina general del personal de la Patrulla que es elevada a Jefatura de Policía mensualmente por el área de Personal y Operaciones, siendo ésta del mes de Diciembre 2015.

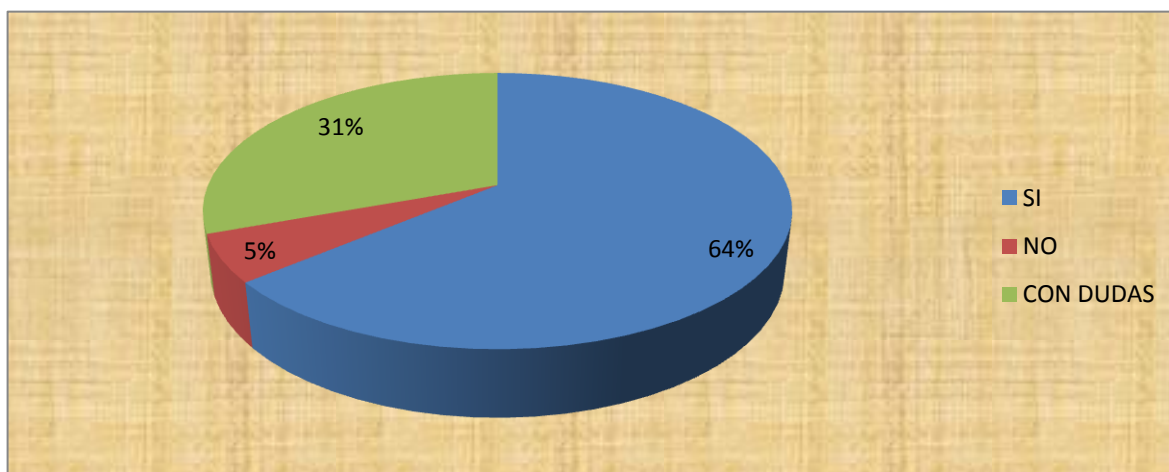
Análisis: los resultados obtenidos indican que el 53% del personal que integra la Patrulla Preventiva ha sido su primer destino de trabajo en la fuerza y el 47% del personal ha tenido otros destinos previos de trabajo antes de incorporarse a la dependencia en estudio.

De lo que se observa se puede decir que un poco más de la mitad del personal que integra la Patrulla ha ingresado a ella después de egresar de los institutos de formación policial y el cuarenta y siete por ciento del personal tuvo otros lugares de trabajo en la fuerza antes de incorporarse a la Patrulla Preventiva del Distrito VI.

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted los derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones del puesto que ocupa?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	23	64%
No	2	2%
Con dudas	11	31%
TOTAL	36	100%



Fuente: Elaboración propia

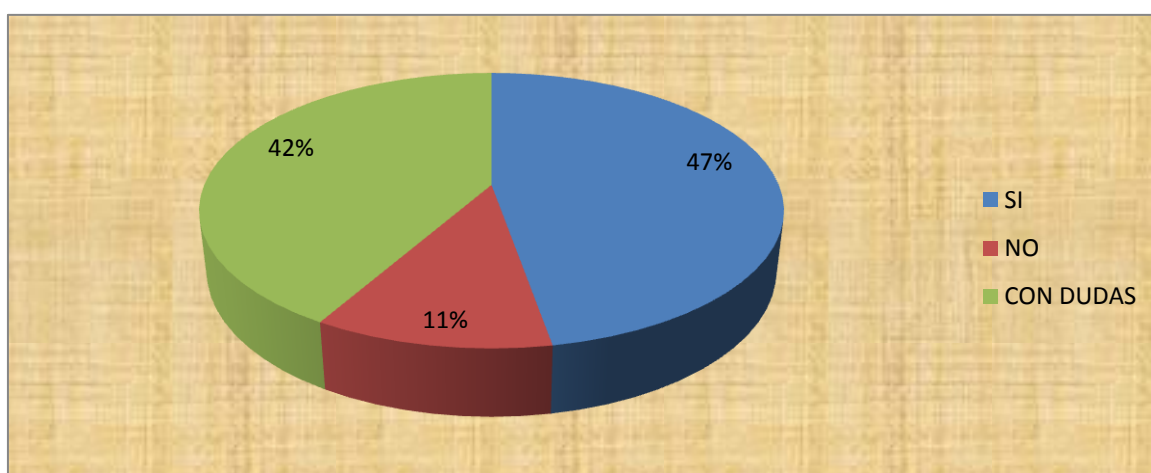
Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: los resultados obtenidos indican que el 64% de los encuestados que respondieron “SI” tienen conocimiento de los deberes, derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto que está ocupando en la organización; el 5% de los encuestados que respondieron “NO”, tienen un desconocimiento de los mencionados

precedentemente, el 31% de los encuestados que respondieron “CON DUDA”, hay una inseguridad sobre lo manifestado primeramente.

2. ¿Conoce la visión y la misión de la organización?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDA D	PORCENTAJE
Si	17	47%
No	4	11%
Con Dudas	15	42%
TOTAL	36	100%



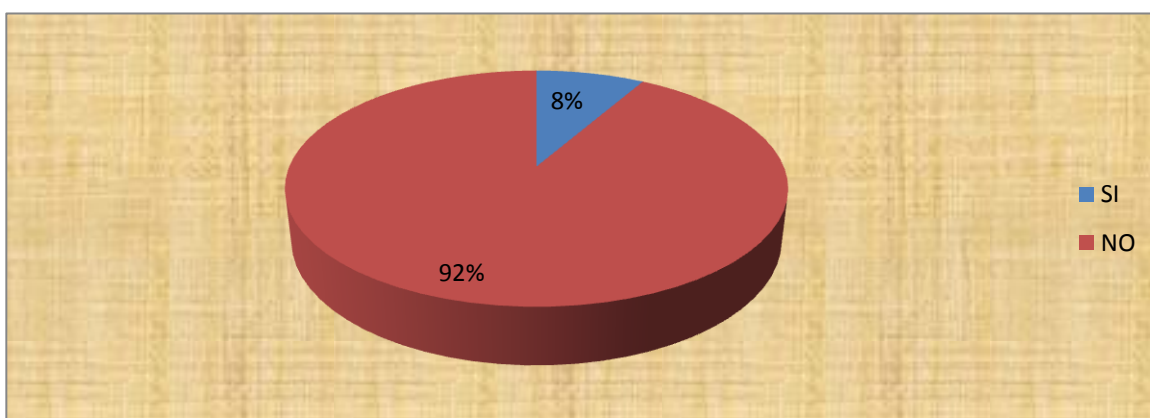
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos de las encuestas, se evidencia que el 47% de los que respondieron “SI” tienen conocimiento de la visión y misión de la organización; el 11% de los que respondieron “NO”, tienen un desconocimiento de lo mencionado precedentemente; el 42% de los que respondieron “CON DUDAS”, hay inseguridad de lo manifestado primeramente.

3. Al ingresar a la Patrulla, ¿le hicieron entrega de una “cartilla” con recomendaciones propias de la actividad?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	8%
No	33	92%
TOTAL	36	100%



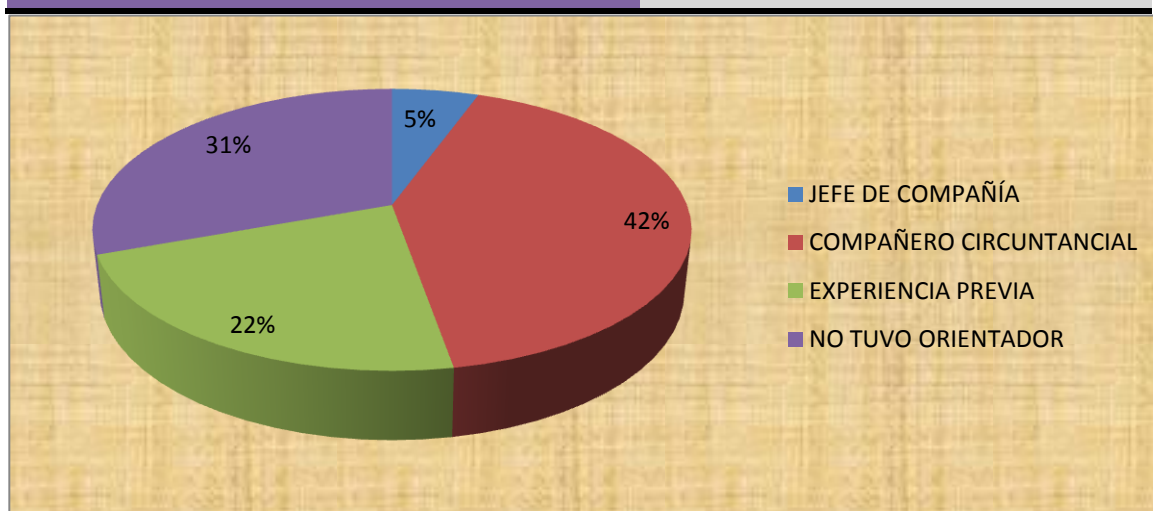
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: en los resultados obtenidos en las encuestas, se observa que el 8% de los que respondieron “SI” tuvieron una persona que los orientaron en las actividades propias de la función a cumplir en la patrulla; el 92% de los encuestados que respondieron “NO”, se incorporaron a la actividad del puesto en la organización sin una persona que los guíe previamente.

4. Al comenzar a ejecutar su actividad, en el momento que se incorporó a la Patrulla ¿Quién fue su guía u orientador para introducirlo en la ejecución del trabajo?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Jefe de Compañía	2	5%
Compañero circunstancial	15	42%
Experiencia previa	8	22%
No tuvo orientador	11	31%
TOTAL	36	100%



Fuente: Elaboración propia

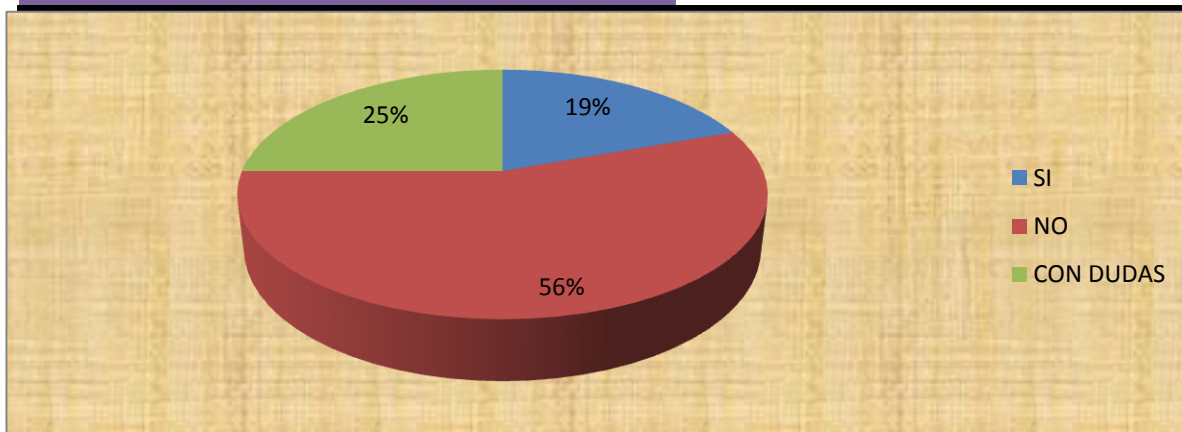
Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, se evidencia que el 5% que respondieron “JEFE DE COMPAÑÍA”, fue éste quien en un primer momento guió al personal para introducirlo en las actividades propias de la función de patrulla; el 42% que respondieron “COMPAÑERO CIRCUNSTANCIAL”, éstos fueron guías para introducirlos a los principiantes en las actividades; el 22% que respondieron “EXPERIENCIA PREVIA”, consideraron que tenían conocimiento de la actividad, por haber tenido otros destinos anteriores y relacionados a la misma; el 31% que respondieron

“NO TUVO ORIENTADOR”, el personal que se incorporó a las actividades propias de patrulla no contando con una persona que los haya orientado previamente.

5. ¿Conoce el significado de inducción?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	7	19%
No	20	56%
Con Dudas	9	25%
TOTAL	36	100%



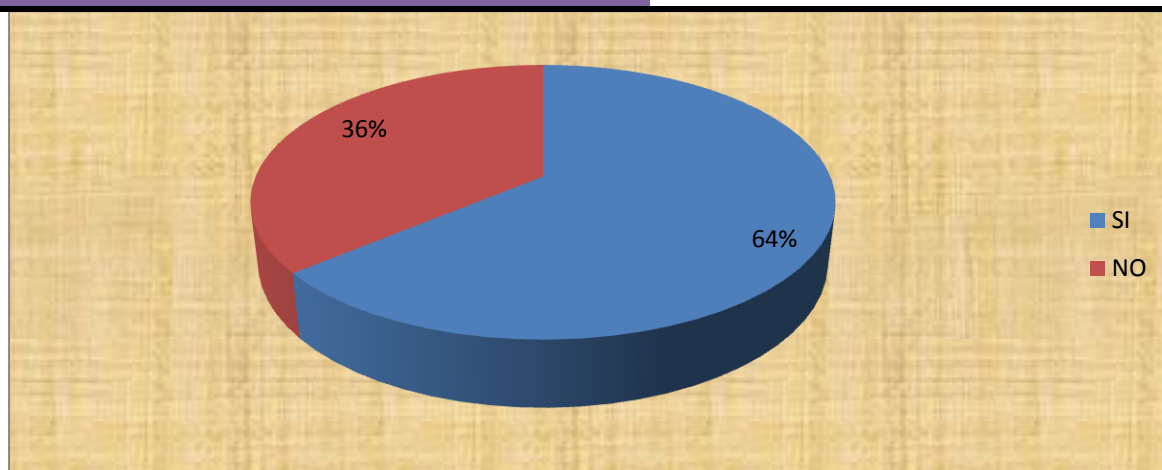
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, se puede observar que los que respondieron “SI”, son el 19% que conocen el significado de inducción; de los encuestados que respondieron “NO” son el 56%, por lo que desconocen el significado de la palabra que los motiva; el 25% que respondieron “CON DUDAS”, no tienen certeza a qué se refiere dicho término.

6. ¿Recibió recomendaciones específicas de la actividad por los responsables del área antes de incorporarse a la función?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	23	64%
NO	13	36%
TOTAL	36	100%



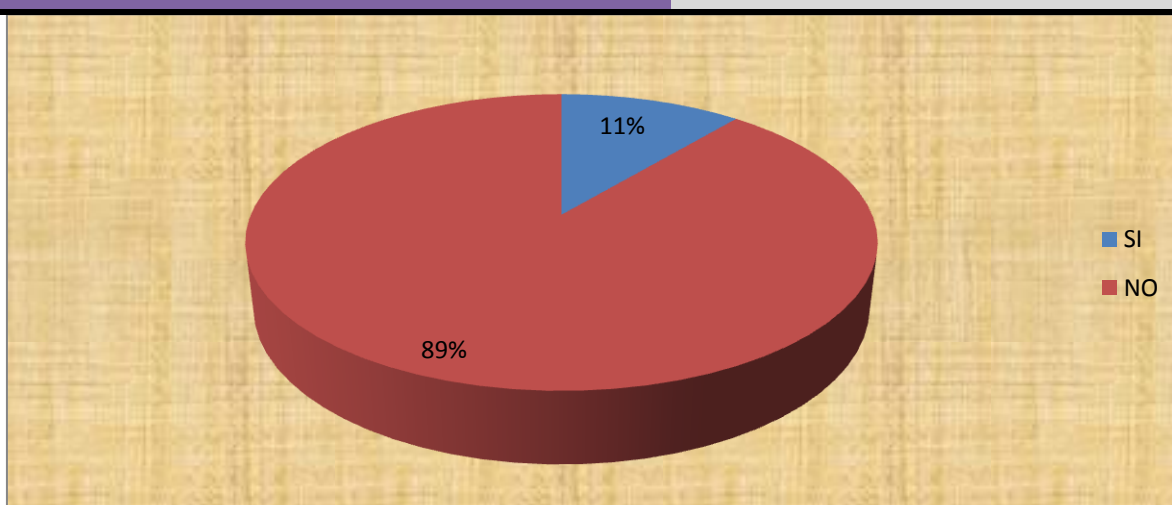
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, se puede observar que los que respondieron por “SI” son el 36% que recibieron recomendaciones al ingresar a la actividad por los encargados del área; el 64% de los encuestados respondieron “NO”, estos al ingresar únicamente empezaron a trabajar sin las observaciones de los encargados.

7. *Al ingresar a la dependencia, ¿Algún personal de la organización le hizo conocer y recorrer todas las áreas e instalaciones de la Patrulla Preventiva?*

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	11%
No	32	89%
TOTAL	36	100%



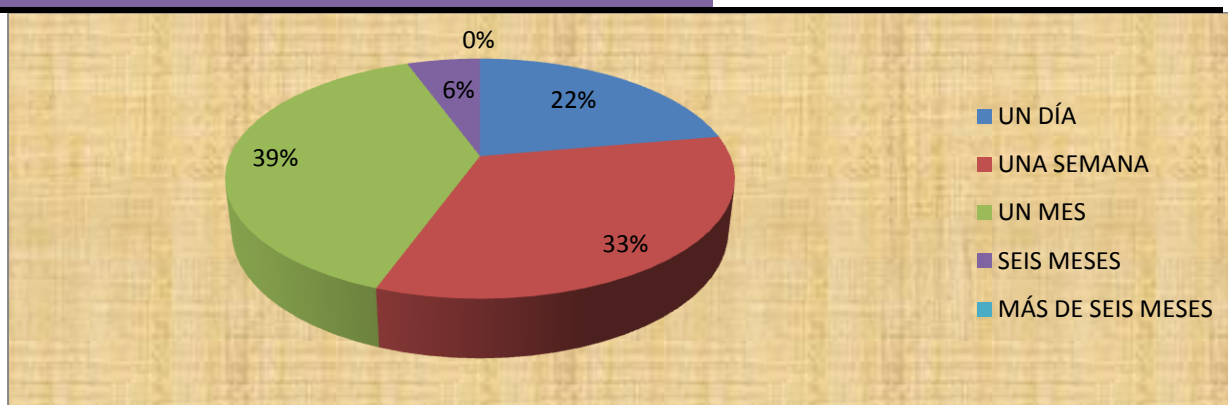
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, se puede observar que el 11% respondieron por “SI”, tuvieron circunstancialmente un personal que los hizo conocer las áreas e instalaciones de la organización; el 89% que respondió por “NO”; no contó con personal que le hiciera conocer las distintas áreas y dependencias de la Patrulla al ingresar a la misma.

8. Desde que empezó a cumplir su función específica en el puesto, ¿Cuánto tiempo le llevó adquirir los conocimientos y destrezas propias del mismo?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Un día	8	22%
Una semana	12	33%
Un mes	14	39%
Seis meses	2	6%
Más de seis meses	0	0%
TOTAL	36	100%



Fuente: Elaboración propia

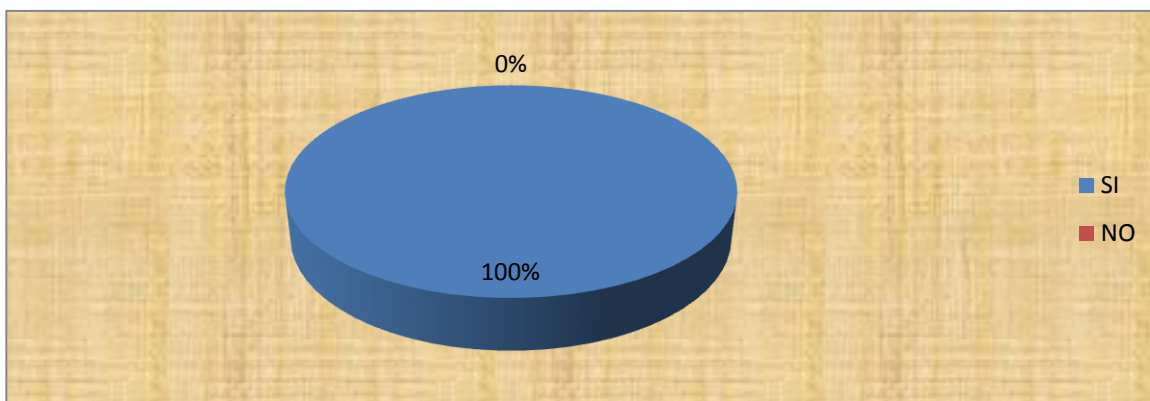
Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, se puede observar que los que respondieron “UN DIA” son el 22% de los encuestados, por lo que ese fue el tiempo que les llevó el adquirir los conocimientos propios del puesto; los que respondieron “UNA SEMANA” son el 33% de las personas y ese es el plazo que les llevó adquirir lo mencionado precedentemente; los que respondieron “UN MES” son el 39% de los encuestados, por lo que le llevó más tiempo que los mencionados el adquirir los

conocimientos propios del área; los que respondieron “SEIS MESES” son el 6% de las personas, quienes tuvieron dificultades para adquirir los conocimientos propios del área; no hay personas que les fue dificultoso en “MAS DE SEIS MESES”.

9. ¿Considera importante recibir inducción u orientación laboral, antes de ingresar a cumplir funciones en la patrulla?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	36	100%
NO	0	0%
TOTAL	36	100%



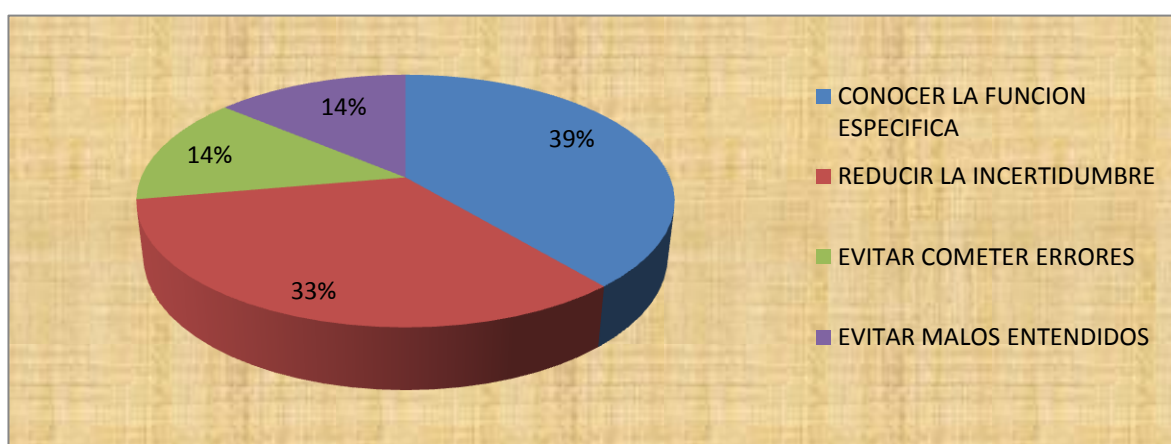
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas se puede observar que los que respondieron por “SI” son el 100% de las personas, considerando muy importante que los individuos que ingresan a la patrulla cuenten con inducción u orientación laboral.

10. ¿Qué beneficios puede otorgar el proceso de inducción?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
CONOCER LA FUNCIÓN ESPECIFICA	14	39%
REDUCIR LA INCERTIDUMBRE	12	33%
EVITAR COMETER ERRORES	5	14%
EVITAR MALOS ENTENDIDOS	5	14%
TOTAL	36	100%



Fuente: Elaboración propia

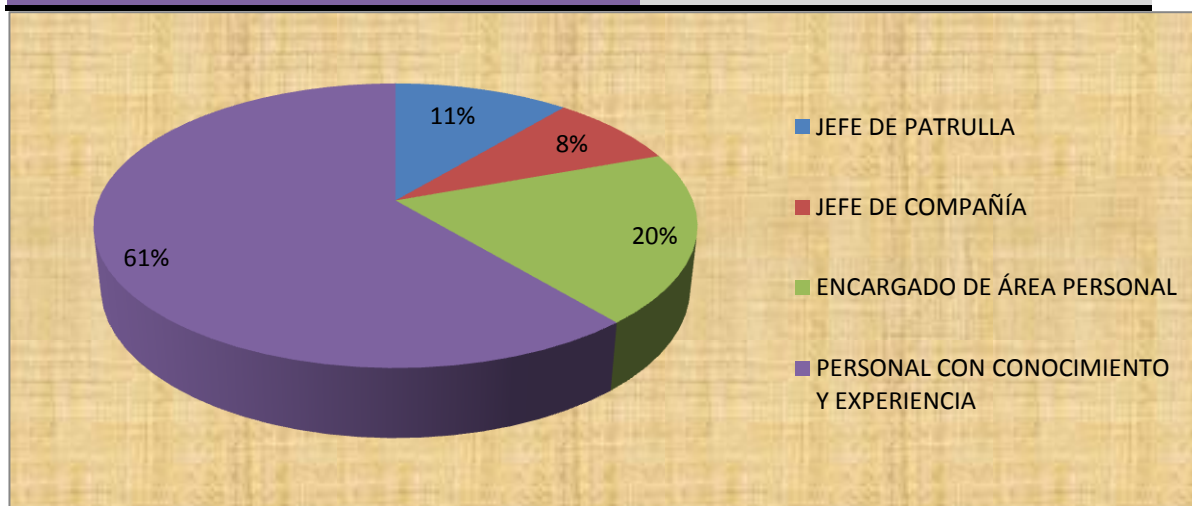
Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, relacionada a la pregunta de los beneficios que puede otorgar el proceso de inducción, se observa que los que respondieron “CONOCER LA FUNCIÓN ESPECÍFICA” son el 39% de los encuestados;

los que respondieron “REDUCIR LA INCERTIDUMBRE” son el 33% de las personas; los que respondieron “EVITAR COMETER ERRORES” son el 14% de los encuestados, mismo porcentaje de aquellos que respondieron por “EVITAR MALOS ENTENDIDOS”.

11. ¿Qué persona cree que deba realizar la inducción u orientación en la Patrulla, para el personal que se incorpora a la misma?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
JEFE DE PATRULLA	4	11%
JEFE DE COMPAÑÍA	3	8%
ENCARGADO DE ÁREA PERSONAL	7	20%
PERSONAL CON CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	22	61%
TOTAL	36	100%



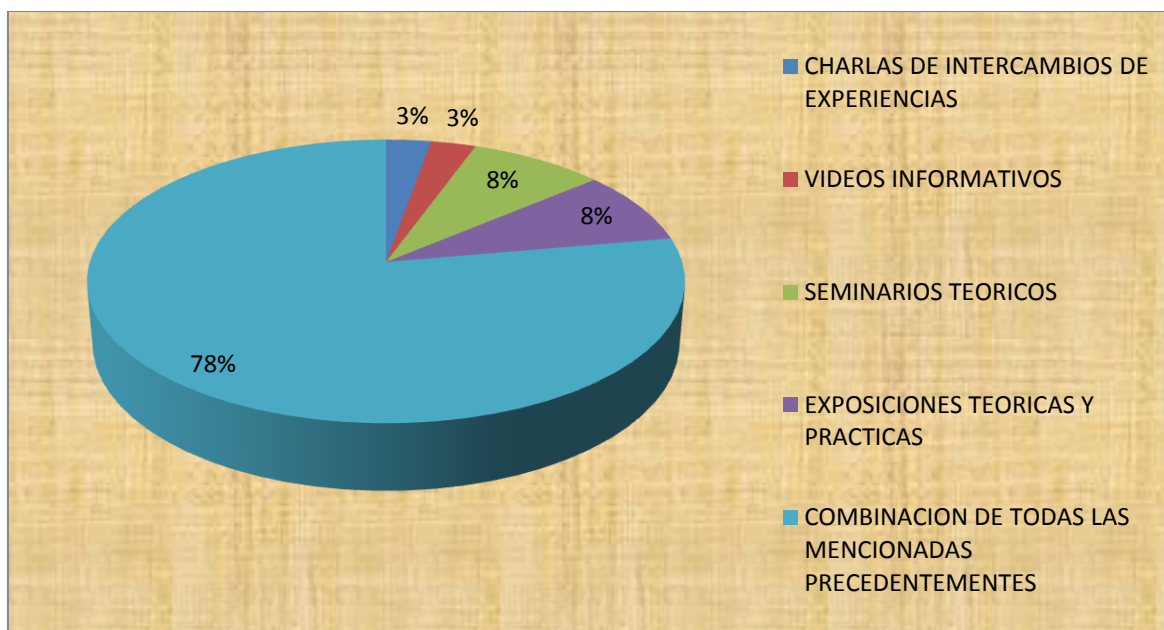
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos de las encuestas, relacionado a quien debe realizar el proceso de inducción del personal que recién se incorpora a la patrulla, se pudo observar que los que respondieron por “JEFE DE PATRULLA” son el 11% de las personas; los que respondieron por “JEFE DE COMPAÑÍA” son un 8% de las individuos; los que respondieron por “ENCARGADO DE ÁREA PERSONAL” son un 20% de los funcionarios policiales; los que respondieron por “PERSONAL CON CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA” son el 61% de los encuestados.

12. ¿Cuáles mecanismos de inducción que consideran importante para la realización del mismo?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
CHARLAS DE INTERCAMBIOS DE EXPERIENCIAS	1	3 %
VIDEOS INFORMATIVOS	1	3 %
SEMINARIOS TEÓRICOS	3	8 %
EXPOSICIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS	3	8%
COMBINACIÓN DE TODAS LAS MENCIONADAS PRECEDENTEMENTE	28	78%
TOTAL	36	100%



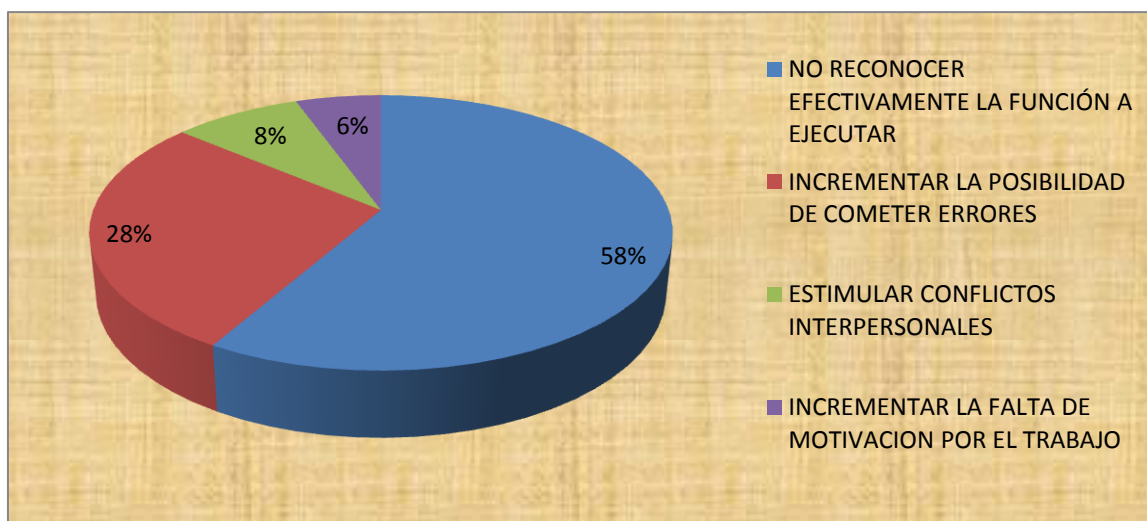
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, en donde se consultó cuáles mecanismos de inducción son importantes para la realización de esta, se pudo observar que los que respondieron por “CHARLAS DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIA” dio como resultado el 3% de las personas; los que respondieron por “VIDEOS INFORMATIVOS” son el 3% de los individuos; los que respondieron “SEMINARIOS TEÓRICOS” son el 8% de los encuestados; los que respondieron por “EXPOSICIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS” son el 8% de las personas; los que respondieron por “COMBINACIÓN DE TODAS LAS MENCIONADAS PRECEDENTEMENTE” son el 78% de los encuestados.

13. Qué consecuencias negativas considera usted ¿si no hay un proceso planificado de inducción sobre el personal que se está por incorporar?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
NO RECONOCER EFECTIVAMENTE LA FUNCIÓN A EJECUTAR	21	58%
INCREMENTAR LA POSIBILIDAD DE COMETER ERRORES	10	28%
ESTIMULAR CONFLICTOS INTERPERSONALES	3	8%
INCREMENTAR LA FALTA DE MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO	2	6%
TOTAL	36	100%



Fuente: Elaboración propia

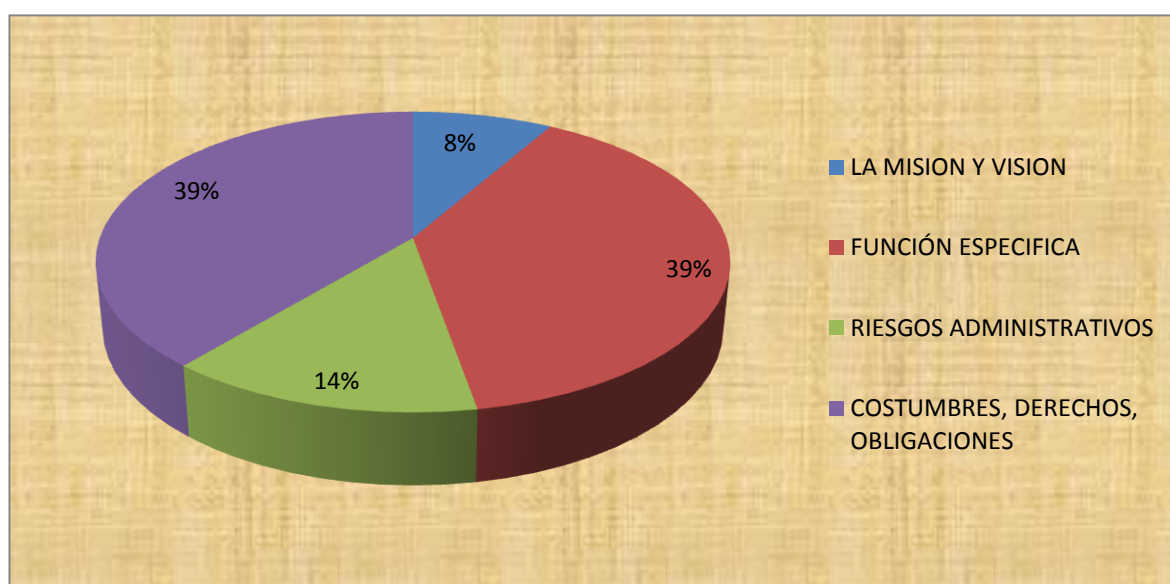
Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, en donde se les preguntó sobre las consecuencias negativas que pueden tener el personal que se está por integrar a la Patrulla si no hay un proceso planificado de inducción, se pudo observar que los que

respondieron por “NO RECONOCER EFECTIVAMENTE LA FUNCIÓN A EJECUTAR”, son un 58% de las personas; los que respondieron por “INCREMENTAR LA POSIBILIDAD DE COMETER ERRORES”, son un 28% de los individuos; los que respondieron por “ESTIMULAR CONFLICTOS INTERPERSONALES”, son un 8% de las personas; los que respondieron por “INCREMENTAR LA FALTA DE MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO”, son el 6% de los encuestados.

14. ¿Qué información es necesaria conocer del puesto en el proceso de inducción?

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
LA MISIÓN Y VISIÓN	3	8%
FUNCIÓN ESPECIFICA	14	39%
RIESGOS ADMINISTRATIVOS	5	14%
COSTUMBRES, DERECHOS, OBLIGACIONES	14	39%
TOTAL	36	100%



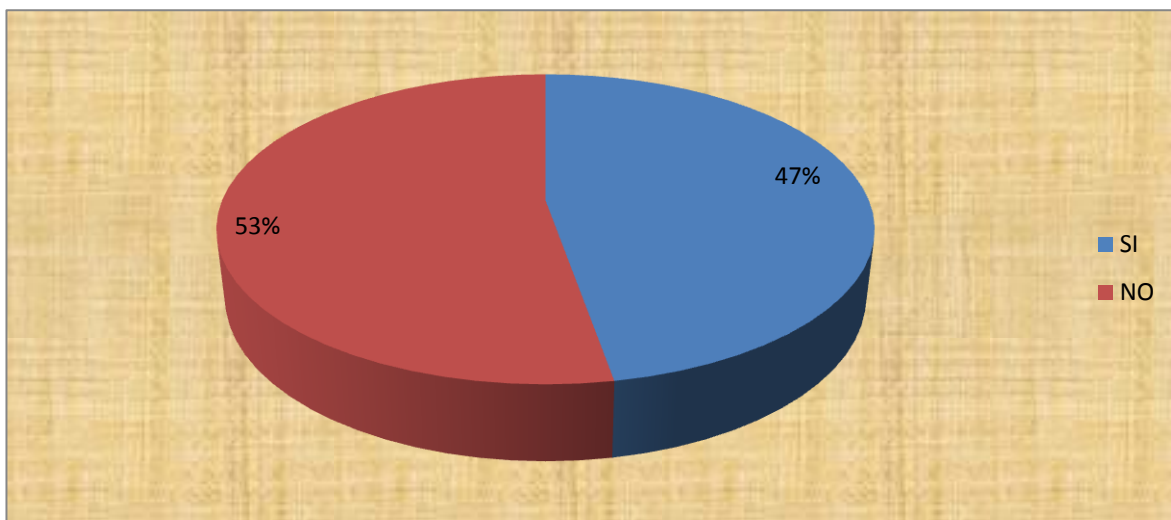
Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, en donde se les consultó sobre qué información es necesaria conocer del puesto en el proceso de inducción, se pudo observar que los que respondieron por “LA MISIÓN Y VISIÓN”, son un 8% de las personas; los que respondieron por “FUNCIÓN ESPECÍFICA”, son un 39% de los individuos; los que respondieron por “RIESGOS ADMINISTRATIVOS”, son un 14% de las personas; los que respondieron por “COSTUMBRES, DERECHOS, OBLIGACIONES”, son un 39% de los encuestados.

15. *¿Cree usted que la organización le da importancia a la capacitación y/o a la adquisición de los conocimientos propios de la función, desde el momento que la persona se incorpora al mismo?*

PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES	CANTIDA D	PORCENTAJE
SI	17	47%
NO	19	53%
TOTAL	36	100%



Fuente: Elaboración propia

Nota: entrevista realizada a 36 efectivos de la Patrulla del Distrito VI, en el mes de Diciembre de 2015.

Análisis: de los resultados obtenidos en las encuestas, donde se les consultó si la organización le da importancia a la capacitación y/o a la adquisición de los conocimientos propios de la función, desde el momento que la persona se incorpora al mismo, se pudo observar de los que respondieron por “SI”, son un 47% de las personas; los que respondieron por “NO”, son el 53% de los encuestados.

Diagnóstico

De la información que se recolectó, mediante las observaciones, los análisis de las entrevistas y encuestas, se pudo determinar que a consecuencia de lo mencionado en el pre-diagnóstico, el no disponer de una persona capacitada que cumpla la función de instructor u orientador que les indique las recomendaciones básicas y necesarias, como así también de guiarlos en el proceso de inducción en las distintas áreas de la dependencia policial, además de no contar de un manual al cual apelar en caso consulta, ha provocado que el personal tenga

como consecuencia, en primera instancia, un desconocimiento de la misión, visión, función, tarea a desarrollar o cumplir y como resultado de estos, se ha producido la falta y dificultad de adaptación, se obstaculiza la adquisición de los conocimientos y destrezas, posibilitando incrementar la ejecución de equivocaciones, la rotación y el ausentismo. Por lo tanto se considera que es muy importante contar con un personal guía que acompañe y contenga las ansiedades, expectativas de los nuevos integrantes. Esto se puede evidenciar en las muestras recolectadas en las distintas encuestas realizadas:

- El personal tiene un alto desconocimiento en relación a los derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones laborales, como así también no reconoce el significado de la misión y la visión laboral; éstas se reflejan en las tabulaciones de la entrevistas n° 1 y 2. (Pagina n°102 y 103).
- La totalidad del personal al ingresar a la organización, no le fue entregada una cartilla con recomendaciones propias del puesto a cubrir y en menor medida no recibió información específica del área antes de incorporarse a cumplir sus funciones; éstas se reflejan en las tabulaciones de la entrevistas n° 3 y 6. (Pagina n°104 y 107).
- La mayoría del personal que ingresó a la dependencia, no contó con un guía u orientador formalizado para introducirlo en la ejecución de la actividad, como tampoco para que reconozca las dependencias o áreas de la patrulla, siendo la misma de características informal o circunstancial; éstas se evidencian en las tabulaciones de las entrevistas n° 4 y n° 7. (Pagina n°105 y 108)
- Un alto porcentaje del personal, no conoce o tiene dudas del significado del término inducción. Se refleja en la tabulación de la entrevista n° 5. (Pagina n°106)
- Al no contar con un proceso formalizado de inducción del personal en la Patrulla Preventiva del Distrito VI, hay un importante porcentaje de éstos que les llevo

más de un día la adquisición de los conocimientos, destrezas propias de los puestos y áreas de la organización, como así también el no reconocer efectivamente la función a realizar; se refleja en las tabulaciones de las entrevistas n° 8 y n° 13. (Pagina n°109 y 115)

➤ Finalmente y en relación a la capacitación, una cantidad importante del personal entrevistado considera que la organización no le da importancia a la misma al momento que el personal ingresa a cubrir las distintas funciones en la patrulla. Se refleja en la tabulación de la entrevista n° 15. (Pagina n°118).

Propuesta de Mejora

Nuestra propuesta de mejora consiste en realizar un “Manual de Inducción para el Personal de la Patrulla Preventiva del Distrito Policial VI”, que alcanzaría a todos los puestos o funciones de la misma, en el que, con pocos recursos y buena predisposición se podrá ejecutar con éxito y con esto producir en el personal una mejora en la eficacia y eficiencia laboral, reduciendo la incertidumbre ante los posibles inconvenientes que pueda tener los nuevos integrantes, como así también los plazos para la adaptación de los mismos, el desconocimiento de las funciones o las tareas del puesto, responsabilidades, deberes, derechos y obligaciones. También que los nuevos integrantes conozcan la misión y visión organizacional. Se estimulará la adquisición de los conocimientos y destrezas propias de la función a cumplir.

Desde el punto de vista estratégico, la modalidad de presentación con la que se solicitaría la autorización del proyecto, en primera instancia, a través del titular de la Patrulla Preventiva del Distrito VI, quien a su vez se pedirá una reunión personal con el Jefe de Policía, con la finalidad de que el mismo autorice la implementación de la propuesta, concurriendo a la

misma con el Manual de Inducción listo para su entrega y visualización, con una exposición oral, donde se explicarían los pasos y beneficios de la propuesta, para que luego pueda hacerse extensiva a otras áreas y dependencias de la institución que también requieran inducción específica al puesto de trabajo.

El Manual de Inducción proporcionara al nuevo integrante la información necesaria para que pueda adquirir los conceptos, normativa, tanto teórica como practica, de lo que se espera por parte de la institución hacia los efectivos que se están incorporando. Además contar con un proceso sistemático de pasos que permitan ir asimilando, conociendo los contenidos de la función a desarrollar, como así también a los compañeros de trabajo de las áreas, dependencias de la organización, etc. La misma sería realizada por el encargado del área Personal, los licenciados en recursos humanos o por aquella persona capacitada o a capacitar que se designe; en el cual se deberá respetar los siguientes pasos para su implementación:

- ✓ *Recibir al nuevo efectivo o integrante.*
- ✓ *Manifestarle la bienvenida.*
- ✓ *Explicarle los objetivos de la inducción.*
- ✓ *Hacerle conocer las dependencias o áreas de la organización.*
- ✓ *Presentarlo ante los encargados de las áreas, el Jefe de la Dependencia, como así también a los demás integrantes.*
- ✓ *Sensibilizar desde charlas, videos explicativos, etc., de las responsabilidades de la función.*
- ✓ *Manifestar en forma breve la reseña histórica de la organización.*
- ✓ *Exponer de la composición, estructura funcional y jerárquica.*
- ✓ *Explicar la misión y visión de la organización.*

- ✓ *Exponer las funciones, responsabilidades, obligaciones, posibles inconvenientes, soluciones a los mismos, formas y medios de evacuar consultas del área.*
- ✓ *Explicar la normativa interna de trabajo, horarios, modalidades, vacaciones, permisos, solicitud de carpetas médicas, accidentes de trabajo.*
- ✓ *Exponer de los derechos, deberes y obligaciones legales que le asisten.*
- ✓ *Exponer de las medidas de prevención y de seguridad a seguir en la función a ejecutar.*
- ✓ *Acompañar al personal al puesto de trabajo, con la finalidad de familiarizarse de los aspectos físicos del mismo.*
- ✓ *Fiscalizar si los contenidos han sido adquiridos y asimilados correctamente por el nuevo integrante.*

Lo que se busca con el Manual de Inducción es que el personal cuente con un proceso formal de introducción a su actividad, que perciba que es un capital muy valioso para el desarrollo de su función buscando el éxito en la prestación de un servicio que beneficiara a toda la comunidad interna de la Patrulla y externa al resto de la sociedad, aspirando a cumplir con eficacia y eficiencia su labor, reduciendo en lo posible la ejecución de equivocaciones.

El mencionado manual está sujeto a que se le propongan modificaciones, pudiendo ser modelo para el desarrollo de otros en las distintas dependencias de la Policía de la Provincia de Córdoba.

Cronograma del Proceso de Inducción

Cronograma de Inducción			
HORA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES
08:00 a	<i>Apertura</i>	<i>Sala o espacio</i>	<i>El responsable</i>

<p>12:30</p>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Bienvenida</i>• <i>Ambiente laboral y relaciones interpersonales</i>• <i>Historia desde su creación.</i>• <i>Datos de la organización.</i>• <i>¿Quiéres Somos?</i>• <i>Mencionar la Visión y Misión.</i>• <i>Objetivos, composición y Organigrama de la Patrulla Preventiva.</i>• <i>Funciones de las actividades del área a ocupar.</i>• <i>Procedimiento de inducción específica para el puesto a ocupar.</i>• <i>Servicios y Horarios de trabajo.</i>• <i>Régimen de</i>	<p><i>físico ambientado para la ejecución del mismo</i></p>	<p><i>designado para la inducción</i></p>
--------------	--	---	---

	<i>Licencias de la Institución</i>		
ALMUERZO 12:30 a 13:00			
13:15 a 14:30	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Higiene y seguridad en el trabajo.</i> • <i>Modalidad de solicitud de Carpetas médicas y Accidente de trabajo.</i> • <i>Asensos.</i> • <i>Deberes y derechos del Personal.</i> • <i>Normas Disciplinarias del personal.</i> 	<i>Sala o espacio físico ambientado para la ejecución del mismo</i>	<i>El responsable designado para la inducción</i>
RECREO 14:30 a 14:45			
14:45 a 15:30	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recorrido por las Instalaciones de la organización y Presentación ante los miembros de la misma.</i> 	<i>Espacio físico de la Institución.</i>	<i>El responsable designado para la inducción</i>
15:30 a 17:30	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inducción al puesto de trabajo.</i> • <i>Recomendaciones</i> 	<i>Espacio físico o lugar de trabajo</i>	<i>El responsable designado para la inducción y El jefe</i>

	<i>generales y particulares.</i>		<i>del Área.</i>
CIERRE Y CONCLUSIONES 17:40			

Fuente: Elaboración propia

En relación a los cumplimientos de los objetivos específicos, con la finalidad de alcanzar el objetivo general que es de proveer a la Patrulla Preventiva de un Manual de Inducción, es determinante manifestar:

Que se ha identificado los puestos de trabajo de cada área de la patrulla y se ha realizado una brevísima descripción de puesto que se encuentra detallado en los Anexos IX (Jefe de patrulla) pagina 199; X (Jefe de compañía) pagina 202; XI (Guardia de prevención) pagina 206; XII (Móviles Policiales) pagina 210; XIII (Personal y Operaciones) pagina 213; XIV (Armamentos y Equipos) pagina 217.

La inducción del personal, está relacionada con la capacitación, en que se expondrán las funciones específicas de cada actividad, además de las posibles dificultades que se pueden presentar y soluciones ante las mismas. Se mencionaran las mismas cuando se le entregue el manual de inducción ante el personal que se está por incorporar.

En relación a los canales de comunicación, poseen características verticalistas, debiendo solicitar permiso ante las instancias jerárquicas para comunicarse con sus superiores, por ejemplo, un suboficial que desee hablar con el Jefe de Patrulla, debe solicitar autorización a su superior directo antes de poder hacerlo. Por lo que para agilizar la comunicación, relacionadas a la actividad o al desarrollo del rol, inquietudes, etc., se ejecutaría en forma informal, por lo tanto para cuestiones puntuales como solicitudes de licencias anuales, artículos por estudio, permisos especiales, etc., se deben solicitar formalmente mediante notas que requerirán la autorización de las distintas instancias administrativas de la dependencia.

En lo que respecta a las competencias que requerirá que cada persona para desempeñarse en su rol y/o función, los mismos deberán procurar y orientarse en:

- El compromiso y la responsabilidad por la actividad.
- La honestidad funcional.
- La justicia.
- La ética como finalidad de comportamiento humano.

Conclusión

Partiendo desde el problema planteado al comienzo de la intervención, se llega a la conclusión que el personal que se incorpora a la Patrulla Preventiva del Distrito VI no cuenta con un proceso formalizado de inducción, ni con personal capacitado para la ejecución del mismo. Como consecuencia de esto, los individuos aprenden los conocimientos y destrezas propias de las distintas funciones a través de lo que le manifiesta un compañero de trabajo, por la realización de las actividades en forma consuetudinaria o en el peor de los casos por la comisión de equivocaciones.

Se detectó a través de las entrevistas y las encuestas que el personal tiene desconocimiento de los deberes, derechos, responsabilidades, obligaciones del puesto que cubren y que se tenga por “conocido” del contenido de las actividades operativas, administrativas por parte de los responsables de la organización para con el personal que se está por incorporar.

Existe falta de comunicación entre las distintas áreas de la organización, en donde muchas veces, a consecuencia de estas, se distorsiona la información, creándose distintos tipos de rumores que muchas veces perjudicaron a la patrulla. Lo más importante es la carencia de un manual formalizado y personal capacitado para ejecutar la inducción de personal, siendo la misma en forma improvisada y en forma verbal.

Se evidenció que la capacitación tampoco es prioritaria para la organización por los apremios de los tiempos, ya que se deben cumplir con lo requerido por la superioridad policial; pero se considera importante invertir un poco de tiempo en la misma, así el personal conoce desde el comienzo, las responsabilidades y las funciones que debe cumplir. La capacitación constante es uno de los pilares fundamentales para lograr la mejora continua en la realización de las actividades por parte del personal, buscando lograr con eficiencia y eficiencia la prestación del servicio y reducir las posibilidades de comisiones de errores y equivocaciones, por eso el personal al ingresar a esta dependencia, debe ser recibido, acompañado y contar con individuos con conocimientos propios, orientar y guiar al nuevo compañero de trabajo, por más que éste sea antiguo y haya prestado servicio en otras dependencias de la Policía. Se estableció como consecuencia de las entrevistas del personal que necesitan conocer sus derechos, obligaciones, recomendaciones, antes de ingresar a cumplir la función que ha sido designada y no ir conociendo la misma por interpretaciones, por lo que le dice sus compañeros circunstanciales o por la corrección que muchas veces implica la imposición de sanciones disciplinarias por parte del superior o encargado de área, al no tener en cuenta determinados detalles de la función.

Al considerar la propuesta ante los problemas planteados, se manifiesta nuevamente que la institución debe tener un Manual de Inducción que debe ser actualizado de acuerdo a los requerimientos a las funciones que así lo determinen y puede ser de aplicación para otras dependencia o patrullas de la Policía de la Provincia de Córdoba, en donde al incorporarse el personal, se pueda acceder y proceder a su realización o introducción en el trabajo propiamente dicho, en beneficio de éstos como así también de toda la comunidad en la prestación del servicio de seguridad.

Como futuros profesionales de Recursos Humanos, es de suma importancia como primera experiencia de intervención cualitativa, la ejecución del trabajo de grado, que permite aplicar

los aspectos teóricos estudiados a la práctica y nuestro trabajo se focalizó en los aspectos sociales de la dependencia, en las relaciones de los distintos roles, las dificultades observadas y/o manifestadas por los integrantes, para buscar aquellas cuestiones necesarias relacionadas al desempeño eficiente de la actividad. Se implementó la metodología de observación objetiva tendiente a identificar las necesidades de mejora del desenvolvimiento en la ejecución de las actividades para quienes ingresen a la dependencia.

Esta práctica nos aporta el aprendizaje, experiencia y aplicar los conocimientos incorporados a la investigación de temas relacionados de los problemas evidenciados buscando dar una orientación como así también una propuesta de mejora, con la finalidad lograr el éxito de la dependencia en las actividades a desarrollar como también la integración del capital más valioso, representado por las personas.

Bibliografía

"Espacio virtual otra alternativa de comunicación". (11 de agosto de 2007). Recuperado el 8 de marzo de 2017, de <https://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>.

Barrionuevo, S. B., & Norry, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Córdoba, Argentina: ISBN, Instituto Universitario Aeronautico.

Blake, J. O. (1997). *La capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Buteler, C. (2006). *Ciencias del Comportamiento II*. Córdoba, Argentina: BR-Copias.

Carola, N., & Devalle, A. (2002). *Ciencias del Comportamiento I*. Córdoba, Argentina: Instituto Universitario Aeronautico.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw- Hill Interamericana, S.A.

comunicación", ". v. (11 de agosto de 2007). Recuperado el 8 de febrero de 2017, de <https://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>

Cordoba, P. d. (12 de diciembre de 2016). *Policia de la Provincia de Cordoba*. Obtenido de Policia de la Provincia de Cordoba:

https://es.wikipedia.org/wiki/Polic%C3%ADa_de_la_Provincia_de_C%C3%B3rdoba

Georde, B., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Thomson Learning.

Lesta, M. L. (2003). *Administración de Remuneraciones y Beneficios*. Córdoba, Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico.

Lizeth, N. (16 de marzo de 2013). *blogger*. Recuperado el 03 de enero de 2017, de blogger: <http://induccionsagsas.blogspot.com.ar/2013/03/etapas-de-la-induccion-1.html>.

Lopez. (12 de noviembre de 2012). *Induccion Laboral*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/Lopez1972/induccion-laboral>.

Medici, M. G., Barrionuevo de Busto Acuña, S., & Vivas, E. C. (2005). *Calidad de vida laboral I*. Córdoba, Argentina: BR Copias.

Niño, L. (16 de marzo de 2013). *Blogger*. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://induccionsagsas.blogspot.com.ar/2013/03/induccion-general-y-especifica.html>.

Paez, L. (2008). *Comunicacion I*. Cordoba, Argentina: BR Copias.

Rodriguez, K. M. (14 de noviembre de 2013). *Proceso de induccion del Personal*.

Recuperado el 10 de enero de 2017, de SlideShare:

<http://es.slideshare.net/karenmargarita9/proceso-de-induccion-del-personal>.

Sánchez Aragón, A., Alles Fernandez, L., Alcázar, M. F., Fernández Romero, P., Marín Sánchez, G., Valle Sanz, R., y otros. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Anexos

Anexo I: Manual de inducción

Manual De Inducción Para Los Distintos Puestos Que Tiene La Patrulla Policial Del Distrito VI

Índice.....	128
Presentación.....	131
Bienvenida.....	131
Ambiente laboral y relaciones interpersonales.....	132
Historia desde su creación.....	132
Datos de la organización, razón social.....	133
¿Quiénes somos?.....	133
Visión.....	135
Misión.....	136
Objetivos de la Patrulla Preventiva del Distrito VI.....	136
Composición de la Patrulla Preventiva del Distrito VI.....	136
Organigrama de la Patrulla Preventiva del Distrito VI.....	137
Integrantes de la organización.....	138
Actividades de la Patrulla Preventiva	140
Cultura y costumbre de la Patrulla Preventiva.....	140
Procedimiento de inducción específica para cada puesto.....	141

➤	Jefe de Patrulla, sus principales funciones.....	141
➤	Jefe de Compañía, sus principales funciones.....	142
➤	Guardia de Prevención, sus principales funciones.....	143
➤	Móviles Policiales, sus principales funciones.....	143
➤	Área Personal y Operaciones, sus principales funciones.....	144
➤	Área Armamento y Equipos, sus principales funciones.....	145
	Servicios, horarios de trabajo, designaciones para eventos especiales.....	145
	Régimen de licencias para el personal Policial.....	145
I.	Licencias anuales ordinarias.....	146
II.	Especial o por razones de salud.....	146
III.	Extraordinaria.....	147
a)	Licencia por antigüedad.....	147
b)	Licencia por matrimonio.....	147
c)	asistencia de familiar.....	147
d)	Licencia por maternidad.....	148
e)	Licencia por paternidad o adopción.....	148
f)	Licencia por Nacimiento o adopción de hijo discapacitado.....	148
g)	Licencia estímulo.....	149
h)	Licencia por fallecimiento de familiar.....	149
i)	Licencia por cursos no policiales.....	149
IV.	Excepcional.....	150
V.	No Remunerada.....	150
a)	Por razones particulares.....	150
b)	Enfermedad de familiar enfermo.....	150

c)	Capacitación.....	151
d)	Razones deportivas.....	151
e)	Mutualismo.....	151
	Higiene y seguridad en el trabajo.....	152
	Modalidades de solicitud de carpetas médicas y accidentes de trabajo.....	152
I.	A consultorio.....	153
II.	A domicilio.....	153
III.	Desde el interior de la Provincia.....	154
IV.	Accidente de trabajo.....	154
	Ascensos.....	155
	Deberes y Derechos del Personal Policial.....	156
➤	Derechos fundamentales del funcionario policial.....	156
➤	Deberes fundamentales del funcionario policial.....	157
	Normas disciplinaria del personal policial.....	159
➤	Conductas determinadas como faltas leves.....	160
➤	Conductas determinadas como faltas graves.....	163
➤	Conductas determinadas como faltas gravísimas.....	165
	Recomendaciones.....	169

Presentación

La Patrulla Preventiva del Distrito VI, es una Dependencia del Estado Provincial que pertenece a una división administrativa de la Policía de la Provincia de Córdoba. Con este Manual de Inducción en forma global, se busca que el personal que ingrese a cumplir servicios en cualquiera de sus áreas internas, conozca a través del personal encargado, la

información necesaria relacionada a su actividad como así también la estructura organizativa, la misión, visión, derechos y obligaciones, que tenga el nuevo integrante; procurando una bienvenida armoniosa, reducir la ansiedad y que se sienta contenido por el personal de la misma que lo acompañarán para lograr una introducción satisfactoria a la actividad.

El diseño del manual resulta de mucha utilidad para el personal que se está por incorporar como así también al conjunto de los efectivos que se encuentra prestando servicios, con la finalidad de que se conozcan las actividades propias a desarrollar, reducir las probabilidades de cometer errores y buscar una mejora continua en la prestación del servicio a la comunidad, orientando al capital más valioso, que son las personas.

Bienvenida

El personal de la Patrulla Preventiva del Distrito VI de la Policía de Córdoba, le da la bienvenida a nuestra dependencia.

Desde este momento usted se está incorporando para formar parte del capital más valioso que tiene la organización, que son las personas, por lo que su participación, experiencia, compromiso, voluntad, entrega y dedicación se torna fundamental para la asimilación de los contenidos propios de la actividad a desarrollar, que tiene como finalidad el cumplimiento eficaz y eficiente de la función policial; trascendental para el desarrollo de las actividades sociales. Nuestra dependencia busca desarrollar un enfoque del personal como capital humano, basado en la promoción y en la capacitación, comprendiendo que para ofrecer un servicio de excelencia a la comunidad es necesario la previa satisfacción de nuestro propio personal.

La dependencia se siente complacida de contar con su colaboración, deseándole los mejores augurios en el desempeño de su trabajo en el área donde ha sido designado, pudiendo contar con el personal de la misma para evacuar dudas y consultas.

Ambiente Laboral y Relaciones Interpersonales

Es de suma importancia contar con una buena convivencia e interrelación entre los efectivos, indistintamente de la función, jerarquía administrativa interna o área que están ocupando, basadas en el respeto, cordialidad, estimulando la mutua colaboración, con la finalidad de que el espacio o lugar de trabajo, constituya un ambiente agradable al que se desee concurrir. Para lograrlo es necesario contar con reglas claras y conocidas por los integrantes, como pueden ser las explícitas o reguladas en la normativa vigente de las obligaciones del personal como aquellas implícitas basadas en por ejemplo: el respeto por el prójimo, saludarse, comunicarse y que se le permita ser escuchado, como así también el de hacer propuestas de mejoras en el desarrollo de la actividad y darle curso a las que sean necesarias.

Historia Desde Su Creación

No hay una fecha cierta de la formalización de la Patrulla Preventiva del Distrito VI, con motivo que hasta la década de los noventa, los móviles policiales dependían funcionalmente del Titular de la Comisaria del barrio, siendo en ese momento la Comisaria N° 13, denominándose “Comando Radioeléctrico”. Entrado al presente siglo, para lograr descomprimir y especializar las funciones policiales, se dispuso por parte de la Jefatura de Policía, el crear la Patrulla Preventiva que estaría a cargo de un Comisario y que contaría con personal subalterno, recursos materiales y edilicios para cumplir la función propia de patrulla. Desde la fecha mencionada precedentemente de acuerdo a las necesidades de la sociedad y de sus requerimientos en seguridad, dicha patrulla fue ampliando y dividiendo su jurisdicción, por ejemplo hasta el año 2009 ocupaba un mayor territorio al que se tiene en la actualidad.

Datos De La Organización

Institución

Patrulla Preventiva del Distrito VI

Razón Social

Entidad de seguridad de carácter público, que tiene como finalidad mantener el orden y la tranquilidad social, previniendo la comisión o la ejecución de hechos delictuales y poniendo a disposición de los magistrados judiciales a los posibles autores y pruebas relacionados a los mismos.

Dirección

*José Arriola N° 1200 intersección José Melián de Barrio San Jorge de la Ciudad de Córdoba
4335297*

¿Quiénes somos?

La Patrulla Preventiva del Distrito Policial VI es una de los diez Patrullas en las que se encuentran divididas las jurisdicciones policiales que componen la Ciudad de Córdoba y parte del Gran Córdoba. Ésta depende administrativamente del Jefe del Distrito VI y esta última de la Dirección de Seguridad Zona Este. Bajo la órbita de su territorio tiene seis Comisarías:

Comisaría Seccional Sexta, sito en Avenida Patria y Roma del Barrio General Paz, teléfono N° 4339241 y la integran los siguientes barrios:

- Ampliación Pueyrredón
- General Pueyrredón
- Yapeyú
- Juniors
- General Paz

Comisaría Seccional Sexta Bis, sito en calle Publica s/n de Barrio Zepa B, teléfono N° 156816395 y la integran los siguientes barrios:

- La Floresta
- Palmar
- Villa Claudina
- Zepa A y B

Comisaría Seccional Octava, sito en calle Julio de Vedia y 3 de junio de Barrio Patricios, teléfono N° 4335292/88 y la integran los siguientes barrios:

- La Dorotea
- Villa Esquiú
- Residencial San Jorge
- Residencial Aragón
- Patricios

Comisaría Seccional Octava Bis, sito en calle José Villegas y Díaz Colodrero de Barrio Patricios Norte, teléfono N° 4796536 y las integran los siguientes barrios:

- Villa Corina
- Santa Clara da Asís
- La Hortensia
- Nueva Italia
- Parque Montecristo

Comisaría Seccional Mi Esperanza, sito en calle Pública s/n de Barrio Mi Esperanza, teléfono N° 156540799 y la integra el siguiente barrio:

- Mi Esperanza

Comisaría Seccional Cabo 1 López sito en calle Pública s/n de Barrio Los Cuartetos, teléfono N° 4453500 y la integra el siguiente barrio:

- Ciudad de los cuartetos

De las comisarías seccionales en la Jurisdicción del Distrito VI, se cuenta con dos Unidades Judiciales:

- **La Unidad Judicial N° 12**, se encuentra en la Comisaría Seccional Octava Bis, mencionado en el domicilio manifestado anteriormente y tiene jurisdicción de tres comisarías, la octava y las Comisarías Seccionales Sexta bis, Octava bis y Ciudad de los cuartetos.
- **La Unidad Judicial N° 11**, se encuentra en la Comisaría Seccional Sexta, mencionado el domicilio anteriormente y tiene jurisdicción de dos comisarías, la mencionada precedentemente y la Comisaría Seccional Mi Esperanza.

Visión

Ser una institución que brinde un servicio de seguridad de calidad a toda la comunidad, buscando la capacitación del personal, la satisfacción social de todos sus requerimientos y ser una Policía de referencia a todas las Organizaciones de Seguridad Nacional como Internacional.

Misión

El mantenimiento del orden y la tranquilidad pública en todo el territorio de la Provincia de Córdoba, ejerciendo las funciones que la legislación establezca para resguardar la vida, los bienes y los derechos de la población.

Objetivos De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI

Es una institución de carácter público que tiene por objetivo proporcionar a través de los recursos que se le ha asignado, seguridad a todos los vecinos, evitando que éstos sean víctimas de hechos delictivos y de poner a disposición de la Justicia a los presuntos autores y

los instrumentos relacionados al hecho. Tiene jurisdicción asignada por la Jefatura de Policía y coordina funcionalmente con otros organismos del Estado Nacional, Provincial, Municipal como así también con el Poder Judicial, las actividades que éstas solicitan en materia de diligenciamiento de la cobertura de seguridad, procurando el bienestar general y la paz social.

Composición De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI

La Patrulla Preventiva del Distrito VI, cuenta con seis cargos en el cual se distribuyen orgánicamente de acuerdo a las responsabilidades funcionales, orgánicas y jerárquicas del personal de Oficiales.

- (01) *Titular de Dependencia o Jefe de Patrulla, con la Jerarquía de Comisario.*
- (05) *Oficiales Jefes, con la Jerárquica de Sub Comisarios a cargo de las cinco compañías.*
- (05) *Oficiales subalternos con la Jerarquía de Oficiales Inspectores y cinco(05) Jefes de guardia con la Jerarquía de Sargentos 1°.*
- (03) *Oficiales subalternos con la Jerarquía de Oficiales Inspectores que componen el área Personal y Operaciones*
- (03) *Suboficiales con la Jerarquía de Sargento 1° que integran el área de armamentos y equipos.*
- (12) *Móviles policiales, el cual está integrado por personal de Oficiales subalternos y Suboficiales, los primeros cumplen la función de Jefe de Coche y el otro es el chofer o dependiendo de quién ostente el grado superior en forma circunstancial.*

Organigrama del Comando de Acción Preventiva del Distrito VI:

Dicha patrulla está integrada por las siguientes áreas:

1. JEFE DE PATRULLA
2. JEFES DE COMPAÑÍA
3. JEFE DE ÁREA PERSONAL Y OPERACIONES
4. JEFE DE ARMAMENTOS Y EQUIPOS
5. GUARDIA DE PREVENCIÓN
6. MÓVILES POLICIALES



Fuente: Elaboración propia

Nota: Ver anexos del VI al IX, de la descripción de puestos.

Integrantes De La Organización

Jefe De Patrulla

Es el representante de la Patrulla Preventiva ante los otros organismos de la Institución Policial, la sociedad y los centros vecinales; en lo administrativo es quien formaliza los pases y traslados del personal a otras dependencias, autoriza las licencias anuales, extraordinarias como el caso de familiar enfermo y los permisos; eleva mensualmente ante la

Jefatura de Distrito las nóminas del personal con los datos actualizados; hace dar cumplimiento a los oficios judiciales. En lo operativo, es quien orienta al personal de calle de acuerdo a las necesidades sociales según lo dispuesto por el Jefe de Distrito y fiscaliza el cumplimiento de los mismos ante los subordinados

Jefe De Compañía

Se encarga de la administración del personal de la compañía, en la distribución del mismo en los distintos sectores barriales, en las zonas conflictivas. Es quien asiste, asesora, informa, corrige, al personal en los distintos procedimientos y servicios de calle. Es el intermediario entre el personal de la compañía con el Jefe de Patrulla. Diseña y propone los francos de servicio, las licencias ordinarias, informa al Jefe de Patrulla de las novedades de trabajo.

Guardia De Prevención

Realiza los informes de novedades para posterior ser comunicados ante la Superioridad policial.

Comunica al área personal y operaciones sobre la notificación del personal de los determinados servicios a cumplir y los dispuestos por la superioridad. Además se atiende y asesora a la ciudadanía que se presenta en la dependencia.

Móviles Policiales

Se encarga de recorrer la zona y barrios asignados, asiste a los vecinos que tengan conflictos entre éstos, asesoran, concurren en el caso de accidentes domésticos y de tránsito; colaboran cuando es solicitado por una autoridad policial y judicial ante protestas gremiales y cortes por anegamientos de calles. Al ingresar en el turno, los efectivos policiales deben fiscalizar las condiciones motoras y de higiene del rodado

Miembros De Área Personal y Operaciones

Esta tiene por función la disposición administrativa del personal de toda la patrulla, tales como de elevar informes a la Jefatura de Policía, al poder judicial provincial y federal de lo solicitado en forma diaria, semanal o mensual. Así también las notificaciones al personal de las licencias extraordinarias en el caso de aquel que cumplió los 20 años de servicio, organizar las licencias anuales, distribución del personal en los servicios deportivos, de prevención barrial.

Miembros Del Área Armamentos y Equipos

Tiene por función el resguardo de escopetas, chalecos antibalas, canalizadores, bastones lumínicos, que de acuerdo a las necesidades del servicio, serán distribuidos entre el personal para realizar las actividades de prevención.

Además también se registran y reparan los móviles policiales de la patrulla, que en el caso de algún desperfecto mecánico importante, se trasladaran al Departamento Transporte para su intervención. Se registran los kilometrajes de los rodados como así también la carga de combustible y aceite para su mayor control.

Actividades de la Patrulla Preventiva

La Patrulla Preventiva cumple con dos funciones de suma importancia, la operativa o de calle y la administrativa. La primera tiene por objetivo asistir al ciudadano, prevenir que se cometan hechos delictivos y poner a disposición de los Magistrados Judiciales a los supuestos autores y las pruebas relacionadas a ésta, para eso cuenta con recursos tales como personal, móviles policiales y demás elementos que servirán para la ejecución del mismo, que para la prestación en forma eficaz y eficiente, se distribuyeron los mencionados en cinco compañías, dos nocturnas y tres diurnas, entre los cuales en forma interna dichos recursos se los sectoriza para agilizar y ordenar la asistencia como así también la prevención en los barrios. La función

administrativa, es aquella en donde el personal que ejecuta la misma, tiene como finalidad el de diligenciar e informar las novedades del personal tales como: si se encuentran de carpetas médicas, accidentes de trabajo, dar curso a oficios judiciales de patrullajes en determinados sectores, notificaciones, como así también el de solicitar ante la Jefatura de Policía recursos materiales para la reparación de los móviles policiales, etc. La dependencia por lo expuesto fundamenta a través de los informes, de la actuación del personal policial en la calle.

Cultura y Costumbres De La Patrulla Preventiva:

Cultura: La institución cuenta con características verticalistas en su manejo diario y toma de decisiones que se deben respetar. Existen normas y procedimientos específicos relacionados a las actividades de trabajos e interrelaciones personales.

Por las características de la actividad, el personal se encuentra sometido a situaciones de estrés y como consecuencia de ello se afianzan los vínculos entre los distintos miembros.

Valores: Se persigue la honestidad, el compromiso por la actividad, la ética, equidad, respeto, cooperación, responsabilidad, solidaridad, fortaleza, disciplina y la templanza

Costumbres: Se puede destacar la utilización en la comunicación cotidiana con términos del código Q, tanto para realizar las comunicaciones radiales como entre los efectivos policiales. Además que en caso de tener un procedimiento “positivo”, lo que se traduce como un resultado exitoso del trabajo de calle, por ejemplo el detener a una persona con pedido de captura por parte de la justicia, encontrar vehículos robados, frustrar robos en proceso, etc., se obtiene como premio un franco de servicio, en reconocimiento a la labor realizada. También cada fin de año se realiza una fiesta de camaradería, para celebrar en donde se realizan sorteos con importantes premios como electrodomésticos y/o viajes de placer.

Procedimiento De Inducción Específica Para Cada Puesto

Jefe de patrulla preventiva, sus principales funciones son:

- Representar ante la Jefatura de Policía, Jefe de Distrito Policial VI y al conjunto de la sociedad como el Titular de la Patrulla Preventiva.
- Fiscalizar el desenvolvimiento funcional y administrativo de la Patrulla.
- Instruir a los subordinados sobre lo solicitado por el Poder Judicial y la Jefatura de Policía.
- Autorizar permisos y licencias anuales.
- Informar a la superioridad de los hechos ocurridos en la Jurisdicción en forma diaria.
- Solicitar ante la Jefatura de Policía que se provea de recursos para el funcionamiento de la organización.
- Solicitar ante el Departamento Transporte la reparación de los móviles de calle.
- Rendir facturas ante la Jefatura de Policía de los gastos de la caja chica.
- Instruir a los subordinados de diligenciar los oficios judiciales de patrullaje, allanamientos y traslados de detenidos a las dependencias correspondientes.
- Sancionar y evaluar los recursos internos del personal ante determinadas faltas administrativas.
- Cumplir y hacer cumplir las normas jurídicas y disposiciones judiciales federales y provinciales.

Jefe de Compañía, sus principales funciones son:

- Concurrir a las reuniones que en que sea solicitado por el Jefe de Patrulla.
- Cumplir y hacer cumplir con las instrucciones, directivas emanadas por la superioridad.

- Controlar el presentimos del personal y otorgar permisos en ausencia del jefe de patrulla.
- Instruir a los oficiales de servicio de las instrucciones judiciales y administrativas de la patrulla.
- Constituirse personalmente en los lugares donde el personal policial tenga un procedimiento de importancia o relevancia institucional.
- Informar a la superioridad de los acontecimientos importantes en la jurisdicción.
- Diseñar operativos de prevención barrial.
- Solicitar directivas de los ayudantes de fiscales de las Unidades Judiciales de la jurisdicción, en el caso de protestas y cortes de calles.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones judiciales federales y provinciales como así también las administrativas.

Guardia de Prevención, sus principales funciones son:

- Cumplir con las directivas emanadas por la superioridad.
- Registrar en el libro de novedades, las constancias pertinentes a las situaciones que se den en el transcurso de la guardia.
- Realizar los partes de novedades de los hechos relevantes de la jurisdicción e informarlos a la superioridad.
- Diligenciar administrativamente a través de los formularios correspondientes cuando un personal solicito carpeta médica o tuvo un accidente de trabajo.
- Informar ante el área de armamentos y equipos si un móvil está con dificultades mecánicas, como además de las cargas de combustible y el kilometraje para su mayor contralor.
- Notificar al personal sobre la designación de los servicios.

- Atender al ciudadano que se hace presente como así también al que se comunica vía telefónica para asesorarse.
- Informar a la frecuencia policial de algún acontecimiento importante de seguridad en la jurisdicción.
- Mantener el orden y la limpieza en la guardia de prevención.

Móviles Policiales, sus principales funciones son:

- Cumplir y hacer cumplir las normas jurídicas, oficios judiciales e instrucciones de la superioridad.
- Respetar las normas de tránsito.
- Usar los elementos de protección.
- Fiscalizar al recibir los móviles, su estado mecánico de ruedas, aceite, agua o alteraciones visibles e informar a la Guardia de Prevención.
- Constituirse en las los sectores que solicita la ciudadanía y dar contención de seguridad.
- Realizar los cortes de calzada cuando se crea conveniente para prevenir accidentes.
- Entregar los procedimientos ante las Unidades Judiciales, por accidentes y con detenciones.
- Colaborar con otras dependencias policiales, Federales, Provinciales y Municipales cuando así lo determine la superioridad.
- Realizar la prevención del delito en los barrios y arterias designadas.
- Solicitar ante el Jefe de Compañía trasladarse de jurisdicción cuando sea necesario.
- Colaborar con otro móvil o personal policial cuando éste lo solicite.
- Estar atento a la radio base policial.

Área Personal y Operaciones, sus principales funciones son:

- Diligenciar los expedientes policiales y judiciales en los plazos fijados.
- Diagramar las licencias anuales y elevarlas al Jefe de Patrulla para su fiscalización.
- Informar a la superioridad de la asistencia y ausencia del personal.
- Mantener actualizado los libros de entrada y salidas de los expedientes.
- Fiscalizar los expedientes que tengan colocados la totalidad de los folios.
- Mantener el orden de los archivos en la oficina.
- Realizar las notas de elevación que lo solicite el Jefe de Patrulla como así también el encargado de compañía.
- Elevar a la superioridad las calificaciones anuales del personal de la Patrulla.
- Mantener limpia la oficina.

Área Armamentos y Equipos, sus principales funciones son:

- Registrar la salida e ingreso de los elementos que tiene a su custodia.
- Mantener actualizado el libro de entrada y salidas de elementos.
- Informar al Jefe de Patrulla de las condiciones del armamento y móviles policiales.
- Solicitar por nota al Jefe de Patrulla que diligencie los requerimientos de repuestos para los rodados.
- Registrar en un libro de móviles, el kilometraje y las fiscalizaciones mecanizas realizadas.

Servicios, Horarios De Trabajo, Designación Para Eventos Especiales:

En la Patrulla Preventiva del Distrito VI cuenta con cinco compañías divididas en:

- ❖ Tres guardias largas que cumplen un horario de 07:00 a 22:00 hs
- ❖ Dos guardias cortas que cumplen un horario de 22:00 a 07:00 hs.

En relación a la cobertura de los servicios de eventos deportivos, Rally, Dakar, saturación, son cubiertos por personal de las guardias largas y excepcionalmente, el personal de guardias nocturnas.

La designación de los funcionarios policiales para la cobertura de dichos servicios, serán determinados por el Jefe de Compañía en teniendo en cuenta las circunstancias particulares y de equidad entre los miembros del grupo.

Régimen de Licencias Para El Personal Policial.

Según esta determinada en la legislación vigente ley 9728/10 (Personal Policial) y el Decreto Reglamentario N° 763/12, el Personal Policial tendrá derecho, siempre que el servicio lo permita, a las siguientes licencias, conforme a la reglamentación:

- I. Anual Ordinaria.
- II. Especial.
- III. Extraordinaria.
- IV. Excepcional.
- V. No remunerada.

Licencias Anuales Ordinarias:

Estas serán organizadas y diagramadas por el área personal y operaciones con la autorización del Jefe de Patrulla, disponiéndose de acuerdo a la antigüedad del personal en la Policía de la Provincia de Córdoba al 31 de diciembre de cada año. La misma será decretada de oficio por el Departamento Administración de Personal de Jefatura de Policía el 1° de julio de cada año, remitiendo las comunicaciones pertinentes a la dependencia donde revista el agente.

DESDE	DÍAS HÁBILES
-------	--------------

<i>Seis (06) Meses</i>	<i>Quince (15)</i>
<i>Cinco (05) Años</i>	<i>Veinte (20)</i>
<i>Diez (10) Años</i>	<i>Veinticinco (25)</i>
<i>Quince (15) Años</i>	<i>Treinta (30)</i>
<i>Veinte (20) Años</i>	<i>Treinta y cinco (35)</i>

Fuente: Ley del Personal Policial de Córdoba n° 9728, 2010, título II, cap.VI p.49.

Especial o por razones de salud:

El funcionario policial podrá usar la licencia por un proceso de enfermedad, entendiéndose por toda dolencia cualquiera fuera su naturaleza, que le impida efectivamente la prestación del servicio. La misma podrá ser contraída por accidente producido en o por acto de servicio, o desvinculada del mismo.

Los agentes que se encuentren impedidos de cumplir con las obligaciones del servicio por razones de salud, están obligados a comunicar o hacer comunicar a sus superiores, de inmediato, las causas y circunstancias del caso y días asignados.

Extraordinaria:

Estas pueden ser por:

a) Licencia por antigüedad policial:

Según la legislación vigente, se otorgarán tres (03) meses calendarios continuos sin fraccionamientos, siempre que el personal haya cumplido como mínimo veinte (20) años de servicios policiales efectivos, continuos o discontinuos en la Institución.

Será tramitada de oficio por el Departamento Administración de Personal y será concedida por resolución de Jefatura de Policía. Acordado el beneficio la autorización para su uso, procederá de acuerdo a las exigencias del servicio.

b) Licencia por Matrimonio:

Le corresponde al funcionario policial, quince (15) días hábiles a partir que se haga efectivo el matrimonio civil o religioso a elección del mismo o la unión civil. Además tendrá derecho al goce de tres (03) días corridos, cuando contrajera vínculo matrimonial alguno de sus hijos, pudiendo usufructuarlo, desde un día antes de la fecha que se produzca dicha unión. En ningún caso estas licencias podrán ser denegadas, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos: Solicitarla con cinco (05) días corridos de anticipación y Acreditar con posterioridad la celebración del matrimonio o unión civil.

c) Licencia por asistencia de familiar:

Se le podrá otorgar al funcionario policial hasta diez (10) días corridos por año calendario, los cuales podrán ser usufructuados en forma continua o discontinua. A los fines de esta licencia se considerarán como familiares, dependan o no económicamente del agente los siguientes: cónyuges, conviviente (debidamente acreditado), hijos, padres y hermanos que necesiten la atención en forma personal.

d) Licencia por maternidad:

Se le otorgaran a la funcionaria policial licencia por ciento ochenta (180) días corridos, conforme a lo siguiente: veinte (20) días corridos de pre-parto y ciento sesenta (160) días de corridos de post parto. En el caso de adelantarse el alumbramiento, los días no utilizados de la licencia anterior al parto se acumularán al lapso previsto para el periodo post parto.

En el caso de nacimientos de hijos múltiples y/o con discapacidad y/o con enfermedades graves, la licencia por maternidad se prolongara por cien (100) días corridos más.

e) Licencia por paternidad o Adopción

El funcionario policial tendrá derecho a gozar por nacimiento de hijo de una licencia de ocho (08) días corridos a contar de la fecha del nacimiento.

Se concederá licencia por noventa (90) días corridos al agente varón cuya esposa o mujer conviviente en aparente matrimonio falleciera como consecuencia del parto o puerperio o por cualquier otra causa dentro de este período, siempre que el niño continúe con vida.

La licencia a que se refiere el párrafo anterior es acumulativa con las licencias que le corresponden al agente por nacimiento de hijo y por fallecimiento de cónyuge.

f) **Licencia por Nacimiento o Adopción de hijo discapacitado:**

El funcionario policial de sexo masculino tendrá derecho a gozar por nacimiento de hijo discapacitado de catorce (14) días corridos de licencia a contar de la fecha del nacimiento.

El agente soltero o viudo o la agente que hubiera obtenido la guarda con fines de adopción de un niño/a de hasta siete (07) años de edad con discapacidad, gozará de una licencia remunerada de doscientos (200) días corridos. Asimismo el agente casado que hubiera obtenido la guarda con fines de adopción de un niño/a de hasta siete (07) años de edad con discapacidad, también tendrá derecho a usar catorce (14) días corridos.

g) **Licencias Estímulos:**

En el caso de mérito extraordinario o recargos excesivos de servicios que merezcan el reconocimiento al celo profesional y espíritu de sacrificio puestos de manifiesto por el personal, podrá concederse una licencia estímulo, conforme la siguiente escala: diez (10) días corridos otorgados por el jefe de policía, ocho (08) días corridos otorgados por el Subjefe de Policía, cinco (05) días corridos otorgados por los Directores Generales y Subdirectores. Las mismas no pueden ser fraccionadas y deben ser usufructuadas conjuntamente con la Licencia Anual Ordinaria que corresponde al año calendario a la que fue otorgada.

h) **Licencias por fallecimiento de familiar:**

Se concederá licencia a partir del fallecimiento de acuerdo a la siguiente escala: por cónyuge, padre e hijos hasta cinco (05) días hábiles; por hermanos, suegros, abuelos y nietos, hasta tres (03) días hábiles

i) **Licencias en cursos no policiales:**

Se concederá licencia de hasta veinte (20) días corridos por año calendario, al funcionario policial que deba rendir exámenes parciales o finales en Institutos oficiales de carreras universitarias o estudios de nivel superior. Dicho beneficio podrá ser fraccionado hasta un máximo de cinco (05) días por examen.

Cuando el funcionario policial tuviere que rendir la última materia de la carrera del nivel superior o tesis profesional o la preparación de un trabajo final, se le concederá por una sola vez diez (10) días corridos más.

Licencia Excepcional:

El funcionario policial tendrá derecho a la misma y debe ser solicitada con un (01) mes de anticipación, siendo competente a los fines de su otorgamiento el Jefe de Policía. Además podrá otorgarse esta licencia, cuando el agente acredite fehacientemente la existencia de situaciones excepcionales que no estén expresamente en la reglamentación o que estándolo se excediera en los términos, cuando a juicio del Jefe de Policía se determine la necesidad ineludible del agente.

Licencia no remunerada:

El personal policial podrá usufructuar esta licencia y se deberá seguir determinados pasos: El agente deberá con un plazo mínimo de anticipación de dos (02) meses a la fecha de uso; contar con una antigüedad mínima de dos (02) años al momento de efectuar la solicitud.

El jefe de dependencia al que se encuentre subordinado el personal, manifestará opinión fundada al respecto, teniendo en cuenta las estrictas razones de servicio.

a) Por razones particulares:

El personal policial podrá solicitar este beneficio hasta un término de un (01) año calendario, siempre que el servicio lo permita.

b) Enfermedad de familiar enfermo:

El personal cuando hubiese gozado el total de días por año calendario de licencia extraordinaria por asistencia a familiar enfermo, podrá solicitar licencia no remunerada por el término de cien (100) días corridos, continuos o discontinuos en el año calendario.

A los fines de esta licencia se considerarán como familiares, dependan o no económicamente del agente, el cónyuge o conviviente en aparente matrimonio, los hijos, los padres o hermanos. La misma se acreditará con los estudios médicos que avalen tal solicitud y previa participación del Departamento Medicina Laboral.

c) Capacitación:

El personal policial podrá solicitar la misma, hasta un (01) año calendario, cuando deba realizar estudios de capacitación, especialización, investigación, trabajos científicos, técnicos o culturales o participar en cursos, conferencias o congresos de esa índole en el país o en el extranjero, ya sea por iniciativa particular u oficial, nacional o extranjera o por becas otorgadas por instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras. El agente deberá acreditar con las certificaciones pertinentes el motivo de la misma, el carácter de su participación, fecha de inicio, finalización y lugar a llevarse a cabo.

d) Razones deportivas:

El personal policial podrá solicitar la misma cuando deba participar individual o colectivamente en eventos deportivos o en selecciones previas y la misma se extenderá desde la fecha del evento o de la iniciación de la selección y hasta el plazo máximo de un (01) año.

El mismo deberá acreditar con las certificaciones pertinentes, el motivo de la misma, el carácter de su participación, fecha de inicio, finalización y el lugar a llevarse a cabo.

e) **Mutualismo:**

El personal policial podrá solicitar la misma por el tiempo máximo de un (01) año, cuando haya resultado electo para desempeñarse en cargos electivos en consejos directivos de entidades mutuales de primer grado con personería mutua, legalmente inscriptas en los organismos competentes

Para el otorgamiento de la misma el agente deberá acreditar que la entidad se encuentra debidamente inscripta en el registro nacional de mutualidades y en el organismo competente, acompañando asimismo la documentación que justifique encontrarse en la nómina de autoridades electas y término del mandato.

Higiene y Seguridad En El Trabajo:

El personal policial que presta servicios en tareas administrativas como operativas, deberá tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Debe conocer donde están ubicados las salidas de emergencias y los matafuegos.
- ✓ En caso de cortocircuito o fuga de gas, se debe interrumpir el suministro y comunicarse con personal especializado, tales como el Departamento de Bomberos y el Departamento Construcciones.
- ✓ Está prohibido la manipulación del arma reglamentaria, salvo para situaciones que estén en riesgo la vida, los bienes o los derechos de las personas.

- ✓ El personal de calle cuando reciba de parte del área armamento y equipos, la correspondiente arma larga, para su fiscalización debe seguir los pasos de extrema seguridad.
- ✓ El personal que recibe el móvil policial de calle para comenzar el turno de guardia, debe controlar el agua, aceite, ruedas, luces, balizas, bocina, frenos, que tenga matafuegos, limpieza, ante el faltante, alteración o rotura, debe dar la novedad ante la guardia de prevención y ésta ante el área de armamentos y equipos, además de lo mencionado, es una obligación del personal que entrega el vehículo mencionar la novedad a la guardia de prevención.
- ✓ Para el personal de calle es obligación usar chalecos antibalas, conducir el rodado con el cinturón de seguridad, respetar las medidas de seguridad y las normas de tránsito; tener guantes descartables para el caso de manipular personas heridas.
- ✓ En caso de dudas consultar.

Modalidades De Solicitud De Carpetas Médicas y Accidentes De Trabajo.

Para la solicitud de carpetas médicas hay tres (03) situaciones a seguir, desde la Ciudad Capital (a consultorio y domicilio) y desde el interior:

A consultorio:

Es cuando el funcionario policial se presenta a tomar servicio y en transcurso de la guardia tiene una descompostura, éste la solicita y el oficial de servicio de la guardia de prevención le llena un formulario con sus datos personales y en la opción del mismo le agenda a consultorio. Dicho personal debe concurrir con dicho formulario al Departamento de Medicina Laboral que se encuentra en la Central de Policía y debe ser asistido por un facultativo, al concluir el mismo, debe comunicarse a la dependencia e informar al médico que lo asiste, patología y días asignados.

El oficial de servicio deberá dejar la correspondiente constancia en el libro de guardia para, posteriormente ser informado al área personal y operaciones para su registro y control administrativo.

A domicilio:

Cuando el personal policial no pueda concurrir a tomar servicio con motivo que no se encuentre en condiciones físicas para el mismo, éste debe comunicarse con la guardia de prevención y solicitar carpeta médica a domicilio, en donde éste debe hacerse asistir por un facultativo, debe informar el médico que lo asistió, patología y días asignados.

El oficial de servicio de la guardia de prevención, debe realizar el correspondiente formulario y en la opción colocar a domicilio, a posterior dejar la correspondiente constancia en el libro de guardia, para que, posteriormente sea informada al área personal y operaciones para su control.

Dicho formulario debe ser elevado al Departamento Medicina Laboral para que tenga conocimiento del personal que se encuentra ausente; a posterior y con plazo de 48 horas el personal que solicitó dicho beneficio se debe hacer presente en el mencionado departamento para su homologación y control por personal médico de la Institución Policial.

Desde el interior:

Para el personal que tenga domicilio en el interior de la provincia y esté adscripto en la Patrulla Preventiva del Distrito VI, que en caso de no poder concurrir con motivo de que tiene una complicación física, deberá hacerse asistir por un facultativo médico y concurrir a la departamental de su ciudad, con la finalidad de manifestar tal inconveniente y dejar certificado original como así también los datos de la dependencia de origen para que personal de ésta se comuniquen con la patrulla e informe dicha novedad. El oficial de servicio de la guardia de prevención deberá dejar constancia de tal circunstancia e informar al área

personal y operaciones sobre la novedad del personal, para que tenga conocimiento y posterior control administrativo.

I. *Accidente de trabajo*

El accidente de trabajo es todo aquel acontecimiento fortuito que se da en relación al trabajo; cuando se traslada desde el domicilio a prestar servicio o al concluir éste y lo hace a este último.

El personal que incurre en un accidente de estas características, será asistido por un facultativo médico quien determinará la patología y días asignados, por lo que la víctima del accidente o a quien éste designe, comunicará las circunstancias, asistencia y la cantidad de días de reposo a la guardia de prevención y el oficial de servicio dejará las constancias correspondientes en el libro de guardia, como también se informará de lo sucedido a la Aseguradora del Riesgo del Trabajo de la Provincia al teléfono 0800-888-1848. A posterior el área de personal y operaciones de la patrulla, enviará todo lo actuado en fotocopias legalizadas a dicha dependencia en calle Ituzaingó N° 1015 Barrio Jardín de la Ciudad de Córdoba.

Al finalizar el tratamiento, el facultativo le otorgará una constancia o alta en servicio, el funcionario deberá llevarla a la Aseguradora del Riesgo de Trabajo en donde se fiscalizar la misma y a posterior será trasladada al Departamento Medicina Labora de la Central de Policía, en donde los facultativos policiales le otorgaran el alta definitivo. Es en ese momento en el que el funcionario deberá hacerse presente en la Patrulla Preventiva e informar al oficial de servicio del alta definitiva, para que éste deje asentado en el libro de guardia y comunicar al área personal y operaciones de dicha novedad para su trámite administrativo.

Ascensos

En el mes de marzo de cada año el área de personal y operaciones, previa fiscalización del Jefe de Patrulla, eleva a la Jefatura de Policía, la nómina del personal de Oficiales y Suboficiales que se encuentran en condiciones para el ascenso. En dicho año lectivo y antes de comenzar las clases áulicas, el personal que concurrirá a realizar el curso de promoción, deberá concurrir al Policlínico Policial a realizarse las evaluaciones médicas. A posterior el personal de Oficiales concurrirá a la Escuela Superior Brigadier Juan Bautista Bustos y los Suboficiales a la Escuela General Manuel Belgrano, en donde recibirán clases áulicas relacionadas a su jerarquía, debiendo aprobar la totalidad de las materias curriculares; por lo que cada 31 de octubre se realizan las calificaciones del personal por parte del Titular de la Dependencia y en un apartado éste coloca (si se lo propone para el ascenso o se desafecta al mismo). A posterior en el mes de Noviembre de cada año se reúne la Junta de Promociones en Jefatura de Policía previa evaluación se promueven al personal que se considera apto para el ascenso, el cual será elevado por el Departamento de Personal de la Jefatura de Policía al Ministerio de Gobierno de la Provincia de Córdoba y el Gobernador de la misma, otorgará el correspondiente decreto para su legalización.

Derechos y Deberes Del Personal Policial

Son derechos fundamentales del funcionario Policial:

- a) La estabilidad en el servicio;
- b) La propiedad del grado;
- c) El uso del título policial y profesional que ostentare;
- d) El destino y las funciones inherentes a cada grado y escalafón;
- e) El cargo correspondiente al grado alcanzado;
- f) Los ascensos que le correspondieren, conforme las normas de la reglamentación respectiva;

- g) La solicitud de cambio de destino que no causare perjuicio al servicio;
- h) Los honores policiales que para el cargo y grado correspondieren de acuerdo con las normas reglamentarias que rigen el ceremonial policial;
- i) La percepción de los sueldos, suplementos y demás asignaciones que las disposiciones vigentes determinen para cada grado, cargo y situación;
- j) La percepción del haber de retiro para sí y la pensión policial para sus derechohabientes, conforme con las disposiciones legales vigentes;
- k) El uso de licencias previstas en esta Ley y su reglamentación;
- l) La asistencia médica gratuita y la provisión de los medicamentos necesarios, a cargo del Estado, hasta la total curación de enfermedad contraída o agravada, o accidente producido en o por acto de servicio;
- m) El servicio asistencial para sí y los familiares a cargo, conforme a las normas legales vigentes;
- n) Participar en los concursos de antecedentes y oposición que convoque la superioridad;
- ñ) El desarrollo de sus aptitudes intelectuales y físicas mediante la asistencia a cursos extra policiales, estudios regulares en establecimientos reconocidos oficialmente, de cultura general o formación profesional, práctica de deportes y otras actividades análogas, siempre que su concurrencia no dificulte la prestación normal de servicios exigibles por su grado, cargo o destino y los gastos consecuentes sean atendidos por el interesado;
- o) La defensa técnica a cargo de la Institución, a través de la dependencia destinada al efecto, en procesos penales y/o acciones civiles incoados en su contra con motivo de actos o procedimientos propios de la prestación del servicio;
- p) El acceso a la documentación en la cual tuviere un interés legítimo e individual;
- q) Las honras fúnebres que para el grado y cargo determine la reglamentación correspondiente;

- r) El uso de uniforme, insignias, atributos y distintivos propios del grado y función, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, y
- s) La presentación de formal reclamo ajustado a las normas reglamentarias de tiempo y forma, en los casos de procedimientos u ostensibles actitudes del superior que signifiquen menoscabo a la dignidad de un policía, en el servicio o fuera de él.

Los mismos se encuentran contemplados en el artículo 17 de la ley 9728/10 de personal policial.

Son deberes fundamentales del funcionario Policial:

- a) Someterse al régimen disciplinario policial;
- b) Ejercer las potestades de mando y disciplinarias establecidas para su grado y cargo;
- c) Desempeñar cargos, funciones y comisiones del servicio ordenadas por autoridad competente;
- d) Defender, contra las vías de hecho o riesgo inminente, la vida, libertad y propiedad, adoptando en cualquier lugar y momento el procedimiento policial conveniente para prevenir o interrumpir la ejecución de un delito o contravención, aun cuando se encontrare franco de servicio;
- e) Portar armas de fuego conforme a las disposiciones vigentes en la materia y la reglamentación que se establezca;
- f) Aceptar distinciones o títulos concedidos por autoridad competente, de acuerdo con las disposiciones en vigencia;
- g) Guardar secreto, aún después del retiro o baja de la institución, de los asuntos del servicio que por su naturaleza o en virtud de disposiciones especiales, impongan esa conducta;
- h) Presentar y actualizar anualmente y cuando la autoridad competente lo dispusiere, declaración jurada de sus bienes y las modificaciones que se produzcan en su situación patrimonial y en la de su cónyuge;

- j) Aceptar las asignaciones y cambios de destino ordenadas por autoridad competente;
- k) El uso de uniforme, insignias, atributos y distintivos propios del grado y función, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes;
- m) Fijar su domicilio real en el ámbito de la Provincia de Córdoba y denunciar todo cambio del mismo dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de producido.

Los mismos se encuentran contemplados en el artículo 15 de la ley 9728/10 de personal policial.

De lo mencionado precedentemente es una obligación del personal que se encuentra adscripto a la patrulla es la de presentarse en tiempo y forma a la base de la misma como así también en los servicios o eventos que han sido designados:

- Para las tres (03) guardias largas que cumplen el horario de 07:00 hs. a 22:00 hs. la presentación es a las 06:40 hs.
- Para las dos (02) guardias cortas que cumplen el horario de 22:00 hs. a 07:00 hs. la presentación es a las 21:40 hs.

En el caso de tener alguna complicación particular, debe comunicarse o que alguien de su confianza informe a la guardia de prevención, sobre la novedad que le impide hacerse presente en los horarios correspondientes, con la finalidad que el jefe de compañía tome conocimiento de la misma.

Normas Disciplinarias del Personal Policial.

Las normas disciplinarias son las que van a regular el debido y el esperado comportamiento de los integrantes de la Patrulla Preventiva, siendo la sanción el medio coercitivo para su cumplimiento.

El personal de Oficiales de la dependencia policial, tiene facultades disciplinarias a saber:

- Comisario: Imponer hasta 15 días de arresto.

- Sub Comisario: Imponer hasta 12 días de arresto.
- Oficial Principal: Imponer hasta 9 días de arresto.
- Oficial Inspector: Imponer hasta 6 días de arresto.
- Oficial Subinspector: Imponer hasta 4 días de arresto.
- Oficial Ayudante: Imponer hasta 2 días de arresto.

Para el personal de suboficiales al constatar una falta del personal, debe informar al personal superior a través de una nota para su evaluación y si se determina responsabilidad, se debe aplicar la sanción correspondiente.

Hay distintos tipos de faltas:

- Leves: Estas pueden ser constatadas y sancionadas por el personal de oficiales superiores y subalternos de la dependencia.
- Graves: Estas pueden ser constatadas por cualquier personal, pero puede resolver únicamente el Tribunal de Conducta Policial y Penitenciario a través del sumario administrativo.
- Gravísimas: Ídem a la situación precedente.

Para el caso de la resolución de las faltas que interviene el Tribunal de Conducta Policial y Penitenciario, las sanciones pueden ser de arresto, suspensión, cesantía y exoneración.

En el caso de sanciones de arresto, la modalidad de cumplimiento es de cuatro (04) horas por cada día de sanción en el lugar de trabajo, la misma puede ser antes de ingresar a la guardia correspondiente y después de concluir con la misma, quedando a disposición del Jefe de Patrulla una modalidad diferente en el horario y lugar de cumplimiento, tales circunstancias deben ser registradas en el libro de la guardia de prevención y fiscalizadas por el Oficial de Servicio.

En el caso de interrupción por alguna circunstancia debe ser puesto en conocimiento al Titular de Dependencia para su regulación.

Conductas determinadas como **Faltas leves**:

- 1) La falta de celo o exactitud en el cumplimiento de los deberes inherentes a la función asignada, así como la negligencia o imprudencia en un acto del servicio, en tanto de ello no deriven consecuencias dañosas para cosas o personas .
- 2) La inobservancia de las medidas dispuestas para la seguridad del asiento de la dependencia.
- 3) La inobservancia de las reglas establecidas para la higiene y conservación de las oficinas y demás dependencias, así como el descuido del mobiliario, vehículo y útiles del servicio.
- 4) Impartir o transmitir ordenes en forma parcial, extemporáneamente o sin la precisión o claridad debidas.
- 5) Hallarse desprovisto del armamento reglamentario durante el servicio.
- 6) La omisión o demora en registrar o tramitar, en tiempo y forma, expedientes, partes diarios, comunicaciones y demás actuaciones en que deba intervenir.
- 7) La demora injustificada en comunicar las novedades del servicio a su superior inmediato.
- 8) La demora injustificada en la devolución, en los términos previstos, de los elementos, bienes, equipos, materiales, muebles o inmuebles provistos.
- 9º) El descuido en la conservación del uniforme, armamento, equipo o elementos provistos.
- 10º) No observar las disposiciones relativas al uso correcto de los uniformes policiales, atributos y armamentos.
- 11º) El préstamo, sin causa justificada, a otros miembros de la Institución, de distintivos, uniformes o parte de los mismos, armamento, munición o equipos policiales.
- 12º) La participación en actividades lucrativas o de otro tipo, que fueren prohibidas o incompatibles con su grado y cargo.

- 13° Ocurrir injustificadamente a un superior no inmediato sin seguir la vía jerárquica correspondiente.
- 14° No adoptar la debida compostura ante el llamado o presencia de un superior.
- 15° La omisión o incorrección en saludar a un superior y éste en retribuirle.
- 16° La omisión de mantener o preservar la debida disciplina del personal a sus órdenes o subalternos.
- 17° La demora injustificada en presentarse al servicio o a la citación del superior.
- 18° La omisión de presentarse a un servicio ordenado con antelación.
- 19° La demora injustificada en la presentación, dentro de los términos fijados por la reglamentación respectiva, a la asignación o nuevo destino dispuesto.
- 20° Ausentarse del lugar de trabajo para el cual haya sido designado, sin la autorización respectiva.
- 21° La omisión o retardo, por un término mayor de veinticuatro (24) horas, en comunicar cambio de domicilio o lugar de residencia transitoria, en caso de ausentarse por un lapso mayor de cinco (5) días.
- 22° El diligenciamiento de documentación que no se ajuste a las previsiones del Reglamento de Normas de la Correspondencia Policial.
- 23° La demora injustificada en notificar cambios de destino dispuestos.
- 24° La demora injustificada en el diligenciamiento de descargos o recursos por sanciones disciplinarias o calificación de aptitudes, en que deba intervenir en razón de su cargo o grado.
- 25° El incumplimiento de las órdenes del servicio que resultaren de cada caso en particular.
- 26° La demora por más de tres (3) meses de producida el alta respectiva en tramitar o renovar la credencial.
- 27° La demora injustificada en informar cualquier enfermedad o causa que le impida presentarse al servicio.

- 28°) La presentación, cuando no correspondiere, de certificado médico expedido por facultativo ajeno a la institución, con la finalidad de justificar la inasistencia al servicio.
- 29°) El incumplimiento no justificado de la obligación de votar en las elecciones nacionales, provinciales o municipales.
- 30°) No guardar la debida compostura en los cafés, fondas, despachos de bebidas, almacenes, confiterías, locales de baile y todo otro lugar de esparcimiento en los que se encontrare estando franco de servicio y sin el uniforme de la institución.
- 31°) La ingestión inmoderada y voluntaria de bebidas alcohólicas, siempre que el hecho no configure una falta más severamente sancionada.
- 32°) El trato injustificado con personas de mala reputación.
- 33°) El incumplimiento de las leyes civiles que rigen la vida familiar, así como la falta de respeto por el propio y extraño hogar, cuando ambas conductas, por su trascendencia, afecten al servicio.
- 34°) La intervención en rencillas de la vecindad.
- 35°) La omisión de satisfacer deudas.
- 36°) El descuido en el aseo personal, uso del cabello largo, desarreglo en el vestir o exhibir con el uniforme prendas, distintivos o insignias que no le correspondan.

Reguladas en el artículo 13 del Decreto del Régimen Disciplinario Policial N° 1753/03.

Conductas determinadas como Faltas Graves:

- 1°) La omisión de requisar a personas privadas de su libertad, hacerlo en lugares no destinados al efecto o permitirla sin observar las formalidades reglamentarias.
- 2°) La demora injustificada en remitir a un detenido o infractor al destino que se hubiere dispuesto.
- 3°) La conducción de un vehículo oficial con inobservancia de las normas de tránsito vigentes y otras contempladas en códigos y ordenanzas municipales, salvo excepciones extremas del

servicio.

4º) El extravío, destrucción o deterioro culposo de documentos públicos o privados, judiciales o administrativos.

5º) La gestión injustificada ante cualquier agente por la situación de personas privadas de su libertad en razón de un interés personal, así como las entrevistas innecesarias en los lugares de alojamiento de aquellas.

6º) La negligencia en la custodia de bienes o valores pertenecientes a terceros.

7º) La incorrección o descortesía en la relación con el público, con sus iguales o subalternos o con personas privadas de su libertad.

8º) No comunicar al Tribunal de Conducta Policial en forma inmediata, su sometimiento a proceso penal.

9º) La omisión del control debido de los servicios que por su función tenga a su cargo.

10º) El abandono del servicio por un término no mayor de cuarenta y ocho (48) horas.

11º) La omisión injustificada de comunicar a la autoridad que corresponda del Tribunal de Conducta Policial las sanciones impuestas conforme a lo establecido en este reglamento.

12º) Sustraerse al cumplimiento del servicio aduciendo enfermedad o males supuestos, o valiéndose de cualquier otro medio fraudulento.

13º) El ejercicio abusivo o indebido de facultades disciplinarias, así como la no represión de transgresiones o su ocultamiento.

14º) Las observaciones indebidas, manifestadas al superior.

15º) La interposición de recursos colectivos.

16º) La revocación indebida de sanciones impuestas por subordinados, la omisión injustificada de imponer las informadas o comunicadas o no hacer cumplir las legalmente impuestas.

17º) El uso del uniforme policial o sus prendas en tareas incompatibles con la función.

- 18°) Presentar recursos, descargos, reclamos o peticiones en forma irrespetuosa o maliciosa.
- 19°) Formular imputaciones falsas, hacer comentarios, críticas o emitir juicio sobre las calidades personales y funcionales de sus superiores, iguales o subalternos, cuando dichas expresiones puedan resultar ofensivas o perjudiciales para el interesado.
- 20°) La negativa a las respectivas notificaciones de sanciones disciplinarias, denegación de recursos, órdenes del servicio u otras resoluciones.
- 21°) Las vías de hecho, agravios y cualquier conducta lesiva al honor de las personas, perpetradas a particulares o funcionarios policiales.
- 22°) Ser condenado a retención de haberes por créditos no satisfechos oportunamente, cuando fuere su beneficiario.
- 23°) Valerse de recomendaciones ajenas a la Repartición para gestionar para sí cualquier clase de provecho funcional.
- 24°) La concurrencia sin causa justificada a lugares reconocidos como de mala reputación.
- 25°) No guardar la debida compostura en los cafés, fondas, despachos de bebidas, almacenes, confiterías, locales de baile y todo otro lugar de esparcimiento en los que se encontrare con el uniforme u ostentando insignias de policía.
- 26°) Contraer deudas con personas de mala reputación, a sabiendas.
- 27°) Otorgar licencias, permisos o prórrogas, contrariando las disposiciones pertinentes o careciendo de las facultades para ello.
- 28°) La incomparecencia, previa formal citación, a notificarse en sede administrativa de sanciones disciplinarias, resoluciones u otras órdenes del servicio.
- 29°) La disconformidad manifiesta con una orden del servicio.
- 30°) La simulación de circunstancias para obtener prórrogas o interrupción en el cumplimiento de las sanciones disciplinarias.

Reguladas en el artículo 14 del Decreto del Régimen Disciplinario Policial N° 1753/03.

Conductas determinadas como **Faltas Gravísimas:**

- 1º) La parcialidad, el ejercicio abusivo de las atribuciones del cargo o el uso de atribuciones indebidas.
- 2º) El alejamiento, abandono o todo obrar imprudente o negligente durante el desempeño de tareas de consigna, centinela, vigilancia o custodia de personas legalmente privadas de su libertad u otra función asignada.
- 3º) Extraviar, inutilizar o producir cualquier daño de importancia a bienes muebles o inmuebles de la Repartición, sea dolosamente, sin perjuicio de su eventual responsabilidad penal, sea por impericia, imprudencia, negligencia o inobservancia de los reglamentos o deberes a su cargo.
- 4º) El pedido o aceptación de propinas o dádivas por servicios prestados en el desempeño de sus funciones o a consecuencia de ellos.
- 5º) Ingresar o permitir el ingreso de bebidas alcohólicas y/o estupefacientes a móviles policiales o dependencias donde se presten servicios, o su consumo en dichos sitios o en lugares públicos o abiertos al público estando de servicio o vistiendo el uniforme policial.
- 6º) Afirmar una falsedad, negar o callar la verdad en todo o en parte respecto de declaraciones, informes, traducciones o interpretaciones que se formulen como testigos, peritos o intérpretes en actuaciones administrativas o judiciales.
- 7º) El uso innecesario de las armas o violencia para someter a las personas, así como todo exceso de poder en el ejercicio de la función.
- 8º) La pérdida o sustracción del armamento provisto, por incumplimiento de las normas que reglan su portación.
- 9º) La inexactitud en los informes transmitidos a sus superiores, que los indujere a error.
- 10º) Intervenir o de cualquier forma participar en la gestión u organización de los partidos políticos, mientras permanezca en actividad.

11°) Integrar una asociación de amigos de la Policía de la Provincia y/o cooperadora en formación y/o cualquier otra figura destinada a la recaudación de fondos provenientes de vecinos, comerciantes, etc., que tengan por destino supuesto la colaboración con la Institución Policial, sin contar con la debida personería jurídica y/o la autorización de la Jefatura de Policía aprobada por el Tribunal de Conducta Policial con la firma de al menos dos de sus miembros. Si dicha actividad configurara a su vez algún ilícito penal perseguible de oficio, la comisión de tales hechos constituirá falta gravísima autónoma.

12°) Prestarse a reportajes o formular declaraciones públicas, referidas a aspectos funcionales o de carácter político, sin contar con la autorización de la superioridad.

13°) La difusión de rumores que puedan provocar situaciones de desconcierto, desánimo o malestar entre el personal.

14°) Acatar las decisiones de asociaciones gremiales o profesionales contrarias a la prestación normal de los servicios que le corresponden o a la misión de la Policía, sea ostensible o encubiertamente.

15°) El préstamo, cesión o venta a particulares de distintivos, prendas del uniforme, armamento, equipos u otros bienes de la Institución.

16°) La insubordinación o instigación a cometerla.

17°) La falta de respeto al superior o desobediencia indebida a sus órdenes.

18°) La negativa a prestar declaraciones testimoniales, informes o pruebas en causas que haya conocido en ejercicio de sus funciones o cuando sean prestadas con reticencia, falsedad u ocultamiento perjudicial para la investigación.

19°) El abandono del servicio que se prolongue por más de cuarenta y ocho (48) horas.

20°) El incumplimiento de los deberes contemplados en el Título I, Capítulo 4, de la Ley del Personal Policial, o la instigación de ello, so pretexto de motivos religiosos, filosóficos o de cualquier otra índole, fuera de las excepciones previstas en el citado cuerpo normativo.

- 21°) La organización, práctica o tolerancia en juegos de naipes, apuestas o juegos de azar en dependencias policiales o en ejercicio de la función.
- 22°) El quebrantamiento del arresto impuesto.
- 23°) Haber sido condenado como coautor, instigador, cómplice o encubridor de delito doloso, o tener responsabilidad juzgada administrativamente en la comisión de hechos directamente vinculados a aquellos que motivaron la instrucción de sumario judicial.
- 24°) La revelación a personas ajenas a la Repartición de informes, órdenes, constancias o documentos reservados, cuya divulgación pueda causar daños o perjuicios a la Institución, a cualquier otra autoridad de la Provincia o de la Nación o a particulares.
- 25°) La facilitación de evasión de alguna persona legalmente privada de su libertad.
- 26°) Desafiar, hacer ademán de extraer armas o efectuar cualquier otra demostración de agresividad hacia sus superiores, iguales o subalternos, o hacia los funcionarios del Tribunal de Conducta Policial.
- 27°) Todo acto que comprometa el decoro del empleo y toda contravención a las órdenes policiales vigentes, siempre que de ello resulte perjuicio para los intereses públicos o privados, dañe o afecte el prestigio de la Policía.
- 28°) Formular, a sabiendas, denuncias o aseveraciones falsas ante autoridades, medios de prensa o personas particulares, o llevar a cabo hechos de cualquier naturaleza, con el propósito de perjudicar de cualquier modo a la Institución, a cualquier otra autoridad de la Provincia o de la Nación o a particulares.
- 29°) La ebriedad u otras intoxicaciones por ingestión de estupefacientes, comprobadas fuera del servicio y con trascendencia pública.
- 30°) Omitir, retardar o cumplir negligentemente la ejecución de actos o instrucciones ordenados por el Tribunal de Conducta Policial, que impliquen la aplicación de la Ley N° 9120 y sus normas complementarias

Reguladas en el artículo 15 del Decreto del Régimen Disciplinario Policial N° 1753/03.

Recomendaciones:

Para tener en cuenta:

- ✓ No todas las personas son iguales en sus emociones, conocimientos, asimilación de los mismos que otras.
- ✓ Se le debe preguntar y que éste explique lo que ha entendido de lo expuesto por el personal encargado de la inducción.
- ✓ Se le debe inculcar que se deben respetar las medidas de seguridad en la manipulación del armamento provisto como así también el de usar los elementos de protección personal.
- ✓ Se debe mantener el orden y la limpieza de los espacios físicos en donde se trabaja.
- ✓ En caso de duda o confusión sobre alguna situación a resolver o que desconozca su resolución, se debe poner en conocimiento al encargado del área o a un superior jerárquico.
- ✓ Es preferible que se hagan pocas cosas bien que muchas y mal.
- ✓ El respeto es la base para mantener una buena armonía en las interrelaciones personales con el resto del personal sin distinción de jerarquías.
- ✓ Se debe ser puntual en la presentación en los lugares de trabajo.

Anexo II: Análisis y Descripción De Puesto

Análisis de Puesto:

Es determinar las funciones y responsabilidades del puesto en la organización, de quien dependen y a quien responden, por lo tanto Barrionuevo & Norry, (2007) mencionaron que el análisis de puesto es un proceso planificado de recopilación, recolección y evaluación de la información, con la finalidad de identificar al mismo en la estructura organizacional, determinado su función estratégica, responsabilidades y obligaciones en el trabajo diario. Por

lo tanto lo que se analiza es el puesto y no las personas que desempeñan las actividades en ésta.

Descripción de Puesto:

Es un documento escrito como lo señala Lesta (2003), en donde se detallan las funciones, actividades o tareas del puesto de una determinada organización, permitiendo ordenar las cargas del trabajo de la empresa y hacerlas más dinámicas

Si bien nuestro trabajo de tesis desarrollado se focaliza en la inducción del personal en la organización, fue importante considerar que serviría como anexo al Manual de Inducción una acotada descripción de puesto de cada una de las áreas que componen la Patrulla Preventiva del Distrito VI, que se realizó con la observación de la misma, el diálogo de algunas personas responsables y la experiencia que tenemos por ser miembro de la fuerza policial.

Dicha descripción tiene como fuente la guía de estudio de la materia Administración de Recursos Humanos, cuyos autores son Susana Barrionuevo y Carlos Norry del Instituto Universitario Aeronáutico, páginas 76 al 98.

Dicha descripción de puesto esta detallada en los anexos IX Jefe de Patrulla pagina 222; X Jefe de compañía pagina 226; XI Guardia de prevención pagina 230; XII Móviles policiales pagina 234; XIII Personal y Operaciones pagina 238; XIV Armamento y equipos pagina 242.

Anexo III: Documentación Interna De La Patrulla Preventiva

Circular de dependencia n° 120/2015

Procede: Escuela De Sub Oficiales De Policía “Gral.Manuel Belgrano”

Destino: Dependencia de Capital e Interior

Fecha: 20 de abril de 2015

Firmado: Crio. Tec. Sup. Maria Liliana Libeccio

Texto:

Por medio de la presente se lleva a su conocimiento de los señores Directores Generales y subordinadas, que en este Instituto de Formación Policial a mi cargo, se ha iniciado con fecha 4 de abril del presente año el ciclo lectivo 2015, el cual comprende el cursado de nivelación de contenidos y equivalencia, curso de promoción jerárquica y tecnicatura superior en seguridad ciudadana, con la finalidad de cumplimentar las exigencia académicas previstas en la ley n° 9728/10, y en el decreto provincial n°206/10, destinado al personal de sub oficiales superiores y sub alternos, siendo por tal motivo la modalidad de cursado bajo régimen presencial, en virtud de hallarse consagrado en el artículo 15 de la ley de personal policial n°9728/10, como un deber esencial de personal policial de asistir a cursos de formación y perfeccionamiento.

Así mismo y conforme a los lineamientos institucionales dispuestos por la superioridad mediante circular general n°33/15 de fecha 31 de marzo de 2015, los efectivos permanecerán adscriptos a la Escuela de Suboficiales de Policía “General Manuel Belgrano”, durante los días y horario de cursado y exámenes, destacando que la mencionada circular establece además que los Jefes de Dependencia, deberán arbitrar lo medios necesarios para que los cursantes puedan concurrir y gocen de los tiempos de descanso, utilizando el criterio según cada caso, en particular dependiendo de las distancias a recorrer, guardias largas, recargos de servicios, etc.

r.m.m.

r.m.m.

r.e.g.

.....

m.l.m.

Crio. Tec. Sup. M. Liciano

Libeccio

Directora

Memorandum n° 104

Procede: Sub Jefatura de Policía
Destino: Dependencia de Capital e Interior
Referencias: Ordenar
Firmado: Crio. Gral. Folli Pedetta
Fecha: 20 de abril de 2015
Texto:

Por medio de la presente se lleva a su conocimiento de los señores Directores Generales y subordinadas, se sirvan tomar conocimiento del presente y consecuentemente de a ello, tenga a bien arbitrar los medios que estimen oportunos, para a partir del día de la fecha el personal superior (oficiales superiores, jefes y sub alternos) del cuerpo seguridad que se encuentren realizando sus estudios de la licenciatura en seguridad, asistan a la misma bajo la modalidad SIN SERVICIO, el día de cursado.

Cabe mencionar que la obtención del mencionado título de grado, es requisito de carácter obligatorio, establecido en la ley de Personal Policial n°9728/10 (art. 40 2°parrafo) para acceder a la jerarquía de Comisario y sub siguientes, lo que permite además un desarrollo personal y por consiguiente una proyección en lo profesional que se verá reflejado en la calidad, en la eficacia y eficiencia de los servidores públicos a la comunidad.

Que lo dispuesto precedentemente obedece a una política institucional que tiene como eje central apostar a la capacitación permanentemente de nuestro personal, brindándole el respaldo administrativo necesario y de este modo estimular al educando de manera palpable sobre el compromiso al respecto de esta gestión, posibilitando que el objetivo de alcanzar el título de la carrera universitaria sea un logro de todos.

Finalmente se informa que a través de gestiones realizadas con la Universidad de Villa Maria se inauguro recientemente dos nuevas sedes de la casa de altos estudios mencionadas en las ciudades de Villa Dolores y Deán Funes, brindando de esta manera la posibilidad al personal de poder cursar en estas localidades significando un cambio sustancial en los propósitos que se persigue, que optimizan, el mayor rendimiento académico y evita que estos se trasladen a la ciudad capital.

c.f.p

c.f.p.

a.s.c

a.s.c

Memorandun n° 12/15

Procede: Division c.a.p. VII

Destino: Personal de Compañías

Referencias: Impartir Directivas

Fecha: 17 de mayo de 2015

Texto:

Se lleva a conocimiento de los señores jefes de compañías y de personal sub alterno que conforme a lineamientos fijados y a la necesidad de coordinar pautas para el trabajo, y de acuerdo a los acontecimientos que son de dominio público con respecto a las novedades de las unidades móviles, es por ello que se dispone LA PROHIBICION DE MANEJO, DE TODO EL PERSONAL DE OFICIALES SUB ALTERNOS, **salvo casos especiales y de extrema necesidad.**

Siendo responsable del control y supervisarían la directiva el jefe de compañía como así también los oficiales jefes del sector. El no cumplimiento de la directiva será punible del correctivo disciplinario correspondiente.

j.k.m.

j.k.m.

a.b.c

Sub Crio. Tec. Sup. Juan Pablo Esquivel

a.b.c

Jefe De La Division C.A.P.VII

Anexo IV: Informe De Observación No Participante

Informe de observación

Patrulla Preventiva Distrito VI – Córdoba Capital

Observación no participante:

Es aquella donde el observador se mantiene pasivo ante la interacción con las personas, es por eso que "Espacio virtual otra alternativa de comunicación" (2007), hace referencia a Pick de Weiss y Velazco de Faubert (1994), mencionando que el investigador no interviene de manera activa en el grupo de persona que está observando, simplemente se remite a la segunda acción.

Características de la observación:

El presente informe se desarrolló realizando, en principio, la observación del contexto y lugar en donde se encuentra emplazado el edificio, luego las actividades y conductas del personal que desempeña allí sus funciones diarias.

Para esto se implementó la modalidad de “observación no participante” acudiendo al lugar dos veces por semana, durante el lapso de tres horas en diferentes horarios y días, en el plazo de un mes.

Ubicación y contexto general:

La Patrulla Preventiva Distrito VI de Córdoba Capital, se encuentra ubicada en la intersección de calles José Melián y Arriola en Barrio San Jorge. Es una zona de clase social media-baja con un alto porcentaje de viviendas humildes y calles sin pavimentar.

Estructura edilicia:

Se trata de un edificio de material (ladrillos revocados, pintado de color blanco y revestido su ingreso con azulejos color azul) y con buen estado de conservación, cuenta con cocheras, patio interno y externo, comedor y cocina, baños para hombres y mujeres, habitaciones, áreas de guardia, personal como así también armamentos y equipos.

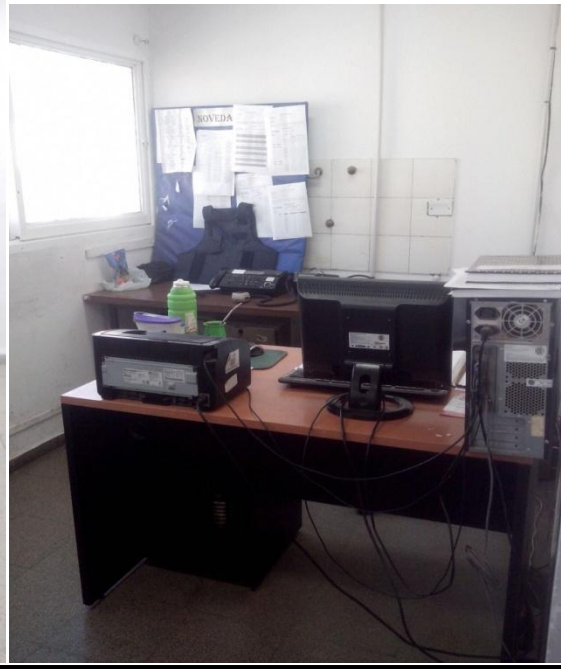
Imágenes edilicias:

Puerta de ingreso



Oficina del Titular del Patrulla. Preventiva Dtto. VI

Guardia de Prevención



Oficina de Personal y Operaciones



Comedor



Estacionamiento



Baños



Área Armamentos y Equipos



Habitación





Fuente: Elaboración propia.

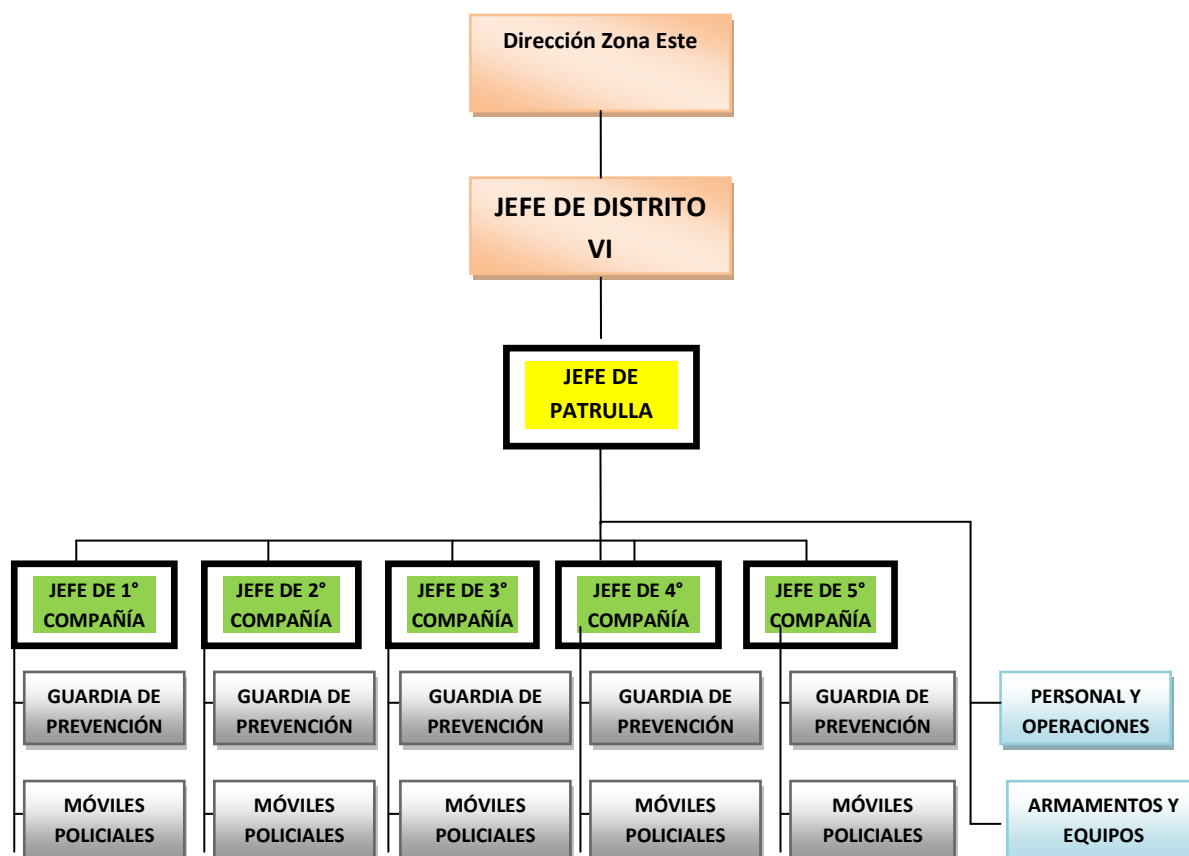
Fecha: Noviembre de 2015

Organización:

Integrada por 160 efectivos distribuidos en cinco compañías, tres de guardias diurnas que cumplen un horario de 07:00 hs. a 23:00 hs. y dos guardias nocturnas que cubren en forma intercalada el horario de 23:00 hs. a 07:00 hs. Cada una de las compañías tiene su Oficial Jefe y Oficial Subalterno para administrar los distintos móviles que patrullan la jurisdicción asignada.

1. JEFE DE PATRULLA
2. JEFES DE COMPAÑÍA
3. JEFE DE ÁREA PERSONAL Y OPERACIONES
4. JEFE DE ARMAMENTOS Y EQUIPOS
5. GUARDIA DE PREVENCIÓN
6. MÓVILES POLICIALES

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Actividades y funcionamiento:

El Titular responsable de la Patrulla Preventiva del Distrito VI, es un Oficial Jefe con la Jerarquía de Comisario, al que lo secundan en la siguiente línea de responsabilidad cinco Subcomisarios responsables de las cinco compañías con que cuenta la dependencia. Por ejemplo: al llegar por la mañana en la formación del personal, antes de que salgan a patrullar en sus zonas de trabajo, les comunica las directivas que deban cumplirse, como puede ser controlar taxis, bancos, zonas comerciales, lugares de conflictos vecinales, etc.

Cada compañía desempeñan actividades operativas los móviles policiales que patrullan la jurisdicción, estando a cargo de cada vehículo el efectivo que ostente el grado superior, sea éste oficial como suboficial, sobre el otro personal que cumple la función de chofer, a quienes se les designa un sector barrial determinado. Por ejemplo: al comenzar la guardia diurna o

nocturna se le asigna una zona puntual de patrullaje que debe respetar durante su jornada de trabajo.

La función administrativa es ejecutada por el personal que se encuentra en la guardia de prevención, área de personal, operaciones y área armamentos y equipos. La primera cumple la función de registrar en un libro de guardia foliado, la composición de la compañía, personal presente y ausente, los memorándum y circulares, para posterior el área de personal notificar al resto del personal. Además se hace constar los procedimientos que intervienen los móviles en calle y la composición del personal policial que los ocupan, como así también se atiende al ciudadano que necesita algún tipo de asistencia y asesoramiento, dando participación a través de la radio policial al móvil del sector para que concurra al lugar que el ciudadano así lo requirió; teniendo además a su cargo la limpieza y orden de los elementos de trabajo dentro del área.

La segunda realiza informes a la superioridad de las novedades relevantes, como son los ausentismos por carpetas médicas, accidentes de trabajo, licencias anuales, permisos.

Se organizan los servicios de designación del personal para distintos eventos tales como saturación en barrios conflictivos, operativos verano, primavera, elecciones, etc.

La tercera área mencionada se ocupa de la administración, cuidado de las armas largas, móviles policiales, chalecos antibalas, redactan informes al jefe de patrulla de las necesidades de repuestos de los rodados que están cumpliendo su vida útil y la realización del mantenimiento mecánico.

Detalle de la observación:

En relación al nivel socio económico del personal, pertenecen a la clase media en su mayoría, con el alcance máximo de instrucción de nivel secundario.

Comenzando con la observación general del ambiente laboral, el primero que suele presentarse al ingreso de la nueva guardia es el Jefe, sea el Comisario o Subcomisario, quien

requiere al responsable del área, el Oficial de Servicio, que le informe sobre las novedades y actividades acontecidas durante la jornada.

En el ingreso, se registran un porcentaje aproximado de (20%) de personas que no cumplen con el horario de entrada, con demoras de alrededor de 20 minutos. Sobre los motivos de esas tardanzas, muchos aducen que se debe a problemas de transporte o de los relevos que cumplen en otras obligaciones que les impone el servicio (recargos de horario, adicionales, etc.).

Como medida disciplinaria ante las llegadas tardes, en principio se realiza un llamado de atención verbal efectuado por el Jefe de Compañía, pero si la persona registra reiteradas demoras, por ejemplo, más de cuatro, se pueden tomar una medida de sanción que consiste en días de arresto, que se trata éste del recargo de cuatro horas más de trabajo por cada día, antes o después de finalizar la jornada habitual, en éste caso, corresponden la imputación de dos días de arresto.

El área de guardia es reemplazada por el personal que ingresa, al que se le debe informar las novedades de lo ocurrido durante la guardia anterior y haciendo entrega de la misma por medio de una constancia escrita en el libro de guardia.

Por su parte, en el área de Armamentos y Equipos ocurre de igual manera que en la Guardia, se informa sobre novedades y se recibe mediante constancia escrita en el libro de guardia.

Los móviles policiales regresan al edificio de la Patrulla minutos antes del horario de entrada del personal que ingresa y proceden a la devolución de los elementos utilizados durante su horario laboral, tales como escopeta, chalecos antibala, chalecos refractarios, señaladores lumínicos, etc. Esto se realiza por medio de la firma de una planilla en Armamentos y Equipos. El personal debe entregar el vehículo limpio y en el mismo estado en el que fue otorgado. De lo contrario, si ha sufrido algún desperfecto, rotura, etc., debe ser

informada para su correspondiente registro. En la observación llevada a cabo se puede evidenciar que cumplen con el procedimiento de limpieza.

En el Área Personal y Operaciones no se requiere relevos como en las áreas descriptas previamente, ya que se trata exclusivamente de trabajo administrativo, de 08 a 13 y de 16 a 21 hs. observando que cumplen habitualmente con su horario de trabajo y tampoco se suscitaron inconvenientes particulares en esta área, sino que se dedican a realizar, ordenar y gestionar toda la documentación correspondiente a los legajos del personal, permisos, licencias, citaciones judiciales, comunicar y archivar documentación sobre las órdenes que deben cumplirse durante las jornadas laborales, emanadas de otras dependencias policiales superiores en la estructura orgánica, etc.

Comportamientos:

En relación al lenguaje y manera de comunicarse entre los individuos, es muy frecuente oírlos utilizar lo que se conoce como “código Q”, que se trata de un código de señales de tres letras utilizado internacionalmente en radiofrecuencia que siempre su primer letra es la Q.

Los primeros “códigos Q”, fueron creados hacia 1909 por el gobierno británico como una lista de abreviaturas preparada para el uso de barcos británicos y estaciones costeras autorizadas por las autoridades.

El “código Q” fue rápidamente adoptado, porque permitía facilitar las comunicaciones, ya que en esa época permitía la comprensión entre los operadores de barcos de distintas nacionalidades (y, por ende, que hablaban en distintos idiomas). Como en esa época se usaba el código Morse, era mucho más simple y rápido para los radiotelegrafistas transmitir letras que todo un mensaje. Luego, al estar tan arraigado el significado, se continuó utilizando en la radiotelefonía hasta hacerse mundialmente extensiva su utilización hasta nuestros días.

Algunos ejemplos de significados del código Q:

QRQ: urgente

QRV: adelante

QRL: ocupado

QRA: nombre

Este código se emplea para brindar claridad y seguridad en las comunicaciones radiales y se enseña en los Institutos de Formación Policial cuando los aspirantes a policías son cursantes, ya que es algo que deben conocer a la perfección, porque es la forma de comunicación empleada para operar vía radial en las patrullas y comisarías, pero su uso se hace extensivo con la práctica y es utilizado de manera cotidiana para comunicarse, observando que se encuentra incorporado en su léxico diario como el resto de las palabras que emplean habitualmente. A este “código Q”, se suma además a la utilización del alfabeto internacional radiofónico que asigna a cada letra del abecedario una palabra para darle mayor certeza a las comunicaciones radiales. Su uso es clave para deletrear y facilitar la comprensión vía radial, por ejemplo una matrícula de un vehículo “RTH 543”, siendo R: romeo, T: tango, H: hotel, quinto, cuarto, tercero.

En lo relacionado a la convivencia entre colegas, en general se observa un compañerismo y afinidad, como así también a las diferentes áreas de trabajo que cumplen tareas en las diferentes patrullas, aunque se observan subgrupos que mantienen contactos más frecuentes, y se separan entre cuatro o seis personas y organizan partidos de fútbol o eventos en sus domicilios particulares.

Respecto al cumplimiento del uniforme y a cuestiones relacionadas al aspecto personal, como es el caso del cabello corto y rostro afeitado, el de los hombres y en las mujeres con cabello recogido en un rodete, obedece a normas internas de la institución a cumplir, no se observan falencias en ese aspecto ni personas sancionadas por no acatarlo.

De lo relacionado a disconformidades que influyen en el clima laboral mostrando aspectos negativos de lo que incluye el trabajo, se evidencian quejas y malestar, generalizado por la

cantidad de horas extras que obligatoriamente deben cumplir fuera de su horario habitual de guardia, tal es el caso de servicios llamados “recargos de servicio” como lo es la asistencia a partidos de fútbol, patrullaje en diferentes zonas, cumplimiento de turnos en casillas policiales ubicadas en diferentes barrios, controles vehiculares, etc. Ejemplo de esto es que se escuchaba a algunas personas que al ser notificadas de un “recargo” u “horas extras” al terminar la guardia, (se lo designaba a un partido de fútbol) que consiste en ocho horas más de trabajo, se quejaban expresando “por qué otra vez le tocaba a él, que tenían asuntos personales que atender, que le había dicho su jefe que no había recargos al día siguiente”, etc.

Existe una pequeña proporción de personas, alrededor de 15, recientemente egresados de las Escuelas de Formación en los que se evidencia que recurren a sus compañeros con mayor antigüedad para realizarles consultas y/o preguntas sobre la forma en que deben desempeñar las actividades cotidianas.

Al existir muchas personas que se domicilian en el interior provincial y atento a la alta carga horaria que les exige su trabajo, frecuentemente hacen uso de las habitaciones de la dependencia para descansar antes de partir hacia su domicilio o a otros servicios a los que obligatoriamente deben concurrir.

Anexo V: Formato De Entrevista Para El Jefe De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha:

Duración:

Entrevistador:

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Organización:

Puesto:

Superior Inmediato:

DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Apellido y Nombre:

Jerarquía Laboral:

Antigüedad en el puesto:

Función que ocupó anteriormente en la Institución:

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted los derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones del puesto que ocupa?
2. ¿Conoce la visión y la misión de la organización?
3. Al ingresar a la patrulla, ¿tuvo alguna persona guía para introducirlo en el trabajo o la actividad a realizar?
4. Antes de empezar a ejecutar su actividad ¿Quién fue su guía u orientador para introducirlo en la ejecución del trabajo?
5. ¿Conoce el significado de inducción?
6. ¿Recibió inducción o recomendaciones específicas de la actividad por los responsables del área antes de incorporarse a la función?
7. Al ingresar a la institución, ¿Algún personal de la organización le hizo conocer y recorrer todas las áreas e instalaciones de la patrulla preventiva?
8. Desde que empezó a cumplir su función específica en el puesto ¿Cuánto tiempo le llevo adquirir los conocimientos propios del mismo?
9. ¿Considera importante recibir inducción laboral antes de ingresar a cumplir funciones en el puesto?
10. ¿Qué beneficios puede otorgar el proceso de inducción?

11. ¿Qué persona cree que deba realizar la inducción en la patrulla?
12. ¿Cuáles mecanismos de inducción consideran importante para la realización del mismo?
13. ¿Qué consecuencias negativas considera usted ¿si no hay un proceso planificado de inducción sobre el personal que se está por incorporar?
14. ¿Qué información es necesaria conocer del puesto en el proceso de inducción?
15. ¿La organización le da importancia a la capacitación y/o a la adquisición de los conocimientos propios de la función desde el momento que la persona se incorpora a la misma?

Anexo VI: Formato De Entrevista Para Los Cinco Jefes De Compañía De La Patrulla Preventiva De Distrito VI.

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha:

Duración:

Entrevistador:

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Organización:

Puesto:

Superior Inmediato:

DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Apellido y Nombre:

Jerarquía Laboral:

Antigüedad en el puesto:

Función que ocupó anteriormente en la Institución:

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted los derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones del puesto que ocupa?
2. ¿Conoce la visión y la misión de la organización?
3. Al ingresar a la patrulla, ¿tuvo alguna persona guía para introducirlo en el trabajo o la actividad a realizar?
4. Antes de empezar a ejecutar su actividad ¿Quién fue su guía u orientador para introducirlo en la ejecución del trabajo?
5. ¿Conoce el significado de inducción?
6. ¿Recibió inducción o recomendaciones específicas de la actividad por los responsables del área antes de incorporarse a la función?
7. Al ingresar a la institución, ¿Algún personal de la organización le hizo conocer y recorrer todas las áreas e instalaciones de la patrulla preventiva?
8. Desde que empezó a cumplir su función específica en el puesto ¿Cuánto tiempo le llevo adquirir los conocimientos propios del mismo?
9. ¿Considera importante recibir inducción laboral antes de ingresar a cumplir funciones en el puesto?
10. ¿Qué beneficios puede otorgar el proceso de inducción?
11. ¿Qué persona cree que deba realizar la inducción en la patrulla?
12. ¿Cuáles mecanismos de inducción consideran importante para la realización del mismo?
13. ¿Qué consecuencias negativas considera usted ¿si no hay un proceso planificado de inducción sobre el personal que se está por incorporar?
14. ¿Qué información es necesaria conocer del puesto en el proceso de inducción?

15.¿La organización le da importancia a la capacitación y/o a la adquisición de los conocimientos propios de la función, desde el momento que la persona se incorporó a la misma?

Anexo VII: Formato De Entrevista Para Los Integrantes Del Área Personal Y Operaciones De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha:

Duración:

Entrevistador:

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Organización:

Puesto:

Superior Inmediato:

DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Apellido y Nombre:

Jerarquía Laboral:

Antigüedad en el puesto:

Función que ocupó anteriormente en la Institución:

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted los derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones del puesto que ocupa?
2. ¿Conoce la visión y la misión de la organización?
3. Al ingresar a la patrulla, ¿tuvo alguna persona guía para introducirlo en el trabajo o la actividad a realizar?

4. Antes de empezar a ejecutar su actividad ¿Quién fue su guía u orientador para introducirlo en la ejecución del trabajo?
5. ¿Conoce el significado de inducción?
6. ¿Recibió inducción o recomendaciones específicas de la actividad por los responsables del área antes de incorporarse a la función?
7. Al ingresar a la institución, ¿Algún personal de la organización le hizo conocer y recorrer todas las áreas e instalaciones de la patrulla preventiva?
8. Desde que empezó a cumplir su función específica en el puesto ¿Cuánto tiempo le llevó adquirir los conocimientos propios del mismo?
9. ¿Considera importante recibir inducción laboral antes de ingresar a cumplir funciones en el puesto?
10. ¿Qué beneficios puede otorgar el proceso de inducción?
11. ¿Qué persona cree que deba realizar la inducción en la patrulla?
12. ¿Cuáles mecanismos de inducción consideran importante para la realización del mismo?
13. ¿Qué consecuencias negativas considera usted ¿si no hay un proceso planificado de inducción sobre el personal que se está por incorporar?
14. ¿Qué información es necesaria conocer del puesto en el proceso de inducción?
15. ¿La organización le da importancia a la capacitación y/o a la adquisición de los conocimientos propios de la función desde el momento que la persona se incorpora a la misma?

Anexo VIII: Formato De Entrevista Para El Personal Del Área Armamento y Equipos De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI.

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha:

Duración:

Entrevistador:

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Organización:

Puesto:

Superior Inmediato:

DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Apellido y Nombre:

Jerarquía Laboral:

Antigüedad en el puesto:

Función que ocupo anteriormente en la Institución:

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted los derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones del puesto que ocupa?
2. ¿Conoce la visión y la misión de la organización?
3. Al ingresar a la patrulla, ¿tuvo alguna persona guía para introducirlo en el trabajo o la actividad a realizar?
4. Antes de empezar a ejecutar su actividad ¿Quién fue su guía u orientador para introducirlo en la ejecución del trabajo?
5. ¿Conoce el significado de inducción?
6. ¿Recibió inducción o recomendaciones específicas de la actividad por los responsables del área antes de incorporarse a la función?
7. Al ingresar a la institución, ¿Algún personal de la organización le hizo conocer y recorrer todas las áreas e instalaciones de la patrulla preventiva?

8. Desde que empezó a cumplir su función específica en el puesto ¿Cuánto tiempo le llevó adquirir los conocimientos propios del mismo?
9. ¿Considera importante recibir inducción laboral antes de ingresar a cumplir funciones en el puesto?
- 10.¿Qué beneficios puede otorgar el proceso de inducción?
- 11.¿Qué persona cree que deba realizar la inducción en la patrulla?
- 12.¿Cuáles mecanismos de inducción consideran importante para la realización del mismo?
- 13.¿Qué consecuencias negativas considera usted ¿si no hay un proceso planificado de inducción sobre el personal que se está por incorporar?
- 14.¿Qué información es necesaria conocer del puesto en el proceso de inducción?
- 15.¿La organización le da importancia a la capacitación y/o a la adquisición de los conocimientos propios de la función desde el momento que la persona se incorpora a la misma?

Anexo IX: Formato De Entrevista Para El Personal De Las Cinco Guardias De Prevención E Integrantes De Los Móviles Policiales De La Patrulla Preventiva Del Distrito VI.

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha:

Duración:

Entrevistador:

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Organización:

Puesto:

Superior Inmediato:

DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Apellido y Nombre:

Jerarquía Laboral:

Antigüedad en el puesto:

Función que ocupó anteriormente en la Institución:

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted los derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones del puesto que ocupa?
2. ¿Conoce la visión y la misión de la organización?
3. Al ingresar a la patrulla, ¿tuvo alguna persona guía para introducirlo en el trabajo o la actividad a realizar?
4. Antes de empezar a ejecutar su actividad ¿Quién fue su guía u orientador para introducirlo en la ejecución del trabajo?
5. ¿Conoce el significado de inducción?
6. ¿Recibió inducción o recomendaciones específicas de la actividad por los responsables del área antes de incorporarse a la función?
7. Al ingresar a la institución, ¿Algún personal de la organización le hizo conocer y recorrer todas las áreas e instalaciones de la patrulla preventiva?
8. Desde que empezó a cumplir su función específica en el puesto ¿Cuánto tiempo le llevó adquirir los conocimientos propios del mismo?
9. ¿Considera importante recibir inducción laboral antes de ingresar a cumplir funciones en el puesto?
10. ¿Qué beneficios puede otorgar el proceso de inducción?
11. ¿Qué persona cree que deba realizar la inducción en la patrulla?

12.¿Cuáles mecanismos de inducción consideran importante para la realización del mismo?

13.¿Qué consecuencias negativas considera usted ¿si no hay un proceso planificado de inducción sobre el personal que se está por incorporar?

14.¿Qué información es necesaria conocer del puesto en el proceso de inducción?

15.¿La organización le da importancia a la capacitación y/o a la adquisición de los conocimientos propios de la función desde el momento que la persona se incorpora a la misma?

Anexo X: Descripción De Puesto Del Jefe De Patrulla.

Identificación y Ubicación

Institución: Patrulla Preventiva del Distrito VI

Fecha: 26 de Diciembre de 2015

Nombre del puesto: Jefe de Patrulla

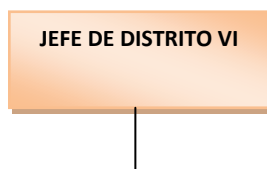
Funcionario responsable de esta descripción: Agüero-Giacomoni

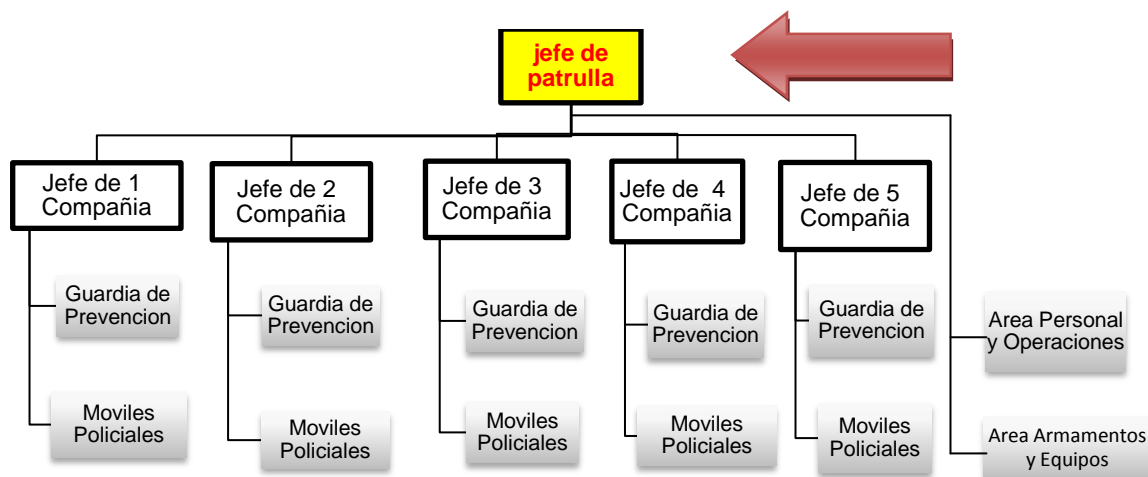
Área: Administrativa y operativa

Superior inmediato: Jefe de Distrito VI

Dependen en forma directa de este: Jefes de Compañía; áreas de Personal y operaciones; Armamentos y equipos.

Organigrama





Fuente: Elaboración propia

Síntesis del Puesto

Este puesto es representado por el titular de la patrulla preventiva ante los otros organismos de la institución policial, la sociedad y los centros vecinales. En lo administrativo es quien formaliza los pases del personal a otras dependencias, autoriza las licencias anuales, extraordinarias, como el caso de familiar enfermo, permisos. Eleva mensualmente ante la Jefatura de Distrito las nóminas del personal con los datos actualizados; da cumplimiento a los oficios judiciales de patrullajes en determinados sectores. En lo operativo, es quien orienta al personal de calle de acuerdo a las necesidades sociales según lo dispuesto por el jefe de distrito y fiscaliza el cumplimiento de los mismos ante los subordinados;

Responsabilidades del Puesto

Manejar la caja chica (dinero que es otorgado por jefatura de policía para gastos urgentes).

Informar a los subordinados directos, como al resto del personal sobre las modalidades de trabajo y lo dispuesto por Tribunales o juzgados provinciales y federales.

Recolectar información necesaria sobre situaciones ejecutadas en la jurisdicción, para que sea elevada a la superioridad, Tribunales Judiciales y Centros Vecinales que lo requieran.

Solicitar y proveer de la utilización de distintos elementos tales como: chalecos antibalas, material de trabajo y elementos de limpieza.

Condiciones del Puesto

Ambiente de Trabajo

Espacio Físico: normal de oficina en lo administrativo y ambiente externo o de calle en lo operativo.

Esfuerzo Físico: visual: alto, para tareas propias de oficina, en la utilización de los elementos de trabajo y en lo operativo o de calle todas las tareas de fiscalización del personal en horarios diurno y nocturnos; auditivo: alto, está en un ambiente con ruidos o sonidos provenientes de la radio Handy, en el cual debe estar atento a como están trabajando los móviles de calle; táctil: bajo, ejecuta tareas de oficina en lo administrativo; olfativo: bajo, su tarea no lo expone a olores ambientales anormales; fuerza física: medio, no se requiere realizar trabajos con fuerza física, pero se requiere que tenga buenas condiciones psicofísicas para resistir la carga de 24 hs de guardia. Su actividad se remite a fiscalizar los procedimientos policiales de calle, controlar al personal de las distintas dependencias de la jurisdicción cuando se encuentre cumpliendo la función de turno por el distrito, y a su vez de informar ante la superioridad de las novedades acaecidas en dicho horario.

Esfuerzo Mental: alto, su tarea requiere mucha concentración y atención, realiza informes, analiza, fiscaliza, procesa información de los hechos o situaciones que tienen los móviles de calle, problemas vecinales o interbarriales.

Relaciones del Puesto

Con otras áreas: Con los jefes de compañía, las áreas de personal y operaciones, como así también armamentos y equipos.

Fuera del la institución: Centros vecinales, Tribunales Federales, Provinciales, Organismos No Gubernamentales, Ministerio de Seguridad.

Elementos de Trabajo

Equipos: computadora, teléfono, fotocopiadora, celular corporativo, radio handy portátil y fija de oficina.

Descripción de Tareas

Actividades/Tareas

Instruye al oficial de servicio a que registre en el libro de novedades de la dependencia, todas las circunstancias que crea conveniente en relación a las situaciones que se presentan en su jurisdicción, tales como robos, violencia familiar, riñas vecinales. Además de registrar en el mismo las compras y/o gastos de acuerdo a lo que se provee de la caja chica, con la finalidad de adquisición de: hojas, cartuchos para las computadoras, elementos de limpieza, repuestos para los móviles, etc.

Otorga permisos de salida al personal para casos particulares, como así también autoriza al área personal el usufrutuar las licencias anuales, extraordinarias, que son solicitadas por nota por los interesados.

Redacta informes de la rendición de cuentas y adjunta las facturas que son elevadas a la Central de Policía para su fiscalización.

Instruye al área personal y operaciones que confeccionen los informes relacionados al movimiento de personal (por pase, traslado), accidentes de trabajo, tránsito y relacionados a los móviles policiales.

Instruye al área personal y operaciones que redacte los informes ante la superioridad, en relación a la calificación individual de cada efectivo policial de la patrulla, como así

también el de proponer y desafectar para el ascenso al grado inmediato superior a los que se encuentran en condiciones.

Especificación del Puesto

- *Honestidad*
- *Compromiso*
- *Ética*
- *Justicia*
- *Integridad*
- *Comunicación*

Anexo X: Descripción De Puesto Del Área Jefe De Compañía De La Patrulla.

Identificación y Ubicación

Institución: Patrulla Preventiva del Distrito VI

Fecha: 26 de Diciembre de 2015

Nombre del puesto: Jefe de compañía

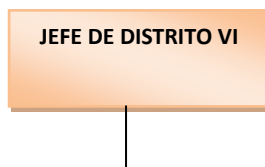
Funcionario responsable de esta descripción: Agüero-Giacomoni

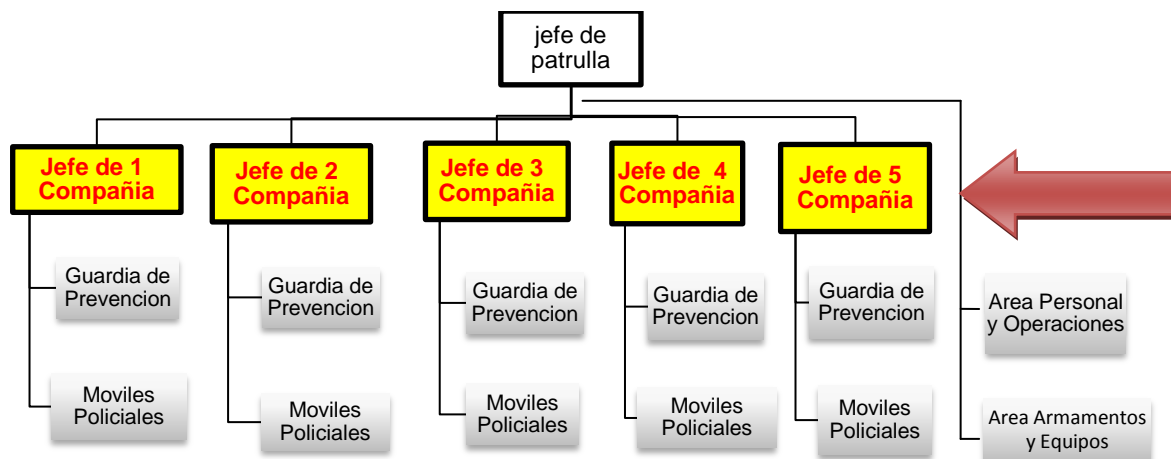
Área: Administrativa y operativa

Superior inmediato: Jefe de Patrulla

Dependen en forma directa de este: La guardia de prevención y los móviles policiales.

Organigrama





Fuente: Elaboración propia

Síntesis del Puesto

Esta área se encarga de la administración del personal de la compañía, en la distribución del mismo en los distintos sectores barriales, en las zonas conflictivas; es quien asiste, asesora, informa, corrige, al personal en los distintos procedimientos y servicios de calle. Es el intermediario entre el personal de la compañía con el jefe de patrulla. Diseña y propone los francos de servicio, las licencias ordinarias. Es quien informa al jefe de patrulla de las novedades de trabajo de la guardia.

Responsabilidades del Puesto

Fiscaliza la presentación del personal de la compañía en horario.

Fiscaliza la diagramación y el reporte de los formularios de carpeta médica del personal que tenga algún impedimento en su salud, ante el Departamento de Medicina Laboral.

Fiscaliza que el personal de guardia de prevención, realice los informes sobre acontecimientos importantes en el transcurso de la guardia, elementos utilizados, horario, personal policial actuante, como así también si hubo personas aprendidas, etc.

Fiscaliza y recolecta información relacionada a hechos importantes en el transcurso de la guardia, para posterior poner en conocimiento a la superioridad.

Fiscaliza y recolecta información relacionada a hechos importantes en el transcurso de la guardia, para posterior poner en conocimiento a la superioridad.

Condiciones del puesto

Ambiente de trabajo

Espacio Físico: De calle, operativo.

Esfuerzo Físico: visual: alto, en todas las tareas de fiscalización de los móviles de calle en horarios diurnos y nocturnos; auditivo: alto, está en un ambiente con ruidos externos (provenientes del ambiente de calle) y debe estar atento a la frecuencia policial, a través de los aparatos fijos (radio policial) o portátiles como handy; táctil: bajo, realiza tareas normales como jefe de móvil (cuenta con un chofer); olfativo: bajo, su tarea no lo expone a olores ambientales anormales; fuerza física: media, no realiza esfuerzo físico en las tareas diarias, pero debe sobrellevar turnos de 24 horas sin descanso.

Relaciones del Puesto

Con otras áreas: En forma directa con el jefe de patrulla por ser su superior; con la guardia de prevención y los móviles policiales por ser dependientes de éste en forma directa. Indirectamente con el área de personal y operaciones como así también con el área armamentos y equipos.

Externa de la institución: con la sociedad en su conjunto, centros vecinales, Tribunales Federales, Provinciales, Organismos no Gubernamentales, Ministerio de Seguridad.

Elementos de Trabajo

Equipos: celular corporativo, radio Handy portátil y fija (del móvil y las dependencias policiales de la jurisdicción).

Descripción de Tareas

Fiscalizar la presentación del personal en el horario estipulado con una planilla de los integrantes de la compañía.

Fiscalizar la realización de los informes por parte de la guardia de prevención

Recolectar información en determinados hechos de importancia, donde se presentará en el lugar del hecho y recolectará datos de cómo sucedió el acontecimiento.

Fiscalizar que el personal tenga los elementos de trabajo en buenas condiciones como el funcionamiento de los móviles, chalecos antibalas, armas largas, bastones lumínicos para los controles vehiculares.

Otorgar permisos al personal, cuando las circunstancias así lo requieran y en ausencia del jefe de patrulla.

Informa al jefe de patrulla las novedades de importancia ocurridas en el transcurso de la guardia.

Especificación del puesto

Conocimientos

Preparación Formal: Técnico Superior en Seguridad Pública completo y las Capacitaciones otorgadas por la institución en los sucesivos cursos de promoción jerárquica.

Competencias

- *Honestidad*
- *Compromiso*
- *Ética*
- *Justicia*
- *Integridad*
- *Comunicación*
- *Diálogo*
- *Responsabilidad*

Anexo XI: Descripción De Puesto Del Área Guardia De Prevención De La Patrulla.

Identificación y Ubicación

Institución: Patrulla Preventiva del Distrito VI

Fecha: 26 de Diciembre de 2015

Nombre del puesto: Guardia de Prevención

Funcionario responsable de esta descripción: Agüero-Giacomoni

Área: Administrativa

Superior inmediato: Jefe de Compañía

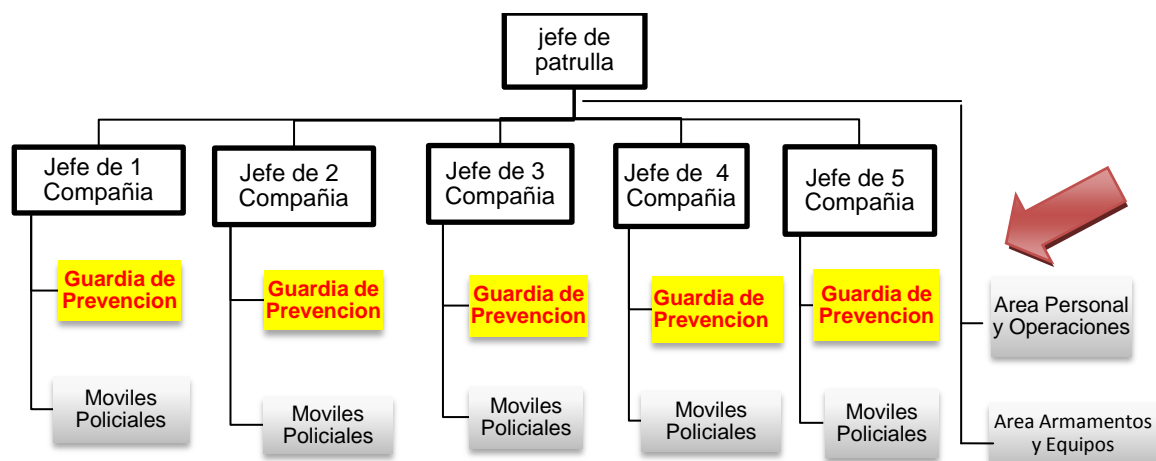
Dependen en forma directa de este: Los móviles policiales.

Organigrama

Tiene por función el registrar en el libro de novedades, la nómina del personal que se encuentra de guardia, el ausente por diversos motivos (carpeta médica, accidente de trabajo, licencia anual), como así también los hechos importantes que suceden por la actividad policial en la jurisdicción. Además registra las novedades mecánicas de los móviles policiales (kilometrajes, carga de combustible y el horario que se realizó, como así también si tiene algún desperfecto mecánico). De esto último, se trasmite dicha novedad al área armamentos y equipos para su diligenciamiento y registro en un libro especial

JEFE DE DISTRITO VI





Fuente: Elaboración propia

Síntesis del Puesto

Realiza los informes de novedades para posterior ser comunicados ante la superioridad policial. Comunica al área personal y operaciones sobre la notificación del personal de los determinados servicios a cumplir y los dispuestos por la superioridad. Además se atiende y asesora a la ciudadanía que se presenta en la dependencia.

Notifica al personal de los servicios, en cobertura de seguridad barrial en tales como eventos deportivos, rally, Dakar, protestas ciudadanas, etc.

Pone en conocimiento a la superioridad policial de los hechos relevantes que ocurren en la jurisdicción.

Atiende y asiste a la ciudadanía cuando así lo requiera.

Informa al área de armamentos y equipos, las novedades de los móviles policiales y mantiene limpia las oficinas.

Relaciones del Puesto

Espacio Físico: normal de oficina.

Esfuerzo Físico: visual: alto, se requiere para realizar tareas en la computadora;
auditivo: alto, está en un ambiente con ruidos provenientes de la radio que debe el personal estar en alerta, por lo que está sucediendo en la jurisdicción; táctil: bajo, realiza tareas

normales de oficina; olfativo: bajo, su tarea no lo expone a olores ambientales anormales;
fuerza física: baja, no realiza esfuerzo físico en las tareas diarias.

Esfuerzo Mental: alto, la actividad requiere concentración y atención, porque ejecuta informes y procesa la misma, realiza la carga y desestimación de datos.

Elementos de Trabajo

Equipos: computadora, teléfono, fotocopiadora, radio Handy portátil y fija.

Software: sistema operativo policial.

Descripción de Tareas

Registro en el libro de novedades: El Oficial de servicio o en su defecto el jefe de guardia, describirá con horario exacto la notificación al personal que se encuentre designado en algún servicio, lo relacionado a los accidentes de trabajos, carpetas medicas, procedimientos policiales, citaciones judiciales o policiales, etc.

Registro de las novedades de los móviles policiales: Hay libros y nóminas especiales, en donde el oficial de servicio o el jefe de guardia, deberá anotar en los mismos, la carga de combustible diario, aceite, cambios de ruedas, accidentes, desperfectos mecánicos, etc.,

Informar al área armamentos y equipos: De las novedades relacionadas a los desperfectos de los móviles, de los chalecos antibalas que usa el personal en el horario de guardia, canalizadores y chalecos refractarios que son usados en los distintos operativos de los controles vehiculares, etc.

Atender a la ciudadanía: Cuando un vecino se hace presente en la dependencia por diversos motivos.

Especificación del puesto

Conocimientos

Preparación formal: Secundario completo y las capacitaciones otorgadas por la institución en los sucesivos cursos de promoción jerárquica.

Competencias

- *Compromiso*
- *Honestidad*
- *Ética*
- *Justicia*
- *Integridad*
- *Conocimiento*
- *Comunicación*
- *Diálogo*
- *Responsabilidad*

Anexo XII: Descripción De Puesto De Área Móvil Policial De La Patrulla.

Identificación y Ubicación

Institución: Patrulla Preventiva del Distrito VI

Fecha: 26 de Diciembre de 2015

Nombre del puesto: Móviles Policiales

Funcionario responsable de esta descripción: Agüero-Giacomoni

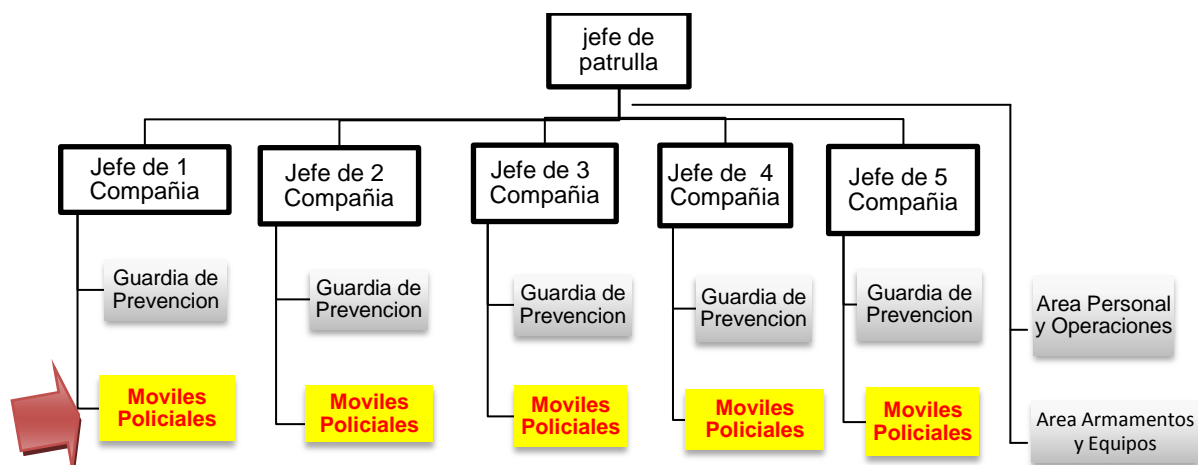
Área: Operativa

Superior inmediato: Jefe de Patrulla.

Organigrama

```
graph TD; A[JEFE DE DISTRITO VI];
```

JEFE DE DISTRITO VI



Fuente: Elaboración propia

Síntesis del Puesto

Se encarga de recorrer o patrullar la zona y barrios asignados, asiste a los vecinos que tengan conflictos, accidentes domésticos y de tránsito. Colaboran cuando es solicitado por una autoridad policia, judicial ante protestas gremiales y cortes por anegamientos en las calles. Al ingresar en el turno, los efectivos policiales deben fiscalizar las condiciones motoras del rodado.

Responsabilidades del Puesto

Recorrer los barrios y las zonas asignadas por la superioridad policial.

Cumplir con los patrullajes solicitados por la autoridad judicial o policial.

Asistir al ciudadano cuando este lo requiera.

Respetar las normas de transito.

Prevenir la comisión de delitos.

Poner a disposición de la Autoridad Judicial a los presuntos autores de hechos delictivos.

Informar a la superioridad policial, en forma constante de las novedades del sector que patrulla.

Relaciones del Puesto

Espacio Físico: *De calle o externo.*

Esfuerzo Físico: visual: alto, por el hecho de estar trabajando en las vías de circulación vehicular, calles, avenidas y con otros medios de transporte como son los vehículos particulares, colectivos, motocicletas, bicicletas, peatones, trenes de carga, ambulancias; auditivo: Alto, está en un ambiente externo con ruidos constantes, como por ejemplo las bocinas, caño de escape de los rodados; táctil: medio, realiza tareas normales de conducir el móvil policial o como jefe de coche de atender a la radio policial; olfativo: bajo, su tarea no lo expone a olores ambientales anormales; fuerza física: medio, realiza esfuerzo físico en las tareas diarias tales como acceder a las viviendas y subir muros y techos.

Esfuerzo Mental: alto, su tarea requiere mucha concentración y atención, porque se encuentra en la vía pública con la conducción del móvil policial, en convivencia con los otros medios de transporte que utiliza la sociedad; procesa información cuando la misma es mencionada por el operador de la radio policial y se deben constituir en un domicilio; realiza actas de constatación en el caso de accidentes viales, daños ante las viviendas particulares. Informa de las circunstancias en forma ordenada, breve y concisa a la superioridad policial.

Elementos de Trabajo

Equipos: Móvil policial, celular, radio base policial instalada en el rodado.

Descripción de Tareas

Patrullaje por la zona asignada: los móviles policiales de la patrulla para su mejor organización y eficacia en la prestación del servicio, tienen asignado un sector, en el cual éste puede ser alterado momentáneamente por disposición del jefe de compañía por diversos motivos, tales como las necesidades de asistencia en otro sector.

Asistir a los vecinos: cuando la solicitud de éstos requieren la presencia policial en el domicilio o en la vía pública.

Informar de la actuación de calle: se debe hacer efectiva la misma ante los órganos judiciales provinciales o federales según así esté estipulado. Tales situaciones pueden ser por hechos de violencia familiar, vecinal o la ejecución de delitos.

Fiscalizar las condiciones motoras del rodado: Antes de recibir el móvil policial, el personal que integra dicha dotación, debe controlar que se encuentre en buenas condiciones y apto para ser utilizado, tales como: ruedas, aceite, agua y las condiciones generales del rodado.

Colaborar con la autoridad judicial y policial en cortes de calles por protestas gremiales y anegamientos, con la finalidad de lograr contención y colaborar con la policía municipal de tránsito, para evitar embotellamientos y procurar agilizar el mismo.

Conocimientos

Educación formal mínima: Secundaria y las capacitaciones otorgadas en los cursos de promoción jerárquica, como así también contar con las habilitaciones legales para conducir vehículos.

Competencias

- *Compromiso*
- *Honestidad*
- *Ética*
- *Justicia*
- *Integridad*
- *Conocimiento*
- *Comunicación*
- *Diálogo*
- *Responsabilidad*

Anexo XIII: Descripción de Puesto del Área Personal y Operaciones de Patrulla.

Identificación y Ubicación

Institución: Patrulla Preventiva del Distrito VI

Fecha: 26 de Diciembre de 2015

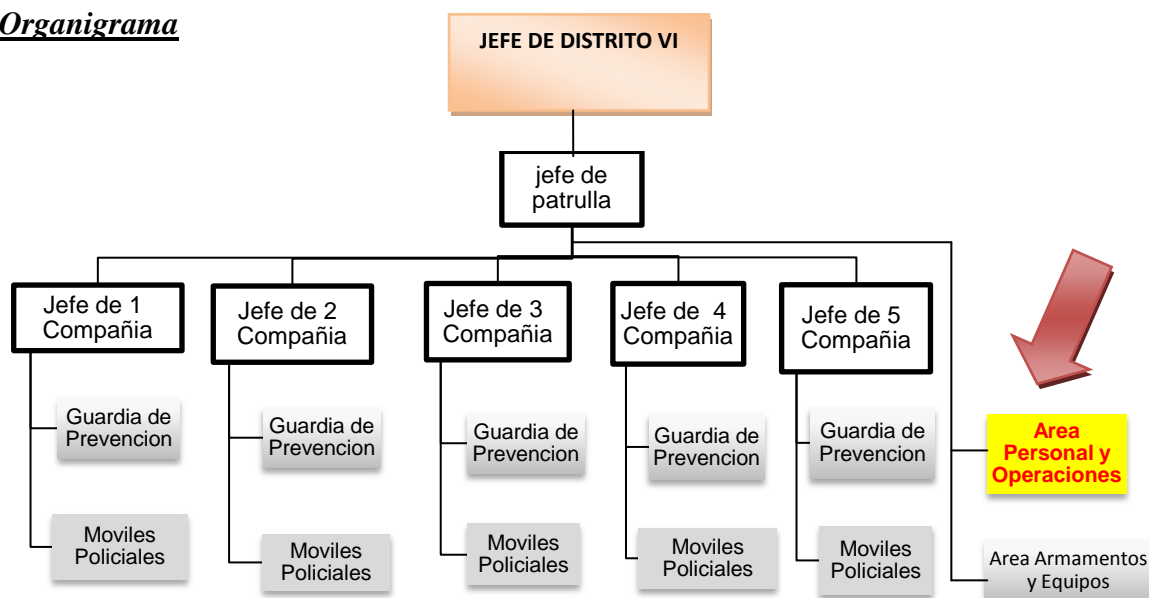
Nombre del puesto: Área personal y operaciones

Funcionario responsable de esta descripción: Agüero-Giacomoni

Área: Administrativa

Superior inmediato: Jefe de Patrulla y jefes de compañías.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Síntesis del Puesto

Este puesto tiene por función la disposición administrativa del personal de toda la patrulla, tales como de elevar informes a la Jefatura de Policía, Poder Judicial Provincial y Federal, de lo solicitado en forma diaria, semanal o mensual. También las notificaciones al personal de las licencias extraordinarias en el caso de aquel que cumplió los 20 años de servicio, organizar las licencias anuales, distribución del personal en los servicios deportivos y de prevención barrial.

Responsabilidades del Puesto

Cumplir con los plazos de elevar los informes.

Mantener actualizado los libros de entrada y salida de expedientes.

Mantener actualizado el libro interno.

Fiscalizar una vez recibido los expedientes, que tengan todos sus folios.

Reunir la información en forma veraz.

Fiscalizar el funcionamiento de las computadoras, impresoras, teléfono, fax, que en caso de desperfecto, debe comunicarse con el Departamento Técnico de la Jefatura de Policía para su reparación.

Mantener ordenados los archivos y la higiene de las oficinas.

Condiciones del puesto

Ambiente de trabajo

Espacio Físico: De oficina.

Esfuerzo Físico: visual: alto, indispensable para la utilización de la computadora, fax, registrar las novedades en el libro interno; auditivo: bajo, no está en un ambiente con ruidos anormales; táctil: bajo, ejecuta tareas de oficina; olfativo: bajo, su actividad no lo expone en ambientes con olores desagradables; fuerza física: baja, ejecuta el esfuerzo suficiente de tareas de oficinas.

Esfuerzo Mental: alto, la tarea requiere de concentración y tener atención en el manejo de documentación relacionada al personal.

Relaciones del Puesto

Con otras áreas: Con el jefe de patrulla, de compañía y el área armamentos y equipos.

Externo a la institución: Con las unidades Judiciales Provinciales, Federales, Centros Vecinales

Elementos de Trabajo

Equipos: computadora, teléfono, celular, fotocopidora, fax.

Software: Sistema operativo policial interno

Descripción De Tareas

Actividades/Tareas

Fiscalizar, redactar y elevar los expedientes policiales o judiciales: Es una de las principales tareas que realiza el personal de esta dependencia, debe ser minucioso y comprender bien el contenido del mismo con la finalidad de evitar equivocaciones y cumplir con los plazos legales en el diligenciamiento de dichos expedientes.

Diligenciar las notificaciones al personal policial: Una vez que el jefe de patrulla o el jefe de compañía haya designado cierta cantidad de efectivos para realizar la cobertura de seguridad en un evento deportivo, barrial, etc., el personal de esta área, deberá dejar las constancias o registros en el libro de la sala de guardia, para que el oficial de servicio notifique al personal.

Diagramar las licencias ordinarias y extraordinarias: Cuando lo autorice el jefe de patrulla y con conocimiento del jefe de compañía, se determinará las fechas y la cantidad de personal que usufrutuará las licencias ordinarias las cuales se deberá proceder de igual manera que la manifestada precedentemente. Para el caso de las licencias extraordinarias únicamente con previa autorización del jefe de patrulla, se notificará al beneficiario de la misma.

Diligenciar y elevar a la superioridad las calificaciones del personal en forma anual.

Especificación del Puesto

Conocimientos

Educación formal mínima: Secundario completo y los cursos de capacitación otorgados las nivelaciones jerárquicas.

Competencias

- *Compromiso*
- *Honestidad*
- *Ética*
- *Integridad Institucional*
- *Conocimiento*
- *Comunicación*
- *Diálogo*

Anexo XIV: Descripción de Puesto del Área Armamento y Equipos

Identificación y Ubicación

Institución: Patrulla Preventiva del Distrito VI

Fecha: 26 de Diciembre de 2015

Nombre del puesto: Área Armamentos y Equipos.

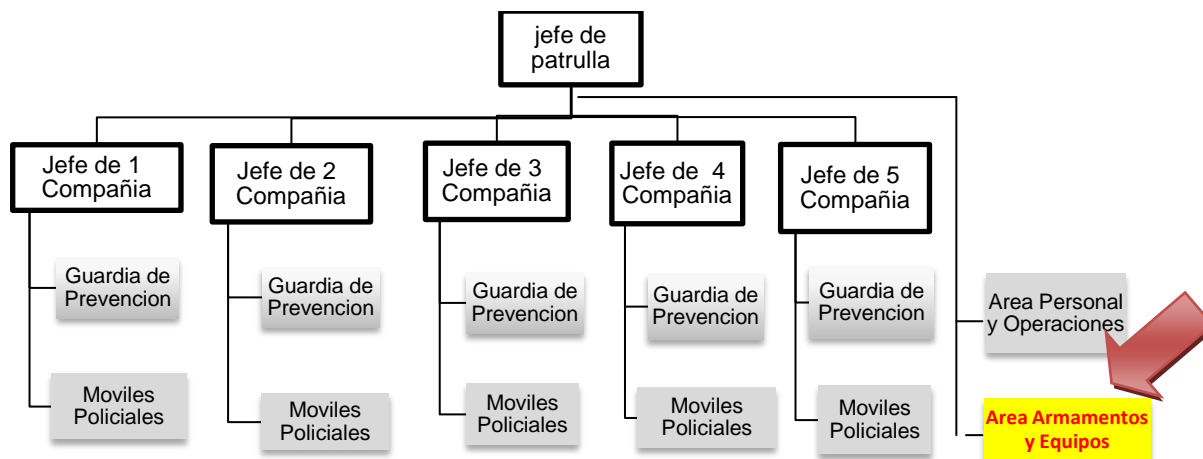
Funcionario responsable de esta descripción: Agüero-Giacomoni

Área: Administrativa y operativa de reparación.

Superior inmediato: Jefe de Patrulla y jefes de compañías.

Organigrama





Fuente: Elaboración propia

Síntesis del Puesto

Esta área tiene por función el resguardo de los elementos de trabajo tales como: (escopetas, chalecos antibalas, canalizadores, bastones lumínicos), que de acuerdo a las necesidades del servicio, serán distribuida entre el personal para realizar las actividades de prevención; Se registran el kilometraje de los rodados como así también la carga de combustible, además se reparan los móviles policiales de la patrulla, en el caso de algún desperfecto mecánico importante, se lo traslada al departamento transporte para su intervención.

Responsabilidades del Puesto

Registrar todos los elementos en los libros de entrada y salida

Mantener el orden y la limpieza

Informar al jefe de patrulla de los móviles que deben ser trasladados al Departamento Transporte.

Solicitar por nota al jefe de patrulla que diligencie la adquisición de elementos para la reparación de los móviles.

Informar al jefe de patrulla por nota de algún faltante de elementos de trabajo.

Condiciones del puesto

Ambiente de trabajo

Espacio Físico: De oficina y taller

Esfuerzo Físico: visual: alto, es necesaria para la intervención en el caso de reparación mecánica de los móviles policiales de la patrulla; auditivo: bajo, no hay en el taller contaminación sonora; táctil: Alto, ejecuta tareas manuales mecánicas como así también ejecuta tareas de registro en forma de oficina; olfativo: bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; fuerza física: Media, realiza esfuerzo físico en el caso de intervención mecánica.

Esfuerzo Mental: alto, la tarea requiere de concentración y tener atención en la manipulación de herramientas para el caso de intervención mecánica, pero además realiza tareas de registro en los libros especiales de los elementos que ingresan y salen del área, como así también de los informes de solicitud de elementos mecánicos como del estado en que se encuentran los mismos.

Relaciones del Puesto

Con otras áreas: Jefe de patrulla, jefe de compañía, guardia de prevención.

Externo a la institución: Con los Juzgados Provinciales y Federales en el caso que soliciten copia de los registros del área.

Elementos de Trabajo

Equipos: computadora, teléfono

Software: Sistema operativo policial.

Descripción de Tareas

Actividades/Tareas

Registrar el ingreso y salida de los elementos: Es una de las tareas que más atención debe tener el encargado, ésta se realiza en un libro interno del área, donde se registra el elemento (arma larga, chalecos antibalas, bastón lumínico), su número de registro interno y quién es

el personal que lo retira; con motivo que cuando se realice el arqueo de los elementos, no deben haber faltas de los mismos.

Registrar el kilometraje y las condiciones de los móviles: El encargado del área debe solicitar ante la guardia de prevención, la nómina de los móviles policiales que han realizado la carga de combustible, el horario y fiscalizar en el libro de guardia de esa área si hay alguna constancia sobre algún desperfecto que tenga el rodado, para diligenciar su reparación y en su defecto solicitar ante el jefe de patrulla la adquisición de repuestos.

Informar al jefe de patrulla las condiciones de los móviles y elementos: En donde se exponga las condiciones de los rodados, sus necesidades de mantención mecánica, como así también del arqueo de todos los elementos de trabajo que cuenta la patrulla.

Solicitar repuestos: Cuando se crea conveniente previa valoración mecánica del área, se solicitará a través de nota, que se provea a esta dependencia los repuestos que son necesarios para reparar los rodados con la finalidad que se encuentren en óptimas condiciones de uso.

Especificación del puesto

Conocimientos

- *Compromiso*
- *Honestidad*
- *Ética*
- *Justicia*
- *Integridad Institucional*
- *Conocimiento*
- *Comunicación*

- *Diálogo*
- *Responsabilidad*

