

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Pregrado**

**Aplicación de los principios de administración a las Unidades  
de Policía Comunitaria**

**Cristian Illescas**

**Fanny Carvajal**

**Juan Carlos González**

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Administración Policial**

**Quito, 14 de enero de 2013**

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Pregrado**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Aplicación de los principios de administración a las Unidades**

**de Policía Comunitaria**

**Cristian Illescas**

**Fanny Carvajal**

**Juan Carlos González**

**Pablo Beltrán, Ph. D**

**Director de Tesis y .....**

**Miembro del Comité de Tesis**

**Pablo Beltrán, Ph. D .....**

**Decano del Colegio de Ciencias Policiales**

**Quito, enero de 2013**

**©Derechos de Autores  
Cristian Illescas  
Fanny Carvajal Arias  
Juan González  
2013**

## **Agradecimientos**

Primeramente es indispensable extender una gratitud a los seres que hicieron posible que este trabajo se materialice por lo tanto primero gracias a Dios que nos ha permitido estar aquí y admirar su majestuosidad cada día, en segundo lugar a nuestros padres que se han sacrificado por nosotros que gracias a su apoyo y sacrificio podemos estar aquí; a nuestros maestros que desde temprana edad nos han regalado sus conocimientos y dedicación para cada día seamos mejores personas y profesionales al servicio de los que nos necesitan.

## Resumen

Este proyecto de implementación a las Unidades de Policía comunitaria ayuda a la optimización de recursos tanto humanos como logísticos. Así como se ha realizado una comparación como ha ido evolucionando la administración en la función policial. El proyecto inicia con los principios básicos de administración y la comparación con lo aplicado en la función policial, para posteriormente, realizar un modelo de administración policía eficaz y eficiente tanto con el talento humano y con la comunidad en general. Incluye conceptos básicos de administración y enfoque policial como la misión, visión y otros preceptos de la Policía Nacional del Ecuador. Además de un análisis sobre la problemática actual he iniciativas sobre las posibles soluciones integrales a este problema. También se expresa los indicadores para mejorar el rendimiento en grupo por medio de la identificación de competencias y el fortalecimiento de las mismas mediante una capacitación adecuada. La comunicación es un factor muy importante en el desempeño del grupo de trabaja ya que ayuda a un mejor desempeño y al aprendizaje continuo. Otro factor importante en el desempeño del equipo de trabajo es la toma de decisiones que si bien en el caso de la institución policial es jerárquica debemos señalar que las mejores decisiones son realizadas en conjunto en busca del bien común. Adicionalmente se encuentra detallado un análisis para mejorar el trabajo grupal en la institución para su mejor desempeño y organización.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	3
FUNDAMENTO TEÓRICO .....	3
1.1 LA ORGANIZACIÓN Y LOS GRUPOS DE TRABAJO.....	3
1.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	5
1.1.2 MODELOS TEÓRICOS .....	6
a. <i>Teoría de la Administración Científica.</i> Esta teoría se afina sobre .....	6
En el.....	6
b. <i>Teoría de Organización Formal.</i> .....	7
c. <i>Las Teorías de la Estructura y la Burocracia.</i> Estas teorías residen sobre.....	8
Es una teoría.....	8
d. <i>La Escuela de las Relaciones Humanas.</i> Estas teorías son consideradas neoclásicas, pues9	
e. <i>Los Modelos Humanistas.</i> .....	10
f. <i>Los Modelos Sociotécnicos,</i> que son teorías que se desprenden de.....	10
1.1.3 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
1.2 LIDERAZGO .....	13
1.2.1 APROXIMACIONES TEÓRICAS AL LIDERAZGO .....	14
1.2.2 PODER, AUTORIDAD Y JERARQUÍA .....	19
1.2.3 FUNCIONES DEL LIDERAZGO .....	21
1.3.1 DEFINICIÓN. ....	23
1.3.2 PROCESOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	24
1.3.3 LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	25
1.3.4 ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RENDIMIENTO DE UN EQUIPO .....	28
1.3.5 APLICACIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO .....	29
1.4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	30
1.4.1 LOS FLUJOS COMUNICATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN.- .....	30
1.4.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN .....	32
1.4.3 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y POSIBLES SOLUCIONES.....	35
1.4.4 ELEMENTOS QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN.....	39
1.4.5 COMUNICACIÓN EXTERNA.....	41
1.4.6 COMUNICACIÓN DE MALAS NOTICIAS.....	42
1.5 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.....	44
1.5.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS EN ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.....	44
1.5.2 CALIDAD TOTAL.....	45

1.5.3 HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN EQUIPOS DE TRABAJO.....	51
El trabajo en la policía comunitaria podemos decir que es un conjuntos de equipos de trabajo los cuales deben desarrollarse dentro de una comunidad sin desvinculares de las disposiciones generales que la policía nacional ofrece su personal y conforme a lo estipulado en las leyes y reglamentos siempre precautelando la integridad de las personas y haciendo respetar los derechos de la misma por lo que se ha implementado distintas herramientas para mejorar el trabajo en equipo que a continuación se expone: .....	
1.5.3.1 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	51
CAPITULO II .....	58
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	58
2.1.1.- ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	60
2.1.2.- ANÁLISIS FODA .....	62
2.1.3.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA .....	68
2.1.5.- HERRAMIENTA DE GESTIÓN: GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR).....	73
2.2.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE LA POLICÍA COMUNITARIA ...	74
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	80
2.4.2.- ORGANIZACIÓN POLICIAL COMUNITARIA .....	87
2.2.4.- ORGANIZACIÓN IDEAL PARA LA UNIDAD DE POLICIA COMUNITARIA.....	90
2.5.- EL LIDERAZGO COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA POLICIA COMUNIARIA .....	92
2.5.1.- LIDERAZGO POLICIAL.....	93
Debe poseer una posición de dominio en cualquier circunstancia tanto con la ciudadanía como al enfrentarse a algún infractor de la ley. ....	
2.5.2.-DESEMPEÑO DEL POLICIA COMUNITARIO.....	94
2.5.3.- PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA DEL POLICIA COMUNITARIO .....	94
2.5.4.- FUNCIONES DEL LIDERAZGO POLICIAL.....	96
2.6 TRABAJO EN EQUIPO EN LA POLICIA COMUNITARIA.....	96
2.7.- PROCESOS DE TRABAJO EN EQUIPO .....	97
CAPITULO III .....	100
3.1.- EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DE POLICIA COMUNITARIA .....	100
3.2.- ESTRATEGUIAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL COMUNITARIA.....	101
3.3.- APLICACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	102

Lista de Figuras

FIG. 01.- FLUJOS DE COMUNICACIÓN.....	31
FIG. 02.- DIAGRAMA DE COMUNICACION.....	34
FIG. 03.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	37
FIG. 04.-TABLA DE HERRAMIENTAS Y PROPÓSITO.....	51
FIG. 05.-DIAGRAMA DE PROCESO DE TRABAJO Nº 1.....	53
FIG. 06.- DIAGRAMA DE PROCESO DE TRABAJO Nº 2.....	56
FIG. 07.- DIAGRAMA DE PROCESO DE TRABAJO Nº 3.....	54
FIG. 08.- TRILOGIA DE LA SEGURIDAD.....	76
FIG 09.- MUESTREO DE UN MES EN DOS UPC EN OTAVALO.....	103
FIG 10.- DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO .....	105
FIG 11.- FRECUENCIAS DE EFECTOS ENCONTRADOS.....	107
FIG. 12 DIAGRAMA DE PARETO.....	108



## INTRODUCCIÓN

La Policía Nacional del Ecuador es una organización estatal. Para cumplir cabalmente su misión tiene tres ejes fundamentales: el preventivo, el reactivo y represivo. Con la tendencia de las policías en el mundo, las políticas gubernamentales y en concordancia con el Plan Estratégico de la Policía Nacional, el campo preventivo ocupa un lugar preponderante y de especial importancia, en donde el modelo de Policía Comunitaria es la base para fundamentar el trabajo de los funcionarios policiales.

Las Unidades de Policía Comunitaria (UPC) son el puntal en el nuevo modelo de gestión de seguridad que impulsa el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Interior, teniendo como meta la implementación de 1.185 UPC a nivel nacional, de acuerdo a lo establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en el Plan del Buen Vivir. En este sentido, su implementación y equipamiento no sólo requiere de recursos logísticos y humanos, sino también de principios que se basen en la administración efectiva de las organizaciones, teniendo como parámetros, aquellos estudios emanados de la Administración, en donde se prevean temas como liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción laboral, comunicación efectiva, gestión de recursos, administración de operaciones, calidad total, planificación estratégica, etc.

El presente trabajo está estructurado en el Capítulo I el fundamento teórico en donde se contempla los conceptos de administración en la empleados en la función policial como: Organización de grupos de trabajo, Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación Organizacional, administración de operaciones. En el Capítulo II se profundiza en Planificación Estratégica enfocada a los componentes y la labor que realiza la Policía Nacional en el cumplimiento de su deber como elementos de la Dirección Estratégica, Análisis FODA, Cuadro de Mando Integral, y el nuevo sistema de Gestión denominado GPR (Gestión por Resultados) que conforme se vaya desarrollando profundizaremos más en estos temas. En el Capítulo III evaluaremos el trabajo en Equipo de la Policía Nacional y plantaremos una estrategia para optimizar los recursos tanto humanos como logísticos, lo cual ayudar al personal de la Policía Nacional dar un servicio de calidad; y al final de cada capítulo se expondrá las conclusiones pertinentes, así mismo en el capítulo IV se ampliaran las conclusiones generales. A continuación detallamos lo antes expuesto.

## **CAPITULO I**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO**

La base fundamental del éxito de la función policial es la adecuada administración de los recursos humanos y logísticos por lo que es indispensable la utilización de los conceptos de administración en el accionar policial que a continuación detallamos.

#### **1.1 LA ORGANIZACIÓN Y LOS GRUPOS DE TRABAJO**

En una sociedad diversa y multicultural como la nuestra, el concepto de organización adquiere una gran importancia. Todos los ámbitos de la vida se ven abarcados por este concepto y a ella nos enfrentamos día a día. Es así que tenemos nuestra empresa o trabajo, los estamentos públicos y privados, los distintos servicios e incluso la propia familia son muestra evidente de distintos tipos y niveles de organización. Todos ellos pueden ser estudiados desde distintos puntos de vista, social, individual, comportamental y jerárquico. Siendo esto una muestra de la importancia de este concepto.

Entre los factores relevantes y las condiciones previas del desarrollo de las organizaciones, se han señalado aspectos técnicos, legales, estructurales e individuales. Todos estos factores han hecho posible un fuerte crecimiento de la organización en la sociedad contemporánea. Desde los albores de la humanidad, las personas han buscado congregarse en organizaciones, sobre

todo en el mundo del trabajo, en donde Schneider (1.966) distingue tres momentos históricos que es menester mencionar en el estudio de este tema:

El Sistema gremial, en donde la aparición de las ciudades en la Baja Edad Media fue limitando cada vez más al régimen feudal. Las ciudades se centraban en torno a cuatro instituciones básicas: Iglesia, gremio, familia y mercado. La organización económica giraba en torno a una familia extensa de artesanos dedicados a la producción manual de un determinado tipo de producto en el taller del maestro. Los gremios controlaban la tecnología, la distribución de las materias primas, fijaban los precios, regulaban el nivel de ingresos de los aprendices, oficiales y maestros.

El Sistema doméstico, que surge en el siglo XVI que los gremios decaen. Los cambios provocan modificaciones en los sistemas de producción, se producen transformaciones políticas y sociales importantes, reacciones sociales ante el monopolio de los gremios, se amplían los mercados, se producen descubrimientos tecnológicos. La producción se traslada del taller del maestro al hogar. Ahora domina el comerciante.

El Sistema fabril, que nace a mediados del siglo XVIII hasta finales del XIX, produciéndose la aparición de las fábricas. Se desarrolla el Estado Moderno, los mercados son más estables, aparece la economía monetaria, se produce un cambio de valores, la visión de la vida se torna más racional e ilustrada.

### 1.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El concepto de organización es un término amplio, que para fines de esta tesis se ha limitado su definición. La organización es una realidad social compleja, plural y multidimensional. La Teoría General de Sistemas conceptualiza la organización como un sistema de variables y partes mutuamente interdependientes. Siendo un sistema un conjunto de reglas, normas, principios, que permiten alcanzar unos objetivos por estar racionalmente relacionados entre sí. También se define como un conjunto de elementos que, relacionados entre sí, pretenden un fin. Mayntz (1.972) considera que “la organización es una forma social especialmente idónea, bajo determinadas condiciones, para conseguir ciertos fines, pero no lo es en general. Depende del tipo de sociedad en que estos fines hayan de ser conseguidos”.

Para Katz y Khan (1.977) la organización “es un sistema de roles que pueden ser desempeñados por unos individuos o por otros, lo cual permite que puedan ser sustituidos y perviva la organización. También es una entidad social creada para procurar el logro de un objetivo o propósito, explícito y común, mediante la coordinación racional de actividades de individuos o grupos, a través de la división del trabajo y funciones, y de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad.”

Se puede concluir que son esenciales algunos elementos para hablar de organización formal. Siendo necesario que exista un fin específico u objetivo

común, un conjunto de personas y de medios, el esfuerzo combinado de colaboración y un sistema de dependencias y de relaciones que conformen una estructura.

### 1.1.2 MODELOS TEÓRICOS

Para entender de mejor forma la participación de las organizaciones en la sociedad, es necesario comprender los distintos enfoques y corrientes que han aportado a las estructuras contemporáneas. Estas teorías surgen luego de la Revolución Industrial a finales del siglo XIX. Entre ellas surgen:

- a. ***Teoría de la Administración Científica.*** Esta teoría se afina sobre una perspectiva de la ingeniería y de la psicología, siendo Frederik Taylor (1.891) quien la enunció, denominada teoría clásica de la administración científica del trabajo, en donde se observan un esquema normativo que se basa en la búsqueda de la mejor forma de realizar la tarea, dividiendo en secuencias el trabajo, en donde el trabajador es considerado como una máquina que debe especializarse, seleccionando a los mejores y eliminando a los que no se acoplen.

En el ámbito gerencial, propone separar la propiedad de la gerencia, siendo esta última la responsable de todo. Menciona que se deben establecer estándares de producción e incentivos de mejora, que residen en un sistema de recompensas económicas, así como sistemas de coacción para obligar al trabajador a identificarse con las metas de la

organización. El objetivo de la empresa es alcanzar la máxima eficacia y máxima producción.

- b. **Teoría de Organización Formal.** Esta teoría descansa sobre la importancia de los administrativos y directores de empresa. El principal representante es Henry Fayol (1.916), quien se centra “en los problemas organizativos de la dirección, considerando no sólo al individuo, sino a la totalidad de la empresa, que presenta una estructura formal de relaciones funcionales, siendo el papel del obrero es secundario e instrumental. Lo básico es la autoridad y su natural derecho de mandar, así como el poder de hacerse obedecer”.

En esta teoría se proponen cuatro principios de gestión: el principio escalar, que define la autoridad, la cual debe repartirse de forma proporcional a lo largo de la esfera jerárquica, en donde los superiores deben controlar los esfuerzos de los subordinados y cada rol debe estar definido con toda precisión para que quede delimitada la autoridad, existiendo una adecuada y definida cadena de mando; el principio de unidad de mando, señalando que cada trabajador debe recibir órdenes de un único superior; el principio de excepción, que analiza las decisiones en una organización, señalando que mientras más importante más arriba de la escala jerárquica debe tomarse; y, la esfera de control, donde cada supervisor controlará un máximo de diez personas.

La conclusión para estos teóricos es que la organización debe presentar una estructura piramidal, de dirección muy formalizada y también una autoridad firme y rígida. Este modelo de gestión es la base para las organizaciones militares de corte castrense, con la que anteriormente se identificaba la Policía Nacional, ya que el nacimiento de esta Institución es en base a una organización militar. No obstante este modelo ya no cuadra en la administración policial, que requiere de un enfoque más cercano a la comunidad, en donde todos sus miembros se impliquen y comprometan con la misma de forma directa.

- c. **Las Teorías de la Estructura y la Burocracia.** Estas teorías residen sobre una perspectiva sociológica, siendo su principal representante Max Weber (1.921) quien formuló dos principios fundamentales: “la formalización extrema de la estructura y el principio de racionalidad (sinónimo de burocracia)”. Para este autor, todo ha de estar perfectamente reglado, normativizado para que la responsabilidad esté bien delimitada y se pueda controlar al subordinado. En cuanto a la comunicación, ésta ha de pasar por el cauce correspondiente, siendo necesario que sea por escrito.

Es una teoría que recibe numerosas críticas y que es inaplicable en las organizaciones contemporáneas, pues se corre el riesgo de que los aspectos formales e instrumentales de la tarea burocrática sean más importantes que los aspectos sustantivos como el buen servicio a los clientes. Además deshumaniza al empleado, prescindiendo de sus



necesidades y valores, en donde no hay espacio para que crezca ni se realice, siendo su rol bastante limitado, ya que todo cambio ha de venir impulsado por los directivos.

Tanto la escuela de la administración científica, de la organización formal y de la estructura y la burocracia han sido objeto de numerosas críticas, muchas de ellas por la concepción que tienen de la organización como sistema cerrado, por no tener en cuenta que la organización se desarrolla siempre en relación a su entorno. En este bache cayó la organización policial por muchos años, estancándose en un régimen obsoleto que no cumplía con las demandas de la sociedad.

- d. **La Escuela de las Relaciones Humanas.** Estas teorías son consideradas neoclásicas, pues ponen su atención en el hombre y sus necesidades, **con** teóricos que aparecen a partir de 1.920, cuyo principal representante fue Elton Mayo (1.936), quien realizó el conocido “*Experimento Hawthorne*”, en la factoría del mismo nombre, perteneciente a la Wester Electric Company de Illinois (USA, la que ha tenido tanto influjo para la psicología industrial.

El objetivo principal de este experimento fue el examen de las condiciones de trabajo en su relación con la producción, para determinar y clasificar los diversos problemas existentes en toda situación laboral. Se trató de una investigación sobre relaciones humanas, espíritu de equipo, motivación. Los resultados de estos estudios fueron sorprendentes, ya que se determinó que las condiciones psicosociológicas del ambiente laboral

tenían mayor importancia que las físicas, si las físicas eran suprimidas, no descendía la productividad. Se puso de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones sociales del comportamiento humano, la influencia de los grupos sobre el individuo y la necesidad de considerar las relaciones humanas en la organización.

Los seguidores de esta corriente acuerdan acerca de la influencia de la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento, considerando factores como la estructura, la atmósfera o clima de la organización, los patrones o estilos de comunicación, las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen, para entender de mejor forma el efecto que tienen sobre el comportamiento de los empleados.

- e. **Los Modelos Humanistas.** Sus principales exponentes son McGregor, Maslow y Rogers, quienes defienden que hay que tener en cuenta a la persona, las diferencias individuales, las carencias y límites que tiene, su capacidad de crecimiento, su personalidad, sus posibilidades de autorrealización, siendo absolutamente necesario enriquecer la tarea, hacerla más atractiva y motivadora.
  
- f. **Los Modelos Sociotécnicos,** que son teorías que se desprenden de autores que apuntan a los instrumentos tecnológicos, mencionando que estos influyen sobre el comportamiento de los trabajadores a través de la organización y proponen una planificación del trabajo que tenga en cuenta las exigencias fisiológicas, psicológicas y sociales de los trabajadores

evitando la monotonía y facilitando las relaciones humanas en los grupos de trabajo. Se insiste en el papel dominante de los aspectos tecnológicos en la determinación del comportamiento laboral dentro de la organización.

- g. ***Teorías Contingentes de la Organización***, son postulados que han aparecido en los últimos 20 años, sosteniendo que no hay un modelo único y mejor de organización, válido para todos los casos y para cualquier tipo de circunstancias, ni unos principios de comportamiento que sean constantes, permanentes y universales y que den cuenta de la conducta de las personas en cualquier contexto organizacional y/o cultural. Intentan comprender y explicar cómo las organizaciones, los individuos y los grupos funcionan bajo condiciones diversas, entendiendo por tales no sólo las producidas o dadas dentro del sistema sino también las existentes fuera de él. Los estudios ponen en evidencia la necesidad de diferentes formas organizativas para el enfrentamiento eficaz a las modificaciones del ambiente.

### **1.1.3 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

La actividad primaria de las organizaciones es coordinar actividades para que los miembros consigan alcanzar las metas fijadas, sin embargo no todas las estructuras estables tienen las mismas metas, en donde se pueden distinguir:

- a. *Organizaciones orientadas hacia la producción económica*, son las organizaciones empresariales típicas que producen beneficios, fabrican productos u ofrecen servicios. Son económicamente autosuficientes y sobreviven o fracasan en la medida que lo consigan.
- b. *Organizaciones orientadas hacia fines políticos*, diseñadas para generar y distribuir poder y control dentro de la sociedad. Ej.: cuerpos legislativos, instituciones militares, incluso el sistema bancario (crea y designa poder en una economía empresarial).
- c. *Organizaciones orientadas a metas de integración*, ayudan a mediar y resolver la discordia entre grupos y miembros individuales de la sociedad. Ej.: organizaciones de consumidores, partidos políticos, el sistema legal, sindicatos, oficinas públicas.
- d. *Organizaciones orientadas hacia las metas de mantenimiento* de los modelos. Son aquellas que promueven la regularidad y el desarrollo cultural y educativo dentro de la sociedad. Lo son las familias, las escuelas, las organizaciones religiosas, sanitarias, los museos.

De acuerdo a esta clasificación, la Policía Nacional se encontraría dentro de aquellas orientadas hacia fines políticos, ya que a través de esta Institución se conserva el orden público y la seguridad ciudadana.

## 1.2 LIDERAZGO

El énfasis sobre el liderazgo como tema fundamental en las organizaciones, sobre todo en la Policía, viene justificado debido a que en la medida en que se desarrollen con efectividad teorías sobre el liderazgo, será posible elaborar técnicas de selección y entrenamiento de líderes, con un consecuente incremento en la efectividad organizacional. El conocimiento del propio y personal estilo de mando, de su viabilidad o necesidad de cambio en función de los diferentes elementos que intervienen, es uno de los objetivos a alcanzar con este trabajo, junto con el análisis de las actitudes y habilidades que conviene adquirir para el desarrollo de una buena función de mando.

Es posible encontrar una amplia muestra de definiciones de liderazgo, entre ellas, “el liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, con capacidad para implicar a las personas en sus tareas y motivarlas para que asuman los objetivos de la organización como propios” (Gibb 1.969). De acuerdo a Miguel Angel Cornejo (2.006), “líder es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, es el modelo para todo el grupo, sin ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, ya que el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más”.

El liderazgo es un concepto de relación entre un agente que influye y otro que es influido. Para poder explicar adecuadamente esta relación de influencia del líder hay que considerar simultáneamente la interacción de tres factores determinantes: el líder, con su personalidad, percepciones y recursos

relevantes para alcanzar los objetivos; los seguidores, con sus personalidades, percepciones, recursos relevantes para alcanzar los objetivos y necesidades; y, el contexto situacional en el que funcionan estas variables.

### **1.2.1 APROXIMACIONES TEÓRICAS AL LIDERAZGO**

Sobre liderazgo existe un sinnúmero de teorías, corrientes y movimientos que han aportado e influido en las organizaciones. Sin embargo el gran volumen de investigaciones y datos empíricos aportados no han producido una comprensión integral y única del concepto, más bien se tornó contradictorio por las ostensibles diferencias, en donde se puede decir que existe un acuerdo es en que el liderazgo parece ser un factor crítico en el éxito o fracaso de cualquier organización. A continuación se analizan algunas teorías que se consideran de vital conocimiento y aplicación en la organización policial:

*Liderazgo como rasgo de personalidad.* Viene de tiempos remotos considerar al líder como sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten alcanzar una posición de dominio en cualquier situación. Se corresponde con la popular idea de nacer líder (líder nato) que ya apuntó Aristóteles en su Política (1.252 a.C.), “desde el nacimiento algunos están predestinados a obedecer, otros a mandar”. Tal condición se debe a la posesión de características o rasgos peculiares que inducen a otros a querer seguirles (seguidores), tales como: inteligencia, extroversión, ajuste, dominancia, empatía, etc. Para Ross y Hendry (1.974), los rasgos esenciales o perfil del líder son: “poseer confianza en sí mismos, ya que están bien

integrados y son emocionalmente estables y desean aceptar la responsabilidad de dirigir y son competentes al tratar con situaciones nuevas, con ansia por influir y también afán de protagonismo.

*Liderazgo como conducta.* Estas teorías proponen estudiar qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son; es decir identificar las características del comportamiento de los líderes que pudieran estar relacionadas con la eficacia en el desempeño. Los comportamientos de los líderes no son ordinarios, no se ajustan a la norma, si pudieran identificarse tales comportamientos sería posible enseñar a los individuos a ser líderes.

*Modelos humanistas.* El más genuino representante es McGregor (1960) quien clasifica los estilos de liderazgo en: autoritario e igualitario, que se enmarcan dentro de la Teoría X e Y respectivamente. De acuerdo con la Teoría X, el líder debe usar medidas duras para controlar las conductas de los subordinados y asegurar los objetivos de la organización, en donde la dirección y control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad; su función sería: motivar, controlar, modificar conductas, y ello precisa de un liderazgo firme, normativo y punitivo. Por el contrario la Teoría Y defiende la integración de los intereses de los individuos con los de la organización, de modo que la función del líder consiste en crear las condiciones, en permitir que los subordinados puedan autodirigirse y en desarrollar una atmósfera que permita a los miembros realizarse en la ejecución de la tarea y en el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

*Modelos de contingencia. Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard (1.995).* Del análisis de las distintas perspectivas y enfoques acerca de liderazgo, este modelo es el que más se apega a la realidad policial, en donde todos los funcionarios en algún momento deben cumplir el rol de líder ya sea dentro o fuera de la organización. Esta es una teoría que se enfoca en los seguidores, en donde el líder exitoso, eficaz, se logra al seleccionar el estilo adecuado, el cual es contingente en el nivel de madurez (disponibilidad) de los seguidores.

Se dice que un “estilo” es eficaz cuando es adecuado para una situación determinada, es decir no existe “la mejor manera” para influir en cualquier situación. La “disponibilidad” de los seguidores es la capacidad y la voluntad de la gente de llevar a cabo tareas específicas, reflejando la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder, debido a que a pesar de lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

Según esta teoría, el líder debe actuar e interrelacionarse de acuerdo a sus comportamientos hacia la tarea, sus comportamientos hacia las relaciones y el nivel de voluntad o grado de madurez que muestran los seguidores (capacidad técnica y psicológica). Estas tres dimensiones dan lugar a cuatro comportamientos específicos:



*Directivo (control):* Tiene comportamiento de tarea alto, y de relación bajo. El jefe da instrucciones específicas y vigila de cerca a los subordinados. Les dice qué, cuándo, cómo y dónde hacer varias tareas.

*Persuasivo (supervisión):* comportamiento de tarea alto y de relación alto. El jefe explica sus decisiones y permite aclarar detalles. Proporciona tanto comportamiento directivo como de apoyo.

*Participativo (asesoramiento):* comportamiento de TAREA BAJO y de RELACIÓN ALTO. El jefe comparte ideas con los subordinados y les deja participar en la toma de decisiones. El papel del líder es facilitar y comunicar.

*Delegativo (delegación):* Tiene comportamiento de TAREA BAJO y de RELACIÓN BAJO. El jefe delega la responsabilidad de la toma de decisiones y su implantación en los subordinados. Proporciona poca dirección o apoyo.

También combina ambas dimensiones de madurez (técnica y psicológica) y deduce cuatro niveles de disponibilidad de los seguidores:

M-1: Subordinado que presenta inmadurez técnica y psicológica (no puede y no quiere). Es incapaz, indispuesto e inseguro. Le corresponde como idóneo un estilo de liderazgo Directivo.

M-2: Subordinado que presenta inmadurez técnica y madurez psicológica (no puede pero quiere). Es incapaz pero dispuesto. Le corresponde el estilo Persuasivo.

M-3: presenta madurez técnica e inmadurez psicológica (puede pero no quiere). Le corresponde el Participativo.

M-4: se caracteriza por madurez técnica y psicológica (puede y quiere). Le corresponde el Delegativo.

Esta variable de madurez ha de considerarse únicamente en relación a la realización de una tarea específica, es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. El estilo de dirección que debe utilizar un líder depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir. La clave está en saber medir el nivel de madurez de los seguidores y conducirse conforme indica el modelo. No obstante, el líder debe ayudar a madurar a los seguidores e ir adecuando su estilo en función del grado que vayan alcanzando.

Si se produce regresión en el nivel de madurez, también deberá el líder reevaluar el nivel y retroceder para proporcionar apoyo socio-emocional y dirección apropiada. Lo primero que tiene que hacer es ver en qué área o faceta desea influir. Por ejemplo, un policía puede investigar muy bien, vigilar y detener correctamente, pero no tiene habilidades para realizar un informe adecuado. Por tanto, lo segundo sería ver el grado de madurez (técnica o psicológica) que tiene en esa área. Finalmente, tendrá que valorar qué estilo es el más adecuado para ese sujeto o grupo, en esa área, es decir, dirigir la elaboración del informe.

*Otras teorías recientes.* Sobre liderazgo existen otras teorías contemporáneas que son muy interesantes y su análisis puede ser de suma importancia para una organización, sin embargo para fines de esta investigación sólo se enumeran algunas de ellas: teoría de la atribución del liderazgo, teoría del líder carismático, teoría del liderazgo transformacional, teoría del liderazgo visionario.

### **1.2.2 PODER, AUTORIDAD Y JERARQUÍA**

El poder se establece y ejerce a través de las relaciones interpersonales, que permiten un proceso de influencia con el fin de conseguir cambios de conducta. Una serie de aspectos psicológicos inciden en la reacción comportamental ante el intento de influencia, entre ellos se encuentran los aspectos perceptivos, que son aquellos que tiene el destinatario que es la persona que trata de influirle y de las bases sobre las que fundamenta su influencia, así como de las relaciones establecidas; los aspectos motivacionales, que son los recursos utilizados por el agente de influencia, que sólo son base de poder en la medida en que pueden satisfacer necesidades, intereses, expectativas o valores del destinatario, creando una relación de dependencia; otros procesos psicológicos como sumisión, identificación e internalización; y, una conducta manifiesta versus disponibilidad para la acción, que es la influencia en el cambio comportamental, en un determinado intervalo de tiempo, que se mide por actividades verbales o motoras observables.

Este proceso de influencia puede evocar cuatro tipos de reacciones en los destinatarios, como de aceptación, de rechazo, de oposición y de resistencia. Además es necesario conocer que existen algunos rasgos de personalidad que predisponen a los individuos a resistir a las influencias de otros, por ejemplo los sujetos con una necesidad de independencia fuerte responden con mayor resistencia a las influencias, así como aquellos que tienen mayor ascendencia social muestran mayor resistencia a la influencia.

Por otro lado, la autoridad “es un poder legítimo que ostenta un individuo en virtud de su posición en la estructura social organizada”. Este poder legítimo está limitado por reglas, leyes y valores, por eso es aceptado por los miembros de la organización, este poder legítimo se apoya en un sistema de recompensas y castigos. El establecimiento de una jerarquía dentro de la organización permite evitar las relaciones contradictorias de autoridad. El análisis de la jerarquía permite conocer en buena medida el comportamiento organizacional de los miembros, delimitando las relaciones y el tipo de interacciones de autoridad y subordinación entre los miembros. Especifica también el dominio o amplitud de control de cada supervisor. Entonces como se puede ver los términos poder, jerarquía y autoridad están íntimamente relacionados, los que generan la relación entre líder y subordinados, siendo necesaria su comprensión.

De acuerdo a Brehm (1966), clasifica a los tipos o fuentes de poder de la siguiente manera:

- a) *Poder de recompensa*. Habilidad para ofrecer objetos o acciones valiosas a otros sujetos a cambio de la realización de las conductas demandadas (emana de la organización formal).
- b) *Poder coercitivo*. percepción del destinatario sobre la capacidad del portador del poder para distribuir castigos. Miedo a las consecuencias si no se realizan las demandas del agente del poder (emana de la organización formal).
- c) *Poder legítimo*. Se fundamenta en la creencia por parte del destinatario de que el agente está investido legítimamente para ejercerlo, siendo obligación suya acatarlo (emana también de la organización formal).
- d) *Poder del experto*. tiene su origen en el reconocimiento por parte del destinatario de la pericia del agente de poder, de la superioridad en habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia.
- e) *Poder referente*. Por la identificación con la fuente de poder (sirve de modelo, gustaría parecerse a él).

Los dos primeros se basan en el control de determinados recursos. El tercero en la aceptación del sistema legal que lo fundamenta; el cuarto y el quinto, en las características del agente de poder, bien por sus conocimientos o atributos personales.

### **1.2.3 FUNCIONES DEL LIDERAZGO**

Las funciones de liderazgo aparecen unas veces establecidas formalmente, en donde se espera que los directivos y jefes sean líderes eficaces, capaces de impulsar, dirigir y supervisar a los subordinados,

orientados a la tarea para responder a las expectativas de quien le nombró; otras veces de manera informal, en donde el líder emergerá en el grupo espontáneamente y se orientará a la gente, sin necesidad de una designación previa por parte de la organización.

De manera general, el papel del líder en la Policía Nacional, cumpliendo con su labor tanto al interior como al exterior, básicamente consiste en: actuar como portavoz, como medio de comunicación del grupo con el exterior; solucionar problemas y ofrecerse para ayudar, ofertando variedad de alternativas a cualquier problema, con rapidez, excelencia y calidad, con prestancia; manejar conflictos, internos o externos; finalmente, instruir a los miembros de su equipo.

### **1.3 TRABAJO EN EQUIPO**

Un equipo está formado por dos o más personas que tienen un objetivo o meta específicos que requieren la coordinación de la actividad entre sus miembros. La mayoría de las definiciones de trabajo en equipo coincide en afirmar que un equipo es un tipo especial de grupo. Los equipos de trabajo se caracterizan por desarrollar tareas para conseguir lograr los objetivos del sistema amplio al que pertenecen, su rendimiento afecta a los miembros del equipo y a los de dicho sistema más amplio, los miembros que lo componen desempeñan roles interdependientes y los sujetos son identificados como pertenecientes al equipo tanto por ellos mismos como por los sujetos externos.

En las organizaciones se da el caso que se tienden a confundir los términos, es decir, creen que equipo y grupo es lo mismo y no se dan cuenta lo que implica el trabajo en equipo, existen diferencias sustanciales entre uno y otro concepto. En el equipo las personas trabajan juntas de manera interdependiente para conseguir una meta común de la cual todos son responsables, lo cual no es necesario para afirmar que existe un grupo. Los equipos se suelen utilizar en contextos organizacionales y deportivos. La investigación con grupos se suele realizar en el laboratorio, mientras que la de los equipos se hace a través de estudios de campo. Un grupo puede tener desde 2 hasta cientos de personas. El número ideal de componentes de un equipo es de 4 a 20. Para convertir un grupo en equipo ha de darse a sus integrantes el poder de actuar y tomar decisiones por sí mismos.

### **1.3.1 DEFINICIÓN.**

Las definiciones de trabajo en equipo tienen una perspectiva gestáltica a la que se puede aplicar el concepto de *sinergia*, es decir, el todo es más que la suma de las partes. En general se afirma que con los equipos se consigue un resultado superior y diferente en calidad al que se obtendría con los componentes del equipo por separado. De acuerdo a Mujica y Rodríguez (2.003) “trabajo en equipo es el desarrollado por un grupo formado por un número no muy amplio de personas, que interactúan de manera interdependiente en un clima positivo de respeto y confianza, adoptando e intercambiando roles con flexibilidad, y buscando objetivos y satisfacciones tanto para el grupo como para sí mismos”. Esta labor se desarrolla

habitualmente en el marco de una organización con una orientación común y que puede recibir la ayuda de algún experto con el fin de que se cumplan los objetivos pero también que aumente al máximo las destrezas y la eficacia del grupo. Algunos autores definen al trabajo en equipo de la siguiente manera: eficaz = trabajo en equipo.

### 1.3.2 PROCESOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es una herramienta eficaz para conseguir los objetivos de una organización. El trabajo en equipo debe realizarse cuando para la consecución de una meta es necesaria la aportación de diferentes profesionales. En este sentido, McGrath (1.985) categorizó en un esquema los procesos y tipos de tarea que suelen afrontar los grupos. La importancia de este esquema radica en que si se conocen qué tareas realiza un equipo en general y, de manera específica, en qué consisten dichas tareas y cuáles son los aspectos clave de cada una de ellas, serán más sencillo diseñar estrategias para actuar sobre cada una y mejorar el rendimiento del equipo. Los procesos identificados por McGrath en un equipo son:

- a) *Proceso de Generar*. En donde se planifica y crea planes de acción generando ideas.
- b) *Proceso de Elegir*. Con tareas intelectuales para resolver problemas con solución correcta y también tomar de decisiones efectivas.
- c) *Proceso de Negociar*. Con tareas de resolución de conflictos, negociaciones y resolución de conflictos de intereses.



- d) *Proceso de Ejecutar*: En donde se ejecutan tareas de resolución de conflictos de poder o competición por ganar, así como desempeño de tareas psicomotoras para conseguir estándares de excelencia.

Los equipos de trabajo funcionan porque los miembros que componen un equipo se complementan entre sí; es decir, debe haber personas que sean expertas en distintos aspectos necesarios para la labor que deben desarrollar, ya que los miembros del equipo están coordinados para trabajar de manera organizada. La comunicación entre ellos debe ser fluida y abierta, así como la confianza y el comportamiento de aportar lo mejor de uno mismo para el buen desempeño de la tarea

### **1.3.3 LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Existen criterios para poder valorar la eficacia de un equipo, siendo los principales los resultados, que se refiere a la cantidad y calidad de errores, definiendo previamente cuáles son los resultados productivos a los que se debe llegar; la posibilidad de que el equipo continúe trabajando eficazmente en el futuro, teniendo en cuenta las consecuencias emocionales para sus miembros, el grado de cohesión, etc.; el nivel de innovaciones, que incluye creatividad, desarrollo de nuevas ideas y procedimientos; los resultados para el individuo, esto es satisfacción y desarrollo personal.

Además se puede evaluar al trabajo en equipo de acuerdo a su productividad, considerando los siguientes factores:

- a) *Facilitación social*. Consiste en el aumento o la mejora del desarrollo o desempeño de una tarea cuando otra u otras personas están presentes, resultando de la activación emocional que sufren las personas cuando están en presencia de otros. Sin embargo, cuando este proceso ocurre ante tareas complejas o novedosas, puede producir un perjuicio en el rendimiento.
- b) *Combinación social*. El rendimiento de un equipo depende tanto de las habilidades de sus miembros como del método que utiliza dicho equipo para combinar estos recursos y afrontar las demandas de la tarea. Steiner (1.992) denominó este proceso como combinación social. Según la teoría de la combinación social, el rendimiento en una tarea de equipo depende de 3 factores: la composición del equipo, las demandas de la tarea y la combinación de los factores anteriores, que produce una serie de pérdidas y ganancias debidas al proceso de la interacción grupal. En la medida en que estas pérdidas y ganancias se adecuen a los objetivos, mejorará el rendimiento.

Una de las características positivas de cara a la composición de los equipos es la diversidad. Está demostrado que cuando hay personas dentro de un mismo equipo con opiniones o conformación diferentes, se aumenta la creatividad. Sin embargo la diversidad no siempre es positiva y conlleva una mejora en la productividad. Dependerá de que las habilidades de los miembros no se solapen. La diversidad también puede producir

conflictos por las diferencias entre las personas, así como una reducción de la cohesión.

La reflexividad tiene un efecto mediador en el efecto de la diversidad, la reflexividad es el grado en que los miembros de un grupo reflexionan y se comunican entre sí, sobre los objetivos, estrategias y procesos del grupo, se adaptan a la situación, y se anticipan a lo que puede suceder. Cuando la diversidad está relacionada con la reflexividad, el equipo conseguirá un resultado positivo.

c) *Motivación social.* Para mejorar este factor en los equipos de trabajo, se recomienda proporcionar incentivos, como el reconocimiento por la labor realizada; hacer que la contribución de cada miembro resulte indispensable y reducir el coste asociado a las contribuciones que hacen los miembros del equipo; emplear técnicas de reforzamiento positivo y desarrollar un sistema de reconocimiento o recompensas para aquellos que muestran conductas de apoyo hacia sus compañeros; aumentar el compromiso personal de cada miembro del equipo con el equipo en sí; convencer a los miembros del equipo de que cada una de sus contribuciones es indispensable, aclarando las metas del equipo; y, aumentar la eficacia colectiva, incrementando la unidad de los miembros del equipo.

### **1.3.4 ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RENDIMIENTO DE UN EQUIPO**

Para promover la eficacia en los equipos de trabajo es necesario adoptar estrategias que permitan el desempeño adecuado, entre ellas se encuentran, seleccionar a los miembros que van a formar parte del equipo; actuar sobre los procesos de grupo y los de interacción, realizando un entrenamiento de equipo; desarrollar un liderazgo adecuado; reestructurar el trabajo para adaptarlo al equipo en caso de que sea necesario. Entrenarse en cada uno de los aspectos correspondientes a los procesos del trabajo en equipo requiere centrarse en dos aspectos, especificar las competencias necesarias que fundamentan lo que se considera un equipo eficaz para un contexto concreto y llevar a cabo entrenamiento dirigido a mejorar dichas competencias. La consecuencia debería ser un aumento en la eficacia del equipo.

Sobre los procesos de interacción grupal, uno de los aspectos que más se ha investigado es la toma de decisiones en equipos jerárquicos que se dividirían en una serie de roles dentro de un equipo y desde cada rol se tendría acceso a diferente información relevante para una decisión final. Otra forma de mejora es el aprendizaje de equipo. Se puede definir como un proceso continuo mediante el cual los miembros del equipo adquieren, comparten y combinan una serie de conocimientos sobre sí mismos, el equipo, y la experiencia de trabajar juntos que produce un cambio en el comportamiento de los miembros de dicho equipo. Otro de los aspectos que cada vez está teniendo más éxito en lo que concierne a la mejora del rendimiento de un equipo es el entrenamiento en habilidades sociales de sus miembros.

### 1.3.5 APLICACIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Según su función son aplicables a los equipos de trabajo los siguientes:

- a) *Los círculos de calidad.* Pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área común y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria, periódicamente y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar los problemas y las posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomiendan soluciones y se las presentan para llevarlas a cabo si son aprobadas.
- b) *Los grupos semi-autónomos.* Grupos a los cuales se les asigna una tarea, siendo responsables de la planificación, organización, ejecución y control de dicha tarea.
- c) *Equipos de investigación y desarrollo.* Su objetivo es el aumento de la productividad y de la capacidad de respuesta ante cualquier cambio político, económico y social.
- d) *Los equipos multi-disciplinarios y multi-jerárquicos.* Son aquellos que reúnen a personas de departamentos diferentes y distintos niveles para analizar una situación desde diversos puntos de vista.
- e) *Los equipos de alto rendimiento.* Un equipo de alto rendimiento se puede definir como aquel capaz de optimizar los recursos de los que dispone (materiales y humanos) para producir bienes o servicios por encima de la media producidos por equipos similares. Un equipo de alto rendimiento es aquel que alcanza los objetivos que se habían propuesto de una manera óptima en términos de eficacia y de eficiencia.

Para afirmar que un equipo puede considerarse de alto rendimiento se debe cumplir con los siguientes principios: que consiga los requerimientos de productividad con menos recursos de lo que lo harían otros equipos, la mayoría de sus miembros están perfectamente integrados dentro del equipo y prácticamente no se rechaza a nadie por motivos técnicos y o humanos, el equipo mejora los procedimientos habituales para con menor esfuerzo, crea nuevos procedimientos en un proceso continuo de cambio e innovación.

#### **1.4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es un aspecto fundamental en la labor que desempeña la Policía Nacional, lo cual conlleva a generar distintas competencias en sus integrantes, así como crear los canales adecuados para una comunicación efectiva que contribuya a la consecución de los objetivos institucionales. Este tema tiene un carácter fundamental y es de suma importancia para la Policía, considerando los inconvenientes que se han desencadenado por la falta de canales adecuados de comunicación y a veces muy cerrados, que se han reflejado en conflictos y problemas como el del 30S, que sin entrar en detalles, el principal factor fue la falta de comunicación entre superiores jerárquicos y subordinados.

##### **1.4.1 LOS FLUJOS COMUNICATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN.-**

*FIG, 1 . FLUJOS DE COMUNICACIÓN*



Fuente: Castilla del Pino, C. (1972). La incomunicación. Barcelona: Península.

La Organización, como se vio en el primer capítulo, es un sistema de flujos, de fuerzas y poderes. Como sistema constituye un conjunto de unidades que interactúan manteniendo relaciones entre sí. Es este sistema de flujos el que, bien gestionado, permitirá la eficacia y la eficiencia de la organización para alcanzar sus objetivos. Considerando que las notas características del concepto de organización, se pueden encontrar en todas ellas, una vinculación directa con fenómenos de comunicación. Así pues, la comunicación es un elemento esencial de las organizaciones.

La consideración de la organización como sistema abierto conduce necesariamente a su interacción con el ambiente y plantea el tema de la incorporación a ésta de esa información proveniente del ambiente. Este intercambio de información se da tanto en las relaciones de la organización con el ambiente como en el interior de la propia organización. Así lo reconocen diversos autores, Katz y Kahn (1.977) señalan, “la comunicación es el flujo de información –Intercambio de información y transmisión de significados- dentro de la organización y entre ésta y su ambiente; es la verdadera esencia de un sistema social u organización. Por otro lado, Guetzkow (1.981) menciona que “la comunicación -como intercambio de información es el vehículo gracias al

cual las organizaciones están incrustadas en su ambiente y además es un elemento esencial en el funcionamiento interno de esas organizaciones”.

En síntesis, la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, por ende implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

#### **1.4.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN**

En función de la audiencia a que se dirigen. La comunicación puede ser interna o externa. La comunicación interna se refiere al conjunto de mensajes compartidos por los miembros de una organización. Los canales internos llevan mensajes que informan a los miembros de las metas, tareas, actividades y problemas actuales. Ayudan a los miembros a comprender el estado de la organización y sus roles en la misma. En cambio La comunicación externa relaciona la organización con el entorno con el que está vinculada funcionalmente de acuerdo a la forma que se realiza. La comunicación es formal e informal. El flujo de mensajes que se desarrollan por medio de la interacción humana y que no están prescritos por la organización se denomina comunicación informal, la cual crece a partir de la curiosidad de los miembros, la atracción interpersonal y la interacción social. No sigue la jerarquía sino que



desarrolla su propia estructura, que es una vía “clandestina” de comunicación compuesta por grupos sociales.

Este tipo de comunicación presenta una serie de ventajas sobre la formal, ya que es más espontánea, resultando más satisfactoria para los miembros; es más rápida que la formal; la informal es más exacta y proporciona más cantidad de información pues a los mensajes de contenido racional incorpora también sentimientos, actitudes y valores de los miembros.

Una forma de comunicación informal típica e inevitable en cualquier organización son los rumores. Se definen como la propagación de información no oficial que despierta gran interés, a través de comunicaciones personales de carácter informal. Los rumores existen mientras su contenido sea lo suficientemente ambiguo e importante para las personas que los reciben y propagan. Son razonablemente precisos aunque introducen distorsiones.

Que la comunicación informal resulte funcional o disfuncional para los objetivos de la organización dependerá de las distorsiones que sufran los mensajes, la veracidad y exactitud de los contenidos y los mecanismos de que disponga la organización para clarificar la situación. En la Policía Nacional los rumores son comunes y se los conoce como “bolas”, los cuales la mayoría de veces no son manejadas adecuadamente por sus líderes y en vez de brindar información se cierran los canales de comunicación provocando incertidumbre.

Por otro lado, la comunicación formal sigue los canales que han sido planificados en función de la estructura y jerarquía formal de la organización. Este sistema de comunicación se conoce como comunicación formal y sigue dos direcciones fundamentales en los flujos: vertical y horizontal o lateral.

FIG. 2. *DIAGRAMA DE COMUNICACIÓN*



Fuente: Castilla del Pino, C. (1972). *La incomunicación*. Barcelona: Península.

La comunicación vertical es la que se efectúa entre un superior con uno o varios subordinados. Se trata de comunicaciones relacionadas con la tarea, con la justificación del trabajo, con los procedimientos y prácticas organizacionales, con la misión y la retroalimentación al empleado sobre su rendimiento. Este tipo de comunicación objetivos como la coordinación y control de las diferentes unidades de la organización para cumplir sus objetivos, mantener informado al individuo para que contribuya a esa consecución de fines y salvaguardar la motivación de los seguidores. Pero también la comunicación vertical puede ser ascendente, en donde los contenidos que se transmiten pueden referirse a lo que la persona dice sobre sí misma, su desempeño y problemas, a lo que dice sobre otras personas y sus problemas, generalmente subordinados, a lo que dice sobre las prácticas y

políticas organizacionales y lo que dice acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

En cambio la comunicación horizontal o lateral consiste en el intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Se pueden distinguir dos tipos: comunicación entre compañeros dentro de un mismo grupo de trabajo e interacciones entre miembros de diversas unidades dentro de la misma organización. Sus objetivos son, coordinar las actividades entre departamentos, favorecer cohesión interna, resolver problemas y solucionar conflictos entre compañeros y optimizar funcionamiento organizacional.

#### **1.4.3 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y POSIBLES SOLUCIONES.**

En la labor policial existen varios inconvenientes que surgen por problemas de comunicación ya que se deben solucionar para poder ofertar un servicio de calidad a la ciudadanía a continuación desarrollaremos los problemas y las posibles soluciones.

- a) *La sobrecarga de información y efectos sobre el contenido de los mensajes.* Cuando la información que se ha de trasladar en una determinada unidad de tiempo es mayor que su capacidad de transmisión, se presenta una situación de sobrecarga de información. Esta sobrecarga reduce la eficacia del desempeño tanto a nivel individual

como de grupo. Los mecanismos empleados para evitar y/o reducir la sobrecarga son la omisión, el error o distorsión y el filtrado.

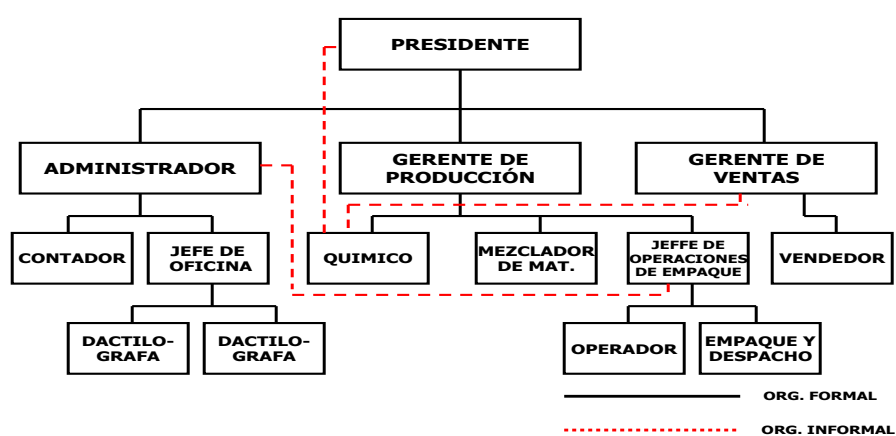
La omisión es cuando los transmisores omiten ciertas partes del mensaje. Si afectan a detalles irrelevantes para los destinatarios, se está cumpliendo un papel funcional que permite un manejo más eficaz de la información. El error o distorsión se presenta en situaciones de sobrecarga, en donde es más fácil la comisión de errores en la transmisión de la información. Habitualmente estos errores se producen por la intervención de mecanismos distorsionadores. Así en el proceso de duplicación de los mensajes se producen distorsiones o errores por condensación, se exageran ciertas características y se reducen otras. El filtrado reduce la sobrecarga de la información en un determinado canal. Puede ser funcional cuando se hace según prioridades adecuadas a necesidades organizacionales y no en criterios de utilidad personal.

Hay otros mecanismos reductores de la sobrecarga que no afectan al contenido del mensaje como la "cola de espera", que aplaza el procesamiento y transmisión a momentos en que los canales se encuentren menos ocupados, la creación de nuevos canales (canales múltiples) y el "escape" de la tarea (evitación del problema) al no poder enfrentar con éxito su desempeño. Desde la perspectiva organizacional este mecanismo siempre resulta ineficaz.

- b) *Cadena con demasiados eslabones.* Seguir la estructura formal de la organización supone en muchas ocasiones que los mensajes se demoren

mucho en llegar a los destinatarios finales. Además, suelen llegar deformados. Eliminar estos eslabones intermedios puede ser peligroso si alguien se siente puenteado. El “puenteo” o “by-pass” sucede cuando un eslabón intermedio es eliminado. Es más peligroso en la comunicación ascendente.

FIG. 3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN



Fuente:  
LÓPEZ  
REY,

Susana “Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización”. Ideas Propias Editorial, 1ª ed.Vigo, 2006.

- c) *Barreras de la comunicación.* Son las barreras físicas (oído, vista), de percepción intelectual (códigos) y de percepción psicológica (miedo, cansancio, enemistad, prevención). En el proceso de la comunicación existen barreras debidas al emisor, al receptor y también al contexto.

En cuanto a las barreras debidas al emisor, las más frecuentes que se presentan son la falta de habilidades de comunicación; el posicionamiento rígido frente al receptor, como estereotipos, relación jerárquica, prejuicios, expectativas, aprendizajes previos, experiencias,

actitudes hacia sí mismo, hacia el tema o hacia el receptor; actitud comunicativa negativa; falta de tiempo; falta de adaptación al lenguaje del receptor, como la utilización de tecnicismos; defectos comunicativos, como autorreferencia exclusiva, logro, excesivo uso del humor o de la ironía, incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace; no se expresa con claridad, transmite algo distinto de lo que quiere transmitir, se confunde, olvida partes importantes del mensaje o se miente en lo que se dice.

En cuanto a las barreras debidas al receptor las más frecuentes son los estados emocionales negativos; nivel cognitivo deficiente o disfuncional; miedo, incertidumbre, inseguridad, falta de tiempo; falta de confianza en sí mismo o en los demás; falta de entrenamiento en comunicación como la falta de escucha activa, de retroalimentación, no hacer preguntas; posicionamiento rígido frente al emisor, como estereotipos, relación jerárquica, prejuicios, expectativas, aprendizajes previos, experiencias, actitudes hacia sí mismo, hacia el tema o hacia el receptor.

Las barreras debidas al contexto se dan por las condiciones externas que impiden el desarrollo adecuado del proceso comunicacional como el ruido, la falta de privacidad, las diferencias generacionales, las diferencias socioculturales, la presencia de otras personas. De igual forma también se presentan barreras debidas al mensaje, principalmente por motivo como la falta de claridad, si este es incompleto o insuficiente, si es complejo o existe congestión de la información.

#### 1.4.4 ELEMENTOS QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN

La importancia de la comunicación se denota en toda organización por esta razón es de vital importancia identificar como poder mejorar la comunicación e implementar estas técnicas en la organización policial para su mejor desarrollo tanto en las relaciones internas (dentro de la institución) y sus relaciones externas (con la comunidad), de lo que se identifica las siguientes:

- a) *Emisor.* Como se conoce, el proceso de comunicación es de dos vías, es decir, hay un emisor que envía el mensaje y un receptor que lo recibe, entonces para que exista un proceso de comunicación adecuado, las dos partes deben adoptar actitudes adecuadas y tomar en cuenta ciertas recomendaciones que sin duda mejorarán la interrelación. El emisor debe prever tres momentos importantes para mejorar la comunicación: preparar el mensaje, captar la atención del receptor y obtener feedback. Para preparar el mensaje es necesario organizarlo, suprimiendo detalles innecesarios y adaptando el lenguaje al receptor, esto considerando un momento adecuado. Para captar la atención del receptor, se requiere una actitud empática, es decir, mirar a la persona, demostrar atención e interés con la postura corporal, utilizar el nombre del interlocutor; comunicar sin abusar de las posiciones de poder y expresar honradamente los deseos y opiniones. obtener feedback: Preguntar sobre la comprensión del mensaje.

- b) *Receptor*. Para mejorar la comunicación, quien recibe el mensaje debe considerar los siguientes principios: evitar el “disparo automático”, es decir, expresar lo que primero se viene a la cabeza que es motivado por sentimientos sin haber razonado; no interrumpir; no evaluar; evitar un posicionamiento rígido frente al emisor, como estereotipos, relación jerárquica, prejuicios, experiencias, actitudes hacia sí mismo, hacia el tema, hacia el emisor; escucha activa, cuidando aspectos de la comunicación no verbal; preguntar o pedir aclaraciones necesarias; eco, resumen, dar feedback, utilizar adecuadamente preguntas clave, manejo adecuado del silencio y flexibilidad.
- c) *Mensajes y actitudes que favorecen la comunicación*. Si bien es cierto que se han mencionado algunos factores y recomendaciones para mejorar la comunicación, existen ciertos mensajes que mejoran el proceso de intercambio de información, así como actitudes que favorecen a la empatía y aportan confianza tanto al emisor como al receptor. Por ejemplo, hablar siempre con respeto y con una actitud positiva, siendo buenos oyentes, y alentando al otro a hablar de sí mismo proporciona un ambiente propicio para el diálogo. De igual forma, en el proceso de comunicación debe existir un intercambio de ideas, de tal forma que se abra un debate en caso de que existan aspectos en los que no estamos de acuerdo, tratando de analizar el punto de vista del otro.

En el diálogo, debemos ser capaces de comunicarnos a diferentes niveles, estos es, hablar tanto de sucesos externos como de opiniones, deseos



o sentimientos. También es importante mantener la atención del otro y que se la comunicación sea bidireccional, solicitando la opinión al otro, formulando preguntas abiertas que inviten a hablar, usando preguntas directas para pedir información específica. Otro aspecto de vital importancia es el lenguaje no verbal, manteniendo en todo momento el contacto visual, procurando que la comunicación sea clara y ordenada.

#### **1.4.5 COMUNICACIÓN EXTERNA.**

Las organizaciones mantienen intercambios con el exterior que les permiten no sólo reaccionar ante los cambios sino también modificar el entorno y, en cualquier caso, adelantarse a los cambios no controlables por ellas. Las relaciones públicas se encargan de que esta comunicación de la organización con el exterior se produzca en condiciones de confianza. Una de las principales herramientas que las relaciones públicas poseen para ello son las relaciones con la prensa. Los objetivos de las relaciones con la prensa tienen un doble carácter: coyuntural y estructural.

A mediano plazo, pretende aumentar la notoriedad de la organización y favorecer un juicio favorable hacia la misma. Son objetivos coyunturales: difundir informaciones útiles al público y difundir informaciones relevantes para la organización que estén ligadas a una actualidad de interés general. El responsable de las relaciones con la prensa es el encargado de prensa, o el gabinete de prensa cuando el volumen de trabajo es grande.

Entre sus cometidos implican: un trabajo de documentación, que se relaciona con el examen de todas las publicaciones relacionadas con la organización, conservación de tales documentos y elaboración de un dossier de prensa; un análisis estratégico, que permita realizar una evaluación de las necesidades de información del público, estudiando las oportunidades de comunicación y elección de medios; trabajo de relaciones públicas, que permite la detección de periodistas interesados, el establecimiento de relaciones y mediación con el Mando Institucional; trabajo creativo, que abarca la concepción, redacción y edición de documentos.

Los recursos con los que cuenta el departamento de comunicación son informaciones específicas, como artículos pre-redactados y comunicados de prensa; informaciones regulares y genéricas, como el dossier de prensa, boletines informativos y el informe anual; atención de peticiones específicas, como entrevistas, contactos telefónicos, conferencias de prensa, visitas de prensa, foto de prensa, etc.

#### **1.4.6 COMUNICACIÓN DE MALAS NOTICIAS**

Las malas noticias son siempre malas noticias, no se puede eliminar el dolor que producen. Se debe tener en cuenta que las palabras no son neutras, sino que pueden llevar una enorme carga emocional. Por ello se debe tener especial cuidado en la elección de palabras y frases. El sentimiento más común para los receptores de una mala noticia es la pena, pero en muchos casos va acompañada reacciones como la negación, sorpresa, estupor, aturdimiento,

bloqueo, incredulidad, sentimientos de irrealidad, como si fuera un sueño, sentimientos de honda soledad, impotencia, dolor, abandono, sentimientos de culpa, entre otros.

Para la comunicación de malas noticias se deben observar ciertas recomendaciones, las cuales son de gran utilidad para los funcionarios policiales, ya que esta actividad es realizada a menudo y en ocasiones no se sabe cómo reaccionar o hacer el acercamiento para dar esta penosa información. En este sentido, es necesario obtener toda la información posible del caso, cerciorándose de su certeza y consultando la identidad de los familiares cercanos; intentar por todos los medios dar la noticia en persona y sólo en casos muy excepcionales se realizará por teléfono; identificarse con el fin de dar mayor fiabilidad; demostrar interés, paciencia y seguridad y no dar información de forma abrupta y telegráfica, las cuestiones que se formulen han de ser contestadas firme y honestamente, en la medida de lo posible, no aportar objetos personales que hayan pertenecido a la víctima, estar prevenidos ante posibles reacciones.

En cuanto al mensaje, este debe ser claro desde el principio, siendo precisos, utilizando un lenguaje sencillo y fácil de comprender; en el caso que la persona esté sola, preguntar si no tiene a un amigo a quien avisar; facilitarle por escrito los datos del hospital y otros importantes; cuando se dé la noticia se debe acomodar el semblante, con gesto a su gravedad y actitud empática, que facilite la elaboración del duelo; la comunicación ha de ser calmada, seria, en tono firme y seguro, sin titubeos ni dramatismos; no acobardarse ni

precipitarse. También se recomienda decir las cosas despacio, dando tiempo al sujeto para que vaya asimilando la realidad, especialmente después de determinadas palabras o frases con gran carga emocional, como fallecimiento, accidente, etc. Finalmente no dejarse contagiar emocionalmente por los sentimientos del sujeto.

## **1.5 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

En lo que concierne a gestión y organización en las empresas y organizaciones, un punto de especial consideración es la Administración de Operaciones (AO). De acuerdo a Heizer y Render la administración de operaciones es “el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados”. Este concepto es aplicado en las empresas de manufactura, pero en aquellas que prestan servicios, como la Policía Nacional, el concepto cambia en su forma ya que lo que se produce no es un bien tangible, sino que el usuario percibe lo que le empresa le está brindando. La importancia de la AO radica en que se debe conocer la manera como se producen los bienes y servicios, para realizar de mejor manera la actividad, considerando el aspecto de calidad en los servicios y así ser más eficientes.

### **1.5.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS EN ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

Los administradores deben tener la capacidad de tomar decisiones efectivas para establecer estrategias de gestión. Estas decisiones se deben

tomar en varios escenarios que se presentan en la producción o trabajo. Si se toman las mejores decisiones, las empresas estarán en la capacidad de prestar un servicio que genere tres tipos de competencias. La primera es la competencia en diferenciación, que se refiere a proporcionar unicidad, es decir, brindar algo que está más allá de las características físicas y los atributos del servicio que lo distinguen sobre otras empresas. La segunda es la competencia en costo, que implica lograr el máximo valor para el cliente, en donde costo y calidad deben ser la expresión de las necesidades del cliente. Y la tercera, competencia en respuesta, que determina a la empresa a desarrollar productos y servicios flexibles, que brinden una respuesta rápida y confiable.

Las principales decisiones en AO son las siguientes: el diseño de bienes y servicios, en donde se define el proceso de transformación, así como los límites inferiores del costo y los límites superiores de la calidad; la gestión de la calidad, que determina las expectativas del cliente sobre la calidad, para identificar los procesos necesarios para alcanzar este objetivo; el diseño de procesos y capacidad, en donde se compromete a la administración con la tecnología, calidad y uso de recursos humanos; selección de la localización; estrategias de la distribución de las instalaciones; recursos humanos y diseño del trabajo; y, mantenimiento del servicio.

### **1.5.2 CALIDAD TOTAL**

La calidad ha sustituido al precio como factor clave para aumentar la rentabilidad y la competitividad de las empresas. De acuerdo a los expertos, el

sistema de calidad ha ido pasando de ser considerado al principio como un lujo, luego como un coste necesario, después como un argumento de ventas, y en la actualidad como un factor imprescindible para la supervivencia de la empresa. Dentro del concepto de calidad, se maneja un principio o cultura organizacional denominado calidad total, que supone la movilización de toda la empresa, tanto de personas como de cosas, con un único fin: satisfacer al cliente, que es la razón de la existencia tanto de la empresa como del propio puesto de trabajo, esto es un punto fundamental en el tema de seguridad ciudadana.

En general, mejorar la calidad permite, reducir costes, vender a mejor precio, conseguir la fidelidad del cliente, aumentar la cuota de mercado, buena protección frente a los competidores, seguridad de desarrollo continuo de la empresa, garantía de futuro.

Es importante distinguir el significado de calidad entre una empresa comercial o de manufactura que de una empresa de servicios, en donde el objetivo de la calidad total se enmarca en la satisfacción del ciudadano y del trabajador. El comportamiento de las personas, en la interacción empleados-clientes, determina en gran medida la percepción de la calidad de un servicio. Hay características que diferencian los servicios de los productos. Los servicios son actuaciones y comportamientos más que objetos o productos.

La medición es por tanto más complicada al no poder referirse con precisión objetiva a especificaciones del producto. En los servicios es sobre todo la calidad percibida por el cliente, el subjetivismo de su propio sentimiento,

que en temas de seguridad se domina como la percepción de inseguridad. Para medir la calidad de productos se utilizan medidas de la física, para medir la calidad de los servicios se requieren medidas de tipo psicológico, con variaciones tanto en el lugar, tiempo y circunstancias de la prestación.

De acuerdo al Sistema de Calidad implantado en el Cuerpo Nacional de Policía del Reino de España (2004), los parámetros o dimensiones que los clientes/ciudadanos utilizan para la evaluar la calidad del servicio que reciben se pueden clasificar en: los clientes evalúan la calidad de un servicio en la medida en que satisface sus expectativas; las expectativas representan lo que los clientes esperan recibir con la prestación del servicio; las expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio. Son importantes por igual la calidad interna o calidad técnico-funcional y la calidad externa o calidad de la forma en que se presta el servicio y cómo responde a las expectativas del ciudadano, usuario o cliente.

Entre las prioridades fundamentales que se plantean en el proceso de calidad total se encuentran, la plena satisfacción del cliente, siendo la prioridad absoluta; la calidad es lo primero, como factor estratégico clave; la mejora continua, como proceso fundamental en toda la empresa; el compromiso de todas las personas, como única vía posible.

*Dimensiones o parámetros que afectan a la calidad interna y externa:*

*Fiabilidad.* Los clientes-ciudadanos pueden creer y confiar en la organización y en la calidad de los servicios que se presta por su trayectoria. En caso de

equivocaciones, se deben admitir errores y hacer lo necesario para que el ciudadano quede satisfecho (reparación, resarcimiento). Significa un nivel de servicio constante, sin crestas ni valles, no cometer errores frecuentes, prestar el servicio en el momento y lugar adecuados.

*Capacidad de Respuesta.* Empleados dispuestos a prestar el servicio cuando el cliente lo solicite (en todo tiempo y lugar). Significa: ofrecer un servicio rápido, contestar rápidamente a las llamadas telefónicas, acudir sin demora al lugar donde uno es requerido, facilitar de inmediato la información que se demande, conceder las entrevistas solicitadas en el plazo más breve posible, disponer de suficiente personal a disposición del cliente, etc.

*Profesionalidad.* Poseer las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios que requieren los ciudadanos. Esto implica, conocer bien los servicios que deben prestar, con sus matices y variantes; resolver las situaciones imprevistas que se les planteen; aconsejar de la forma más eficaz posible; mantener buenas relaciones con los ciudadanos. Significa mantener constantes programas de formación y reciclaje del personal, conocer todos los servicios que ofrece la organización, para, caso de no poder resolver el problema, informar del lugar al que pueden acudir; hacer recomendaciones de buena fe, profesionales, cuando la organización no pueda satisfacer una petición; decisión y voluntad de ayuda para resolver problemas, quejas y reclamaciones; aconsejar sobre la forma de hacer un mejor uso de los servicios que se prestan...



*Accesibilidad.* Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la organización. Esto implica la localización de las dependencias, horarios de servicio y de atención al público, posibilidad de demandar y obtener servicios por teléfono; servicios las 24 horas; que el tiempo de espera no sea demasiado prolongado; que las dependencias y los departamentos estén debidamente señalizados; disposición de los responsables para hablar con los ciudadanos cuando lo demanden o sea conveniente, y accesibilidad de los ciudadanos a éstos en las diferentes áreas operativas y similares.

*Cortesía.* Tratar a los clientes con atención, respeto, consideración y con una actitud de buena disposición. Que los ciudadanos reciben un trato correcto, sin importar el nivel de estrés al que a veces estén sometidos; los funcionarios no deben reaccionar negativamente ante un cliente disgustado. El personal que tiene contacto con los clientes debe mantener una apariencia pulcra y buen talante.

*Comunicación.* La comunicación con los clientes debe ser en el lenguaje que ellos puedan entender, sin tecnicismos innecesarios. Los funcionarios deben ser capaces de adecuar el lenguaje a los diferentes niveles de preparación de cada ciudadano. Estar siempre dispuesto a escuchar con paciencia y atención los problemas, quejas y reclamaciones de los ciudadanos. Esto significa, explicar con claridad y sin tecnicismos en qué consisten y cuáles son las soluciones a los problemas; transmitir seguridad, establecer sistemas de recogida de quejas y/o reclamaciones.

*Credibilidad.* En las actuaciones y conversaciones, proyectar una imagen de confianza y honestidad, que se refleje sinceridad y equidad de las soluciones que dan a los problemas.

*Seguridad.* La organización se debe preocupar de que los ciudadanos no sufran daños ni riesgos. Esto implica, preocuparse por la seguridad física, evitar daños, mantener la confidencialidad. Brindar seguridad es uno de los factores sobre el que gira la actividad de la organización y que se debe proyectar al cliente.

*Elementos Tangibles.* Aquellos elementos que se pueden percibir de manera precisa. La organización debe preocuparse de que las prestaciones del servicio proyecten siempre una imagen de calidad. Esto es, preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones, de los equipos e instrumentos puestos a nuestra disposición, cuidar la apariencia personal, prestar atención a la forma, diseño y calidad de las prestaciones físicas del servicio, tanto referidas a funcionarios como a las demás personas que visiten las dependencias, facilitando la accesibilidad y comodidad.

### 1.5.3 HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN EQUIPOS DE TRABAJO.

El trabajo en la policía comunitaria podemos decir que es un conjunto de equipos de trabajo los cuales deben desarrollarse dentro de una comunidad sin desvincularse de las disposiciones generales que la policía nacional ofrece su personal y conforme a lo estipulado en las leyes y reglamentos siempre precautelando la integridad de las personas y haciendo respetar los derechos de la misma por lo que se ha implementado distintas herramientas para mejorar el trabajo en equipo que a continuación se expone:

#### 1.5.3.1 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

Dentro de las herramientas clásicas para la mejora continua, están las 7H de Ishikawa, las cuales permiten resolver más del 80% de los problemas de las organizaciones. Las siete herramientas y su propósito, planteadas por Ishikawa son:

FIG. 4. TABLA DE HERRAMIENTAS Y PROPOSITOS

Herramienta	Propósito
Hojas de datos	Identificar
Diagrama de Pareto	Identificar
Diagrama Causa-Efecto	Identificar y analizar
Histograma	Analizar
Gráfico de Control	Analizar

Diagrama de Dispersión	Analizar
Estratificación	Analizar

Fuente: Creación Propia

A continuación se describe cada herramienta de forma resumida:

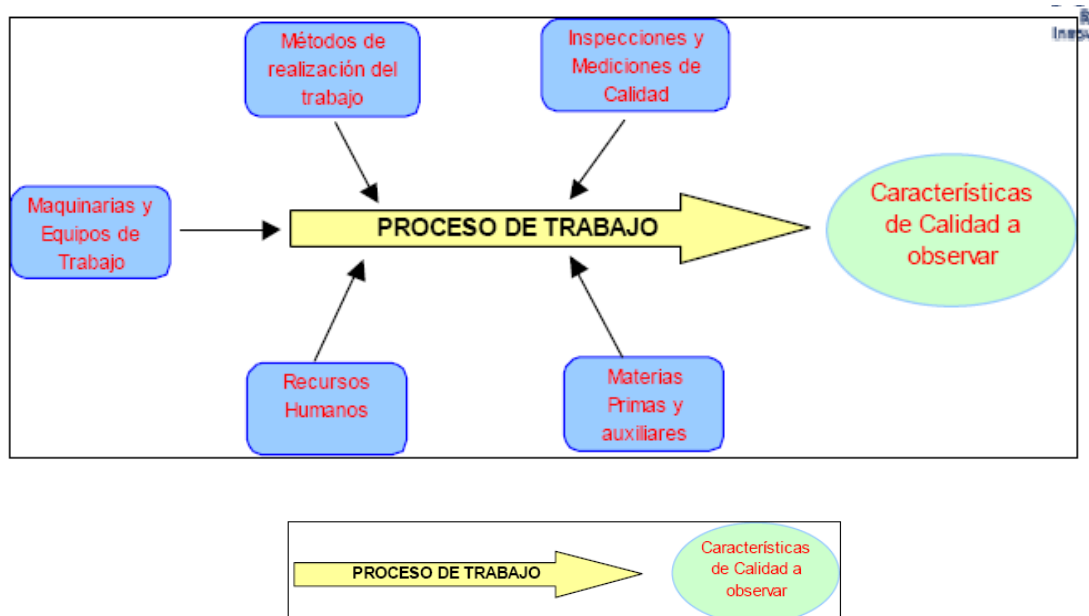
*Hojas de datos.* También se conoce como Hoja de Registro. Sirve para reunir y clasificar informaciones según determinadas categorías. En la hoja se anotan y registran las frecuencias bajo la forma de datos. Sirve para identificar tanto los problemas como sus causas. El objetivo de las hojas de toma de datos es obtener datos con facilidad y precisión, ya que es imposible plantear un proyecto de mejora sin una recogida de datos y sin utilizar los datos ya recogidos. Sin datos, no podemos obtener información, y por lo tanto, las decisiones se tomarían por intuición.

*Diagramas de Pareto.* El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha, por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades. De un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas sólo resuelven el 20% del problema, lo cual se representa gráficamente a través de la llamada “gráfica de Pareto” que separa gráficamente los aspectos significativos de un problema de los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

*Diagramas de Causa-Efecto.* El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. El diagrama causa-efecto sirve para localizar de forma esquemática las causas de un problema, pero nunca deben ser sustitutos de los datos. Los pasos a seguir para hacer un Diagrama de Causa-Efecto son:

- a) Identificar la característica de calidad que se quiere analizar y trazar una flecha que marque el camino hasta llegar a dicha característica. (Ejemplo del sector de la extracción del aceite).

FIG. DIAGRAMA DE PROCESO DE TRABAJO Nº 1



Fuente: LÓPEZ REY, Susana “Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización”. Ideas Propias Editorial, 1ª ed.Vigo, 2006.

- b) Identificar los factores más importantes que puedan ser los causantes de la no calidad y trazar flechas secundarias hacia la principal.

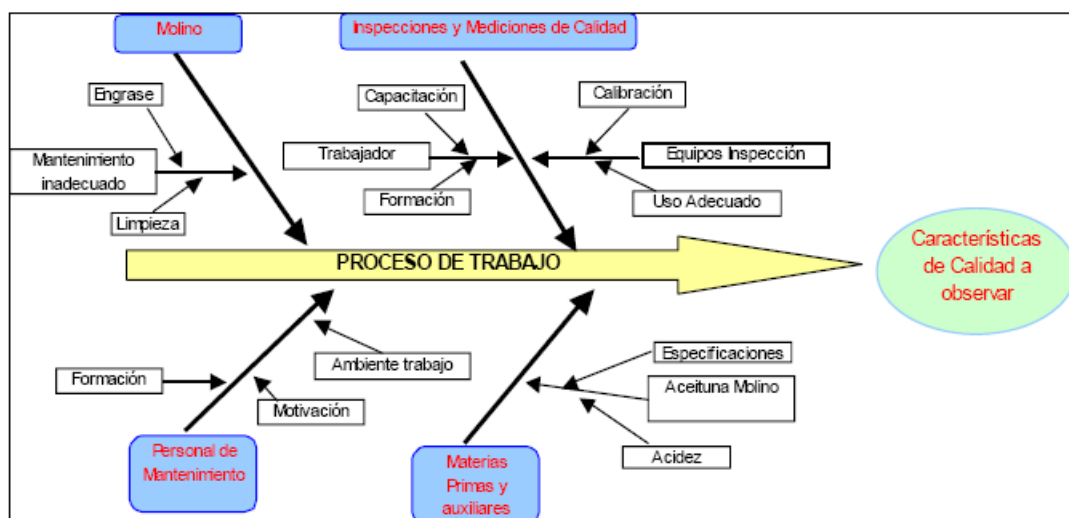
**FIG.6 DIAGRAMA DE PROCESO DE TRABAJO Nº 2**



**Fuente:** LÓPEZ REY, Susana “Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización”. Ideas Propias Editorial, 1ª ed.Vigo, 2006.

- c) Desde cada factor importante identificado, se trata de definir los subfactores que a su vez inciden en la posible no calidad del factor. Para ello se debe definir muy bien los motivos que pueden originar la no calidad del producto o servicio. Así, se sigue ampliando el Diagrama de Causa-Efecto hasta que contenga todas las causas posibles de dispersión.

**FIG. 7 DIAGRAMA DE PROCESO DE TRABAJO Nº 3**



**Fuente:** LÓPEZ REY, Susana “Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización”. Ideas Propias Editorial, 1ª ed.Vigo, 2006.

- d) Una vez verificados que los posibles causantes de la no calidad han sido identificados, y establecidos en el diagrama, se da por terminado el proceso.

*Histograma.* El histograma representa un gráfico de la variación de un conjunto de datos. El histograma permite ver características que con las tablas numéricas no se puede visualizar, ya que representa los datos de forma gráfica. Con el histograma se pretende, por un lado identificar y clasificar la pauta de variación, y por otro desarrollar una explicación razonable y relevante de la pauta.

*Gráfico de Control.* Es una gráfica lineal, donde se establecen límites superiores e inferiores, y una línea central, para determinar las variaciones con respecto a la línea central de una determinada variable. En dichos gráficos, la línea central refleja por dónde debería transcurrir una determinada variable, y las líneas superiores e inferiores los límites de tolerancia que dicha variable puede llegar a alcanzar, de tal forma, que cuando se produzcan situaciones por debajo o por encima de las líneas superiores e inferiores, la organización pueda actuar y tomar las medidas correctoras que estime oportunas. Estos gráficos son muy útiles para estudiar las propiedades de los productos, los factores variables del proceso, los costos, los errores y otros datos administrativos.

*Diagrama de dispersión.* Existen varios tipos de diagramas de dispersión, en función de la correlación entre las variables en estudio como: de Correlación Positiva, cuando aumenta el valor de una variable aumenta el de la otra, por ejemplo, cuando aumentan los incentivos aumenta la producción; de Correlación Negativa, cuando una variable aumenta, la otra disminuye, por ejemplo, cuando aumenta la formación de los trabajadores, disminuyen los errores dentro de la organización; de Correlación No Lineal, cuando no hay relación de dependencia entre las dos variables, utilizada para estudiar las relaciones posibles entre dos variables, por ejemplo, el número de personas en una oficina y los gastos de teléfono.

*Estratificación.* Consiste en agrupar los datos según diferentes conceptos o áreas, para poder decidir cuáles son los conceptos o las áreas más problemáticas y poder concentrar la atención en ellas. Este es un instrumento que nos permite pasar de lo general a lo particular en el análisis de un problema.

En conclusión para una adecuada administración de una unidad de policía comunitaria debemos poner en práctica los conceptos de Organización, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación Organizacional, y Administración de Operaciones, que van a permitir optimizar todos los recursos para ofrecer servicio a la ciudadanía y fomentar un ambiente armónico de trabajo. Sin embargo para combatir una delincuencia que cada día aflora con más fuerza debemos también conocer las herramientas de Planeación Estratégica para



optimizar los esfuerzos y repeler la criminología que se manifiesta en la georeferenciarían obteniendo mejores resultados en el campo de acción policial y seguridad. A continuación desarrollaremos este tema de una manera más amplia para una mejor asimilación y posterior aplicación es un sistema integral de seguridad.

## CAPITULO II

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los conceptos teóricos antes expuestos forman parte implícita o explícitamente dentro de una organización por lo tanto en la Policía Nacional no excepción ya que junto con los modelos teóricos esta institución ha ido avanzando sin embargo no a la par y en la actualidad debemos tomar un modelo más acorde a la misión y visión de la policía nacional en donde nuestro mayor deber es el mantener el orden público y defender la seguridad ciudadana. Sin embargo es necesaria la implementación de los conceptos de administración para mejorar nuestro servicio tanto a la ciudadanía y como al personal policial. Se debe administrar los recursos, los horarios, la logística, sin descuidar el bienestar del personal policial. Otro factor muy importantes de administración es dar un espacio de tiempo para el deporte para una conservación integral del Policía Nacional ya que debe estar en armonía mente, corazón y cuerpo para que un uniformado rinda de la mejor manera. También es importante en la institución formar grupos adecuados de trabajo en equipo basándose en las capacidades personales de cada miembro y ordenar adecuadamente los flujos de comunicación que es uno de los factores más importantes para que el trabajo en equipo funcione adecuadamente. Sin embargo para seguir desarrollando una estructura adecuada para la implementación de la policía comunitaria debemos comprender en que consiste la Planeación Estratégica y como nos ayuda a mejorar el servicio a la comunidad. Por lo tanto a continuación se va profundizar el tema de Planificación Estratégica.

Según Paredes Santos y Pérez Coscio (1994), “planificar es decidir con antelación suficiente, significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno (...), es un instrumento para lograr la mejora continua de las organizaciones”. En definitiva, cuando se habla de planificar, se refiere a la elaboración de un plan de acción que dirigirá la actuación futura hacia objetivos prefijados y que, en esencia, como señala O. Carnota (1991), consiste en “invertir un poco de tiempo para después ejecutar la tarea en mucho menos tiempo y con mayor efectividad”.

## **2.1.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:**

La dirección estratégica constituye una visión global sobre el funcionamiento y gestión de una organización y tiene como objetivo básico la formulación de estrategias y su implantación en el seno de la organización, lo que implica la movilización de los recursos disponibles por parte de la organización con el fin de alcanzar los objetivos globales. En este sentido, la planificación es un punto neurálgico para la Policía Nacional, ya que siendo su función, de protección y de brindar seguridad ciudadana, se deben prever las estrategias necesarias a mediano y largo plazo, para optimizar los recursos y así cumplir eficazmente con este servicio que es una necesidad de la ciudadanía. Vale mencionar que este concepto es prácticamente joven en la organización policial, ya que el primer plan estratégico de la Policía Nacional, a mediano plazo, apareció en el año 2001. Desde ese año se ha venido mejorando este Plan y también aplicando a los distintos servicios que tiene la

Policía, en un contexto de administración eficiente de los recursos y sobre todo el talento humano.

La dirección estratégica se da siempre en un contexto caracterizado por: la incertidumbre, que es la necesidad de nuevas estrategias, así como los efectos de su implantación, tanto en el entorno como en el seno de la propia organización; la complejidad, que se deriva de las diversas relaciones entre el entorno y la propia organización y también las distintas formas de percibir dichas relaciones; los conflictos organizativos, entre los que toman las decisiones y los miembros de la organización afectados por esas decisiones.

### **2.1.1.- ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

*La Estrategia.* Hax y Majluf (1997) consideran que la estrategia de la organización “abarca todas las actividades críticas de la organización, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”. La estrategia se puede entender como un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador, siendo una forma de tensionar la organización hacia el logro de sus objetivos a través del desarrollo de las competencias esenciales de la propia organización. La esencia de la estrategia es la dirección intencionada de cambio hacia la consecución de los propósitos de la organización.

*Niveles de la Estrategia.* Dependiendo del nivel jerárquico de la organización se definen tres niveles de estrategia: estrategia corporativa o de empresa, que

constituye el plan general de actuación directiva de la organización y consiste en el posicionamiento de ésta con respecto a su entorno. Estrategia de negocio, que constituye el conjunto de decisiones tendentes al desarrollo más eficiente de un área concreta, es una estrategia divisional en la medida en que concierne a un sector particular de la organización o de su actividad. Estrategia funcional, centrada en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional con el objetivo último de maximizar la productividad de dichos recursos. La coordinación de las diferentes estrategias funcionales debe contribuir de forma directa a la consecución de los fines y objetivos de la organización y son esenciales para que las estrategias a niveles superiores sean efectivas. Esta concepción jerárquica de las estrategias se relaciona con diferentes niveles de responsabilidad dentro de la organización y constituyen diferentes enfoques para el tratamiento de los problemas de la organización. Esta idea plantea la necesidad de una estrecha interacción entre los distintos niveles para que la estrategia organizacional sea efectiva. Desde un punto de vista más práctico, la jerarquía de las estrategias supone que las decisiones que se tomen en un nivel superior condicionan las decisiones que se puedan adoptar en los niveles estratégicos inferiores. Por ello, el intercambio de información y la comunicación entre los responsables de los distintos niveles se hacen necesarios para la coordinación de las distintas estrategias y asegurar así la coherencia y consistencia de las mismas con los objetivos supremos de la organización.

Se debe considerar que en la Policía Nacional existe un Plan Estratégico, el cual se enmarcaría dentro de la estrategia corporativa, que de igual forma está alineado con el Plan del Buen Vivir impulsado por el Gobierno.

Como el presente trabajo se interesa específicamente del servicio que presta la Policía Comunitaria, entonces se analizarán las estrategias de negocio y funcionales que se requieren para prestar un servicio a la altura de los requerimientos de la sociedad.

*UNIDAD ESTRATÉGICA.* Teniendo en cuenta el nivel de estrategia de negocio antes definido, en organizaciones con campos de actividad heterogéneos se pueden formular estrategias comunes para ciertas áreas y que, a su vez, sean significativamente distintas a otras estrategias formuladas para otras áreas de la misma organización. Así pues, las ideas básicas de la unidad estratégica son: cada actividad de la organización es autónoma, formula sus propias estrategias y se sitúa en el entorno dependiendo de su propia actividad, aunque quede aglutinada en un nivel superior de corporación; cada actividad requiere de competencias distintas por lo que plantea una situación de decisión y acción diferente en cada caso; posibilidad de agrupar las diferentes actividades de una misma organización a fin de aprovechar las posibles sinergias de un trabajo conjunto.

### **2.1.2.- ANÁLISIS FODA**

Como parte de la dirección estratégica, el análisis estratégico constituye la primera de las fases del proceso y resulta un elemento fundamental a partir del cual llevar a cabo la acción directiva. El análisis estratégico contempla el estudio e interpretación tanto de la organización como del entorno en el que

ésta queda enmarcada, así como de la interacción entre una y otro. Los elementos básicos del análisis estratégico en una empresa son:

- a) *MISIÓN*. Representa la identidad y personalidad de la organización para el presente y el futuro de sus actuaciones. Significa su propia esencia, su forma de presentarse en el entorno social en el que se enmarca. La misión forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la organización, y en ese sentido es parte esencial de la cultura organizacional. Su importancia radica en que representa el elemento de identificación con la filosofía de la organización y de cohesión entre todos los miembros.

La definición de la misión de la organización es un elemento de suma importancia pues determinan su orientación en el futuro. Así, misiones muy amplias permiten a la organización gran discrecionalidad en su futura actividad, pero genera cierta desorientación en relación con la identificación de lo que es esencial; por el contrario, misiones definidas de forma más concreta pueden limitar las posibilidades de desarrollo futuro, aunque ayudarían a centrar los esfuerzos de la organización para la consecución de los objetivos.

- b) *VISIÓN*. Refleja la idea de lo que debe ser la organización en el futuro, es la imagen mental de la trayectoria de la organización en su funcionamiento. En este sentido, a través de la visión se establecen los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. La visión debe ser

una referencia para todas las actuaciones de los individuos que forman parte de la organización, de forma que, ante diversas posibilidades de actuación, éstos puedan optar fácilmente por la que mejor se ajuste a los objetivos marcados por la visión. La visión así entendida, representa la diferencia entre la situación actual y la deseada, es decir, la dirección a seguir por la organización. Una visión realista y bien formulada conseguiría preparar a la organización para afrontar los cambios deseados teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la propia organización y, a la vez, las distintas amenazas y oportunidades externas.

- c) *PROPÓSITO ESTRATÉGICO*. Representa una puesta en acción de los conceptos de misión y visión, es decir, a través del propósito estratégico se marcan indicadores específicos a alcanzar que van estampando la dirección correcta de la compañía a muy largo plazo. Representa una llamada a la acción, un compromiso para la obtención de determinados resultados que suponen referencias parciales que marcan el camino a seguir. La consecución de esos diferentes objetivos parciales sirve de estímulo y motivación para que la organización se plantee nuevos retos y, de esa forma, se refuerce la actitud de mejora continua y avance hacia la dirección deseada.
- d) *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL*. Que hace referencia a la actitud de la organización ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación



del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. El concepto de responsabilidad social acerca a la necesidad de encuadrar la organización en un entorno externo determinado y que, sin duda, marque la evolución y actuación de la organización. La responsabilidad social así entendida queda integrada por tres áreas fundamentales: área económico-funcional, área de calidad de vida y área de inversión social. En la medida en que la actividad de la organización incide en la sociedad, la calidad de vida de los ciudadanos se ve directamente afectada, por lo que el concepto de responsabilidad social representa un elemento clave.

Mediante la misión, la visión y el propósito estratégico la organización trata de establecer la esencia de su actividad. Paralelamente, la responsabilidad social sirve para ajustar esa actividad al contexto social en el que se desarrolla, forjando la conciencia social con respecto a su papel como un eslabón más del entramado social en el que se desenvuelve.

e) *ANÁLISIS EXTERNO*. El objetivo del análisis externo es el diagnóstico o descubrimiento de los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la organización ofrece a su desarrollo. En este contexto, se debe entender el entorno como el conjunto de factores externos a la empresa que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia de la organización, de forma que el análisis externo así entendido sólo se interesará por aquella parte del entorno que influye de una u otra manera en la actividad de la organización. Son variables ajenas a la propia organización, aunque la importancia de su estudio y análisis radica en la posibilidad de identificar las influencias

positivas o negativas que pueden ejercer y, consecuentemente, en la posibilidad de anticipación mediante medidas concretas.

- f) *ANÁLISIS INTERNO*. El análisis interno se interesa por las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la organización para hacer frente al entorno externo. Interesa ahora la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización de modo que pueda ser evaluado su potencial con el objetivo final de desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida. Para Penrose (1959) “el éxito de una organización depende de la dotación de recursos de que dispone y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente, aspectos éstos que tienen que ver exclusivamente con características internas de la organización”. El objetivo del análisis interno consiste en el estudio exhaustivo de la organización para identificar sus debilidades y fortalezas y determinar así la estructura con la que afronta su relación con el entorno en el que desarrolla su actividad.
- g) *MATRIZ DE ANÁLISIS F.O.D.A.* La matriz o análisis F.O.D.A. es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. F.O.D.A. es el acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La matriz F.O.D.A. muestra de una forma gráfica los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la organización puede encontrar en su entorno. El carácter global de la matriz permite presentar de una forma

visual y rápidamente identificable los cuatro cuadrantes que inciden en la actividad de la organización, estos son:

*LAS DEBILIDADES*, están referidas a los puntos débiles de la organización, es decir, aspectos internos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la organización. Su detección, control y superación permitirán una evolución positiva hacia la consecución de los objetivos marcados.

*LAS FORTALEZAS*, están referidas a los puntos fuertes de la organización, es decir, las capacidades, recursos, posiciones privilegiadas y las ventajas que pueden ayudarnos y contribuir en la consecución de nuestros objetivos.

*LAS AMENAZAS*, se definen como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad o bien incrementar los riesgos o dificultades de esa implantación.

*LAS OPORTUNIDADES*, son las circunstancias externas que pueden representar una posibilidad o ventaja que favorezca la consecución de los objetivos.

Las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno de la organización que deben ser identificados. Podría referirse a aspectos tan diversos como: motivación de los miembros de la organización, recursos materiales, clima laboral, formación, especialización, etc. Por el contrario, las amenazas y oportunidades se refieren al ámbito externo y reflejan aspectos más difícilmente controlables, por ejemplo: población, comercios, conflictividad social, aspectos económicos, políticos, etc.

En la elaboración de las estrategias, el objetivo será desarrollar las fortalezas de la organización de manera que, por un lado, se puedan

aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y, por otro, se pueda reducir la influencia de las amenazas minimizando al máximo nuestros puntos débiles. En este sentido, la matriz F.O.D.A. ofrece una visión gráfica y global del lugar que ocupa la organización con respecto a su entorno, permitiendo una reflexión de la situación actual y futura en función de los objetivos. Es por ello que resulta conveniente disponer de una matriz F.O.D.A. actualizada a la hora de iniciar el proceso de elaboración de estrategias.

### **2.1.3.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA**

Zerilli (1980) define el control en la organización como “proceso de carácter permanente dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia”. Desde esta perspectiva, la planificación fija los objetivos y planes concretos para una actividad y el control observa los resultados efectivos, los compara con los resultados pretendidos y corrige las posibles desviaciones que se vayan produciendo como consecuencia de la puesta en marcha de las estrategias.

Así, el proceso de control en la organización puede dividirse en las siguientes etapas: establecimiento de objetivos y estándares, etapa que se inicia en la fase de planificación, donde se fijan los criterios o puntos de referencia que sirven de base a la posterior evaluación de resultados; medida

de los resultados, que implica la identificación de qué resultados se deben medir y cómo medirlos; comparación entre los resultados y los objetivos y estándares, que identifica las desviaciones que se han producido entre lo conseguido y lo deseado; corrección de desviaciones, que pretende ajustar la práctica real a los efectos deseados bien potenciando los factores que contribuyen a esa adecuación o disminuyendo la influencia de los que contribuyen a la desviación negativa.

Los indicadores responden a la pregunta de ¿cómo medir los resultados que se van obteniendo? Así, la respuesta a esta pregunta permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a través de las estrategias puestas en práctica. A través de los indicadores, se mide tanto la cantidad como la calidad del trabajo realizado, por lo que éstos deben cumplir con requisitos como ser explícitos, específicos y claros, de forma que sean fácilmente comprensibles y que su medida sea factible; ser expresiones válidas de lo que se pretende medir, de tal forma que su medición nos aporte luz sobre la estrategia evaluada; ser estables en el tiempo, para que se pueda llevar a cabo un estudio longitudinal de su evolución y la comparación de sus valores en distintas áreas. Certo y Peter (1996) consideran que “los indicadores pueden ser cualitativos, que son valoraciones subjetivas sobre la adecuación del plan a lo previamente establecido, y cuantitativos, que son valoraciones objetivas numéricas (normalmente), sobre el funcionamiento de las estrategias con respecto a los objetivos que persiguen”.

#### 2.1.4.- UNA HERRAMIENTA DE CONTROL: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

El Cuadro de Mando Integral (CMI), de acuerdo a *Kaplan y Norton, 1997*, “constituye una herramienta muy útil que informa de la evolución de los parámetros fundamentales de la evolución de la organización”. A través del CMI se puede llevar a cabo un seguimiento y control exhaustivos de la ejecución estratégica ya que tiene en cuenta los objetivos planteados y los indicadores necesarios para evaluar la coherencia de la estrategia implantada con respecto a la visión de la organización. De esta forma los CMI representan la cabina del avión que permite a directivos y empleados navegar y dirigir la organización.

Dentro del CMI, los indicadores son construidos como un punto de ayuda cuya base es la medida de la actuación en las áreas críticas para el logro de la estrategia. De esta forma, a través del CMI, se da soporte a la implementación y planificación estratégica integrando las acciones de todas las partes involucradas de una organización alrededor de un conjunto de metas comunes y comprensibles, facilitando la valoración y mejora programada de su estrategia.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. En este sentido, el CMI

representa la herramienta ideal que coloca a la estrategia en el centro de sus procesos de gestión ofreciendo, además, un método estructurado de selección de indicadores.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño. En este sentido el CMI presenta muchas ventajas con las otras herramientas ya que permite un control continuo de la ejecución de la estrategia sin perder de vista la misión y la visión de la organización, así como la consecución de los objetivos previamente planteados; permite el ajuste continuo del proceso y la toma de decisiones en ese sentido; garantiza la comunicación de las líneas estratégicas y las continuas decisiones a todos los miembros de la organización, con lo que asegura la asunción de los objetivos desde los eslabones más básicos de la organización; permite conocer de forma puntual los efectos de la implantación de la estrategia.

El modelo CMI gira en torno a cuatro perspectivas:

*FINANCIERA.* Que en el sector público está referida al control de gastos públicos y, lógicamente, está basada en datos objetivos referidos a cantidades presupuestadas e invertidas.

*DE CLIENTE.* Que trata de medir la eficacia y eficiencia del sistema para satisfacer las necesidades de los usuarios. En el sector público, el CMI coloca la satisfacción del cliente (sociedad en general) en la parte más alta de la formulación estratégica, al indagar acerca de la percepción que tienen los

clientes sobre la calidad de los servicios y productos que ofrece la organización y si estos servicios satisfacen las expectativas creadas.

*PROCESOS INTERNOS.* Que trata de que la organización trabaje en el sentido correcto en cuanto a la creación de servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. En este sentido, se trata de ajustar el funcionamiento de la organización para que, directa o indirectamente, ofrezca servicios que se ajusten a lo que la sociedad espera.

*INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE.* Que representa el motor de la organización en cuanto contribuye, no sólo a su desarrollo, sino también a su capacidad para evaluar su ejecución, aprender de la experiencia y mejorar sus propios procesos. En esta perspectiva situamos la necesaria flexibilidad que debe imperar en cualquier organización que persiga el éxito.

Como puede deducirse con facilidad, el uso del CMI por parte del sector público permite la medición constante de resultados durante el proceso, lo que permite ajustarlo “sobre la marcha” ya que representa un proceso dinámico de retroalimentación permanente que permite ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias. En este contexto, resulta absolutamente imprescindible la definición de buenos indicadores para cada una de las perspectivas tratadas.

Entre las características del CMI se encuentran: es integral, partiendo de un enfoque holístico ya que utiliza varias perspectivas para ver la organización



o los procesos como un todo; es balanceada, garantizando el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros; estratégica, que relaciona los objetivos estratégicos entre sí y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto; es simple, porque la complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único; concreto, debido a que refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia; causal, con el mapa estratégico se establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

#### **2.1.5.- HERRAMIENTA DE GESTIÓN: GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)**

Esta herramienta de control de gestión es impulsada por el Gobierno de la Nación, la cual deben cumplir todos los Ministerios e Instituciones del Estado, a fin de obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de administración pública, así como dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

Esta herramienta se define como “el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión”. El ente encargado de si

implementación y administración es la Secretaría Nacional de la Administración Pública. La herramienta de Gobierno Por Resultados es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además, este portal genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la institución.

La implementación del GPR involucra el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional del Buen Vivir, seguido de las agendas sectoriales, los planes estratégicos institucionales, y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan los proyectos y procesos. En este sentido se tienen dos tipos de planes: Plan Estratégico, que es un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos al nivel Sectorial, Institucional, así como al Segundo Nivel de cada institución (ej., subsecretaría o coordinación general); Plan Operativo, es un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección.

## **2.2.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE LA POLICÍA COMUNITARIA**

La comunicación organizacional es un factor fundamental dentro del diario vivir de las unidades de policía comunitaria, actualmente contamos con una comunicación vertical (descendente, ascendente), horizontal (formal e informal); son diferentes tipos de comunicación que usan las unidades

policiales pero la más peligrosa es la informal que en algunos casos puede acarrear grandes problemas en el ambiente de trabajo y más aún en el campo institucional. En ámbito laboral del personal policial que labora en las diferentes unidades de policía comunitaria, se aplican la comunicación INTERNA Y EXTERNA,

Dentro de la comunicación INTERNA.- las unidades de policía comunitaria día a día reciben mensajes a través de una comunicación formal y vertical-descendente, con lo cual se logra que día a día se cumplan los objetivos diarios del servicio de policía comunitaria, podemos decir que la situación de trabajo que desempeña el personal policial en la mayoría de casos, la comunicación es de carácter descendente, pues el personal que labora en las unidades de policía comunitaria pertenecen a una institución jerarquizada-disciplinada; al ser una institución basada en la jerarquía y disciplina tradicional, casi militarizada no permite en muchos casos mantener una comunicación horizontal, ya que los mensajes que se transmite día a día al personal policial son de carácter de cumplimiento urgente, esto a su vez son mensajes emitidos por la superioridad por medio de la comunicación descendente.

Otro punto importante que se debe tomar en cuenta para la aplicación de la comunicación descendente es que durante las labores diarias que desempeñan las unidades de policía comunitaria, hay ocasiones en que se presentan actividades que cumplir de carácter urgente; ante esto se dan dos tipos de comunicación la ascendente, que sirve para dar a conocer el

acontecimiento o requerimiento al escalón superior así también aplicamos la comunicación descendente para transmitir el mensaje a sus subordinados, mensaje llamado disposición; la cual tiene carácter de cumplimiento obligatorio siempre y cuando este enmarcado dentro de la normativa legal.

En lo que se refiere a la comunicación Externa, actualmente el nuevo modelo de gestión de la policía nacional envuelve a una articulación de trabajo con la trilogía: autoridad local, comunidad, policía nacional; los mismos que giran sobre un sistema de justicia.

FIG. 8. TRILOGÍA DE LA SEGURIDAD



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado ya en el campo operativo diario una de las comunicaciones que utilizan las unidades de policía comunitaria, es la comunicación horizontal, la cual es aplicada para la coordinación entre las diferentes unidades de policía

comunitaria existentes en un sector determinado, para el cumplimiento de actividades, como: operativos de control, apoyo a procedimientos, planificación para capacitaciones, etc.

Es de conocimiento que una de las partes importantes para el éxito de las actividades que se realiza es la comunicación organizacional, pero debemos hacer referencia a la realidad que pasan a diario las unidades de policía comunitaria, por cuanto si bien es cierto que los tipos de comunicación existen; los medios de comunicación son un gran limitante para las unidades de policía comunitaria, existen unidades de policía comunitaria que se encuentran ubicadas en lugares muy distantes de la urbe, el personal policial que presta servicio en estas unidades cumplen con todas las actividades de un policía comunitario, pero existe poca o ninguna comunicación con sus directivos y compañeros de trabajo, ya sea por la distancia, porque no existen equipos informáticos e incluso existen lugares donde no existe cobertura para uso de teléfonos móviles, lo cual implica que este personal policial no tenga una comunicación de ningún tipo con sus directivos o sus compañeros de trabajo, en este caso se ha establecido días específicos para que los miembros policiales que laboran en unidades distantes, se trasladen hasta el comando zonal a fin de entregar los informes de las actividades que han realizado durante todo el periodo en que se mantuvo en su lugar de servicio, esto también sirve para que se entere de las noticias o mensajes nuevos que se han dado durante el tiempo que estuvo en su unidad de policía comunitaria. Sin embargo de ser urgente algún tipo de mensaje se utiliza el talento humano

(mensajero) para dar a conocer el mensaje oportunamente y de esta manera estar comunicados en especial en los mensajes de suma importancia.

En lo que se refiere a los PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN, se ha podido apreciar que existe una sobrecarga de mensajes que provienen de diferentes lados con el mismo contenido, lo cual incomoda, distorsiona y satura el trabajo de quien recibe la información; este fenómeno tiende a ser repetitivo ya que el emisor que recibió el mensaje en primera instancia, realiza exactamente lo mismo al enviar el mensaje a los subordinados según la cadena de comunicación, lo cual va generando más y más duplicidad de los mensajes y finalmente creando un gran inconveniente para los canales de comunicación subordinados, que se encuentran en la base de la cadena, ya que son los menos atendidos y los que menos recursos tienen como (informáticos y talento humano), generando un malestar para el poder transmitir los mensajes enviados por el escalón superior ya que en varios casos se encuentran limitados por falta de recursos; por un lado esto genera una impotencia en cumplir a cabalidad con la transmisión de mensajes y por el otro el temor a ser sancionado por no haber cumplido a tiempo con tal o cual actividad; pero esto es un tema o malestar que se viene manejando desde muchos años atrás, un sistema de trabajo al cual todos los miembros policiales han tenido que adaptarse, para algunos miembros policiales se debe cumplir con el único fin de no ser sancionado mientras que para otros en su gran mayoría actualmente están convencidos que hay convicción propia. Pese al esfuerzo que realizan los directivos de la institución policial, en coordinación con el Ministerio del Interior, muchas unidades de policía comunitaria se

sienten desatendidas con medios indispensables para el trabajo diario, llámense infraestructura, medios informáticos, medios logísticos, capacitación, etc.

En varias ocasiones el trabajo policial demanda gastar del dinero personal con el afán de cumplir; la realidad es que a ciencia cierta no se puede determinar en qué lugar es que se quedan estancados todos los recursos que son indispensables para el trabajo de las unidades de policía comunitaria, lo que si es cierto que el personal policial viene cumpliendo con todas las actividades encomendadas a cada uno de ellos sin importar la falta de medios y recursos; la institución policial a través de la comunicación vertical ha logrado arraigar en cada uno de sus miembros el compromiso de cumplir con las actividades, ya sea a través del temor o por convicción. Hay que tomar muy en cuenta que esto también depende mucho en la actitud que cada miembro policial tiene frente a una situación y la convicción propia de servicio a la ciudadanía.

Dentro del trabajo de las unidades de policía comunitaria, la forma de MEJORA LA COMUNICACIÓN, considero que los directivos se acerquen más a la realidad de cada uno de los miembros policiales que laboran en la unidades de policía comunitaria, que si bien es cierto la comunicación vertical ha logrado mantener el trabajo operativo de cada unidad y se ha visto que se cumplen los objetivos planteados por los comandantes, es necesario en algunas ocasiones mantener una comunicación horizontal y que las ideas o peticiones que se den en dicha comunicación sean atendidas y no únicamente

escuchadas, esto generaría mucha confianza, respaldo dentro del grupo de trabajo y una mejora para la institución policial.

El policía comunitario desde mucho tiempo atrás ha venido en constante comunicación con la ciudadanía, autoridades locales y que hoy por hoy se le está dando la importancia que se merece un policía comunitario, lo que antes era considerado como un servicio policial sin importancia, hoy con el nuevo modelo de gestión ha dado un giro considerable y se está proporcionando poco a poco los medios e instrumentos que requiere el policía comunitario para el cumplimiento de sus funciones en servicio a la ciudadanía, es un proceso a largo plazo, lograr constituir unidades de policía comunitaria de punta con personal capacitado a lo largo de todo el territorio nacional, la institución policial ya está caminando en este sendero del cambio y va por buen rumbo.

### **2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Las unidades de policía comunitaria son organismos operativos, y administrativos a la vez; en el área operativa las estrategias vienen destinadas por el escalón superior, en este caso las sub-zonas a la cual se deben; la Sub Zona está conformada de una área de Operaciones, área que está conformada por un señor oficial superior y su equipo de trabajo (talento humano y medios logísticos), los cuales son los encargados de realizar las diferentes estrategias para mantener controlado el índice delictivo de la división zonal llamada Sub Zona; del área de operaciones se emiten las disposiciones pertinentes referente a las estrategias operativas de trabajo para todas las unidades policiales que conforman la Sub- Zona, una de estas unidades son las



unidades de policía comunitaria, que si bien es cierto cumplen un papel de acercamiento a la ciudadanía, también cumplen funciones operativas a fin de contrarrestar la actividad delictiva; pese a que las disposiciones generales para el cumplimiento de operaciones son emitidas por el área de Operaciones, en razón de que en el terreno o sector de responsabilidad de la UPC se parecían realidades diferentes que en muchos de los casos el personal del área de operaciones de una unidad no puede apreciar, se ha dado paso a que el personal policial que labora en cada una de las unidades de policía comunitaria también creen sus propias estrategias obviamente apegadas a los lineamientos generales del escalón superior, teniendo de esta manera una UNIDAD ESTRATÉGICA, orgánicamente no constituida pero que funciona como tal bajo la responsabilidad del señor jefe encargado de la unidad de policía comunitaria.

Las unidades de policía comunitaria están apegadas a una estrategia de negocio funcional, en donde el objetivo es aprovechar los recursos asignados a cada unidad de policía comunitaria, en la práctica las unidades de policía comunitaria realizan sus estrategias de trabajo en base a su situación real en su sector de responsabilidad, tomando en cuenta:

**SECTOR DE RESPONSABILIDAD:** Diagnostico del sector de responsabilidad, densidad poblacional, estadísticas delictivas de años anteriores, requerimientos de la ciudadanía obtenidos a través de reuniones con la comunidad, ubicación geográfica del sector, extensión territorial y más.

**TALENTO HUMANO:** Número de miembros policiales que existen en las unidades de policía comunitaria para el cumplimiento de las funciones.

**MEDIOS LOGISTICOS:** Vehículos (patrulleros), radios de comunicación, armamento, entre otros.

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** realiza un acercamiento con las autoridades locales, a fin de conocer el interés de las autoridades por contribuir a la seguridad ciudadana y de esta forma saber si se cuenta con el apoyo de la autoridad local.

Actualmente todas las instituciones estatales se encuentran involucradas para mejorar la calidad de vida para los ciudadanos y un punto es la seguridad ciudadana, pero existen diferencias en algunos personeros, que no dan todavía cabida a la alianza con personal policial en los diferentes sectores, logrando en parte un estancamiento a las actividades encaminadas a fortalecer la seguridad ciudadana.

Las unidades de policía comunitaria a la par de recibir disposiciones para las estrategias de trabajo operativas a fin de contrarrestar la actividad delictiva, también se deben a una Dirección Nacional de Policía Comunitaria, la cual también emite estrategias de trabajo enfocados más a la parte de acercamiento con la comunidad, de allí que la misión de la Policía comunitaria dice.

**MISIÓN.-** “La Policía Comunitaria, es una modalidad de servicio de la Policía Nacional del Ecuador, creado para construir una cultura de convivencia pacífica y de seguridad ciudadana, en el barrio, mediante acciones de carácter

preventivo, proactivo y educativo; con la finalidad de fomentar la participación solidaria cívica y patriótica de las autoridades, organizaciones sociales y la comunidad”.

Partiendo de esta misión las estrategias que ejecuta las unidades de policía comunitaria son encaminadas a construir un ambiente de seguridad y tranquilidad entre las y los ciudadanos que habitan en un determinado sector, para lograr esto el policía comunitario, emplea ciertos métodos, uno de ellos la confirmación de barrios seguros, dentro del cual existen varios ejes a desarrollarse como:

- Escuela segura
- Árbol telefónico
- Contactos ciudadanos
- Alerta comunitaria
- Local seguro
- Capacitaciones

Este es un tipo de estrategia que actualmente está adoptando las unidades de policía comunitaria para prevenir las acciones delictivas, dejando a tras un modelo REPRESIVO para pasar a ser más PREVENTIVOS.

Con estas estrategias, las unidades de policía comunitaria pretende pasar a ser de un servicio sin importancia como se lo consideraba en años pasados, a ser un servicio elite en la institución policial, al servicio de la

ciudadanía, por lo cual la Policía Comunitaria se ha planteado la siguiente visión.

VISIÓN.- “La Policía Comunitaria será un servicio policial de calidad, para el nuevo milenio, líder en la prestación de servicio a la sociedad, de prevención; antes que de reacción y represión jurídica del delito, su acción estará fundamentada en la educación continua y el compromiso de las capacidades integradas de los actores, intrínsecos a la comunidad; por lo que la coordinación y la dinámica de las relaciones entre autoridades e instituciones son indispensables para su funcionamiento.

Las unidades de policía comunitaria han adquirido un compromiso social en cada uno de sus sectores de responsabilidad, generando un compromiso con la ciudadanía y con la institución policial.

Como parte de la planificación estratégica, la institución policial ha adoptado para con las unidades de policía comunitaria, herramientas que actúen como medidores de resultados, a fin de verificar cumplimiento de sus objetivos y la toma de decisiones; una de las herramientas es implementado por la institución policial en sí y el otro implementado por parte del Estado, los mismos que son:

- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)
- GOBIERNO POR RESULTADO (GPR)

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).**- este medidor actualmente no está direccionado directamente a las unidades de policía comunitaria, más bien ha constituido un ente de control para las unidades policiales grandes como los comandos provinciales o lo que ahora se conoce como Sub-Zonas; sin embargo las unidades de policía comunitaria se subordinan a estas Sub Zonas y dan un gran aporte ya que ellas son quienes trabajan también en la prevención del delito en sus sectores de responsabilidad, aportando en gran medida para que los indicadores del cuadro de mando integral no se alteren al pasar a un color rojo que representa (alerta) y se mantengan en un color verde que representa (normalidad); las variables en las que está basado el cuadro de mando integral son:

- Homicidios/Asesinatos.
- Robo/Asalto a personas.
- Robo/Asalto a domicilios.
- Robo/Asalto a locales comerciales.
- Robo/Asalto de/a vehículos.
- Robo/Asalto de/a motos.
- Robo/Asalto a carreteras.

**GOBIERNO POR RESULTADO (GPR).**- El GPR de la misma manera como el CMI, pretende controlar las actividades de las instituciones del estado, a través de los resultados obtenidos, esta herramienta es mucho más amplia y de igual forma no está directamente direccionado a las unidades de policía comunitaria, más bien está encaminada a medir los resultados de un Comando Provincial o Sub-Zona policialmente, de igual forma las unidades de policía comunitaria que

se encuentra dentro de un territorio llamado Sub-Zona, aportan para mantener estable el cuadro del GPR, pero a diferencia de CMI, en el GPR las unidades de policía comunitaria aportan con trabajos en las variables de Contactos ciudadanos, capacitaciones realizadas, conformación de barrios seguros o desarrollo de cada uno de sus ejes, es decir en este medidor llamado GPR las unidades de policía comunitario no aportan con su capacidad operativa para la represión, más bien en actividades de acercamiento comunitario, de carácter preventivo.

## 2.4.- LA ADMINISTRACIÓN EN LA POLICIA COMUNITARIA

### 2.4.1 LA ORGANIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LA POLICIA COMUNITARIA

Para todo ámbito se parte de un componente primordial que es la organización, al igual que todas las empresas, hogares, fábricas y sistemas de producción la Policía Nacional necesita de un tipo de organización compleja para que sea efectiva. Por lo tanto necesitas optimizar los recursos tanto económicos como humanos en la producción de nuestro servicio que vendría hacer la seguridad ciudadana.

En una sociedad contemporánea llena de cambios y evolución la policía comunitaria es la nueva visualización de seguridad ciudadana ya que después de un largo proceso de evolución conjuntamente con los diferentes sistemas económicos, el sistema actual es el más apropiado. Toda la vida ha existido Policía, desde el régimen feudal hasta el febril ya que todas las personas tienen

la necesidad de seguridad en diferentes aspectos. Hasta hoy en la actualidad el rol que desempeña un policía comunitario dentro de un circuito o sub-circuito es trascendental porque debe tener la capacidad de relacionarse con gente muy culta y con gente muy humilde, todo en una misma persona.

Desde la aparición del Estado Moderno la necesidad de seguridad ha ido aumentando, por el desarrollo económico que han experimentado varios sectores como los industriales, en donde existe gran producción de riqueza por lo tanto tenemos más demanda de seguridad.

#### **2.4.2.- ORGANIZACIÓN POLICIAL COMUNITARIA**

En la actualidad la organización policial se base en varias teorías de la organización a continuación mencionaremos algunas:

*Teoría de la administración científica.* La función policial a diferencia de cualquier empresa de producción busca obtener una mejor eficiencia en el trabajo por lo tanto en los sistemas educativos de formación buscan los aspirantes a policía y oficiales deben primero dividirse e trabajo y como una maquina especializarse para seleccionar a los mejores e ir eliminando a aquellas personas que no se acostumbren a este tipo de labor. Los trabajadores están en la obligación de identificarse con las metas de la organización para obtener más eficacia en el sistema de seguridad.

*Teoría de la organización Formal. Se fundamenta en la autoridad y el derecho de mandar sobre los subordinados. El poder en este tipo de teorías se manifiesta como el poder de hacerse obedecer.*

*La organización policial cumple con los cuatro principios de gestión:*

#### 2.4.3.- APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION EN LA ORGANIZACION

El principio escalar en donde su estructura se depende de autoridad siempre y cuando no esta esté bien delimitada y con una determinada cadena de mando. La estructura policial posee un estructura piramidal sin embargo estos preceptos deben cambiar al abrir de una policía comunitaria ya que no cumplen todas las expectativas y esta organización. En la actualidad la estructura piramidal permite que por ejemplo sea responsabilidad de los oficiales el control de los subordinados y existe una cadena de mando bien extensa por lo que todos los oficiales de todos los grados pueden mandar a los subordinados. El principio de unidad de mando en la institución policial no está bien desarrollado ya que un grupo de trabajo por ejemplo una compañía de servicio urbano recibe órdenes de oficial a cargo de la compañía, del capitán de control, del oficial encargado de POLCO, de oficial encargado de Operaciones, de Sr. Jefe de la unidad por lo tanto podemos apreciar que posee por lo menos unos tres jefes y en algunas circunstancias las disposiciones varían entre uno y otro y comienzan los problemas de organización que afecta directamente a la productividad del grupo. Al hablar del principio de excepción podemos decir es



que en la escala jerárquica policial se considera de mayor jerarquía la persona que está más arriba sin embargo el control que ejerce muchas veces sobrepasa los diez policías. En unidades descentralizadas como por ejemplo los Distritos existen aproximadamente 400 policías de los cuales no se tiene un control total porque todos trabajan en diferentes puntos y algunos tienen diferentes funciones.

La organización en la policía Comunitaria no es muy complicada sin embargo el trabajo que realiza cada miembro es complejo, desde la implementación del término seguridad ciudadana los miembros policiales deben cambiar desde la organización hasta la doctrina militar porque la sociedad necesita una policía civil que les entienda sus necesidades y respete sus derechos. Un policía comunitario debe ser una persona amigable que se gane la confianza de sus vecinos y moradores del sector de responsabilidad y les ayude a resolver sus problemas tanto de seguridad como de convivencia con el fin de tener una vida armónica entre vecinos. Es realizar un trabajo enfocado en la comunidad y considerando que cada unidad de policía comunitaria tenga autonomía administrativa para poder satisfacer las necesidades individuales del sector de responsabilidad. Además de fomentar en los moradores los valores de solidaridad y compromiso con el sector para combatir la delincuencia.

En la actualidad la institución policial al igual que varias instituciones del Estado también emplean un modelo teórico de Estructura y Burocracia, en los procedimientos diarios de cada policía especialmente en el ámbito disciplinario,

ya que desde sus inicios partió de una doctrina militar que conllevó por muchos años este principio. El Reglamento de Disciplina que poseen los miembros policiales es muy sancionador ya que existen varios acápite que sancionan al miembro policial por cosas irrelevantes, esto ocasiona malestar en el ambiente laboral y no se enfoca en sanciones por un mal servicio a la comunidad sino en un comportamiento interno en la institución.

En la Institución policial tiene una doble responsabilidad ya que el recurso humano que presta sus servicios en la institución no solo debe seguir los lineamientos internos sino también los externos amparados en las leyes y reglamentos como son: el código de procedimiento penal, el debido proceso, garantizar la constitución y los derechos humanos, seguir los procesos adecuados en cada provincia ya que no existe procedimientos estandarizados, cada ciudad o cantón se manejan de manera diferente en la administración de justicia.

Para un mejor rendimiento laboral en la actualidad la Policía Nacional ha tratado de imprimir en su estructura la Escuela de la Relaciones Humanas considerando que entre mejor ambiente laboral posea va ser más productivo su desempeño tanto con los compañeros como con la ciudadanía fomentando el espíritu de equipo liderazgo y la motivación.

#### **2.2.4.- ORGANIZACIÓN IDEAL PARA LA UNIDAD DE POLICIA COMUNITARIA**

La policía Nacional es una organización que ofrece un servicio de seguridad, sin embargo no es responsabilidad única de la policía este servicio sino es un sistema integral donde están involucrados organismos de administración de justicia, autoridades locales y la ciudadanía ya que es un trabajo en conjunto.

Los servicios de seguridad que brinda la Policía Nacional son muy complejos porque va desde la escala presidencial hasta las labores comunitarias en cada uno de los barrios hoy denominados sub- Circuitos. Por lo tanto los miembros policiales deben estar preparados para entablar relaciones con cada uno de estos escalones. Al hablar de policía comunitaria debemos comprender que no todas las personas poseen carisma o tengan habilidades de expresión para hablar al frente de varias personas por lo tanto dando de la unidad de policía comunitaria tiene que distribuirse de la siguiente manera:

Personal de capacitadores.- este talento humano debe especializarse en charlas y conferencias tanto para centros educativos como para moradores de barrios organizados y diferentes instancias que necesiten de sus servicios. Con este tipo de personal podemos desarrollar programas de Escuelas seguras permanentes en donde exista una planificación desde el Ministerio de Educación para educar desde temprana edad y hacer una cultura de prevención ante la delincuencia. Realizar programas integrales en donde los policías comunitarios tengan un papel participativo y puedan dar una capacitación constante desde el pre- kínder hasta sexto curso.

Personal receptor de Denuncias y primer contacto con la víctima del delito.- Son personas capacitadas para la recepción de denuncias y auxilio inmediato a la víctimas de delito, dando un apoyo integral tanto en ámbito de seguridad como una asesoría en los trámites completarios de la administración de justicia.

Personal de acercamiento a la ciudadanía.- sería el responsable de la organización de los barrios y la unión tanto dentro de los mismos como entre barrios para poder trabajar en conjunto, además pueden ser mediadores en problemas de convivencia diaria,

Jefe de la unidad de policía comunitaria.- este es el responsable de comunicar al personal policial de la novedades suscitadas dentro de la policía Nacional, administración de personal policial, la distribución y envío de la documentación recibida en las unidades policiales para sus trámites respectivos y el responsable de la administración y cuidado de los recursos logísticos.

## **2.5.- EL LIDERAZGO COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA POLICIA COMUNIARIA**

Un miembro policial comunitario ante todo debe ser un líder positivo tanto para la organización interna como para la organización comunitaria en los barrios para esto se debe tomar en cuenta estos factores al momento de selección. La mayoría de líderes son innatos por lo tanto poseen estas

características desde el nacimiento y otros desarrollan estas capacidades con el tiempo por lo tanto en el proceso de formación de policías y de policías comunitarios debe implementarse la capacitación de líderes de acuerdo a las necesidades laborales. Utilizar un “estilo” eficaz en la formación de líderes para que en cualquier momento un policía comunitario pueda desarrollar de la mejor manera el rol de líder tanto interno como externo.

### **2.5.1.- LIDERAZGO POLICIAL**

Considerando las teorías del liderazgo podemos determinar que ninguna en su totalidad abarca lo que un policía comunitario necesita como líder de la sociedad, ya que un policía comunitario debe alcanzar las siguientes características:

**Debe poseer una posición de dominio en cualquier circunstancia tanto con la ciudadanía como al enfrentarse a algún infractor de la ley.**

- Debe ser una personas inteligente, extrovertida, dominante, empática y ajustarse a cualquier cambio.
- Dese ser eficiente y eficaz en el desempeño y cumplimiento de sus deberes.
- Deber ser motivador de otros líderes pueden ser estos compañeros, menos antiguos, o vecinos moradores del sector de responsabilidad.
- La eficiencia y eficacia de un líder también se lo mide de acuerdo a la eficacia de sus seguidores.
- Debe interrelacionarse enfocado al cumplimiento de la tarea designada

En la policía Nacional también podemos identificar cuatro tipos de líderes en la organización:

- Directivo
- Persuasivo
- Participativo
- Delegativo

### **2.5.2.-DESEMPEÑO DEL POLICIA COMUNITARIO.**

Pese a las cualidades que debe poseer un policía comunitario es de vital importancia que también esté preparado en la elaboración de informes, partes, procedimientos y demás actividades complementarias de este tipo de actuación policial.

Un policía comunitario no debe ser solo líder sino un funcionario preparado integralmente para enfrentar cualquier tipo de inconveniente en su sector de responsabilidad tanto humano, técnico y logístico; siempre y cuando precautelando la seguridad de sus compañeros, ciudadanía y los bienes de las personas.

### **2.5.3.- PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA DEL POLICIA COMUNITARIO**

Todo policía posee dos aspectos dos contextos de desarrollo uno interno en la institución y otro externo con la comunidad a continuación desarrollaremos cada uno:

**DENTRO DE LA INSTUTUCIÓN POLICIAL:** El poder se consolida en aspectos psicológicos que inciden en la reacción comportamental de un policía ya que

los superiores jerárquicos poseen poder sobre sus subordinados entre más arriba estén en la pirámide institucional más poder inspiran en el resto de funcionarios. Ya que existe una relación indirecta de dependencia entre los jefes y los subalternos. Si bien es verdad un policía no tiene un jefe directo que defina su situación laboral depende de muchos factores para conservar su empleo. Sin embargo un jefe que posea poder puede dar la pauta para que a un futuro un policía sea separado de la instrucción policial por medio de un informe, parte informativo o denuncia de aquí que nacen los procesos psicológicos como sumisión, identificación e internalización de una conducta versus disponibilidad para la acción.

Existe la autoridad policial dentro de un departamento de policía comunitaria sería el Jefe u oficial más antiguo del circuito o sub-circuito el cual posee un poder legítimo que está limitado por leyes, reglas y valores.

La jerarquía todavía se conserva hasta la actualidad ya que conservamos una distribución jerarquizada por lo tanto todo miembro policía ocupa un lugar en la jerarquía de la institución independiente de su edad son distribuidos por las antigüedades que obtienen entre los compañeros de su promoción y con respecto a otras promociones de policías tanto en los grados de policías y oficiales.

**FUERA DE LA INSTITUCIÓN POLICIAL.-** Un policía como funcionario público en cualquier grado que obstante posee poder y autoridad frente a la ciudadanía ya que primero son garantes de derechos y son los representantes más

cercanos de la ley y de la administración de justicia. Por lo tanto su accionar debe estar basado en leyes y reglamentos para que no se conviertan en procedimientos ilegales y queden en la impunidad. Sin bien la jerarquía no se muestra con todo su esplendor en la sociedad civil un policía siempre está tomado en cuenta como autoridad y las autoridades locales y posee una jerarquía propia.

#### **2.5.4.- FUNCIONES DEL LIDERAZGO POLICIAL**

Las funciones del liderazgo policial desde el ámbito interno se manifestaron en la administración eficaz y eficiente de la institución en busca de una superación institucional mientras que en el ámbito externo busca ser la guía de la ciudadanía para la búsqueda de la seguridad ciudadana.

#### **2.6 TRABAJO EN EQUIPO EN LA POLICIA COMUNITARIA**

Es fundamental en la policía comunitaria el trabajo en equipo ya que por lo general la labor policial se la realiza entre dos o más personas que tienen una misión en común y necesitan de coordinación y planificación entre sí. Su rendimiento afecta a todos los participantes entre si y la comunidad en general ya que todos nuestros objetivos están vinculados con la seguridad ciudadana.

En la administración del talento humano en la Policía Nacional la realiza en grupos de trabajo que con la motivación de un líder y un espíritu de trabajo el grupo se transforma en equipo cada uno con su función complementaria en busca de un objetivo en común en este caso la disminución del delito.



En la Policía Nacional del Ecuador se implementa el concepto de sinergia, es decir el todo es la suma de sus partes por lo tanto la institución se forma por la suma de sus direcciones nacionales y todos sus servicios pero cuando hablamos de policía comunitaria hablamos de la policía, la sociedad y la autoridad todos en busca del bien común.

Las unidades de policía comunitaria se convierten en células en los barrios y urbanizaciones con el fin de multiplicar sus conocimientos de seguridad entre los moradores ofertando un sistema integral de seguridad continua, por lo tanto el trabajo que realiza debe ser eficaz para poder satisfacer las necesidades de los habitantes del sector.

## **2.7.- PROCESOS DE TRABAJO EN EQUIPO**

En los equipos de trabajo de policía comunitaria conjuntamente con la ciudadanía se identifican los problemas en el sector de responsabilidad y conjuntamente se busca generar estrategias para contrarrestar este tipo de problemas, las estrategias deben ser reales, aplicables y medibles para saber si pueden alcanzar los objetivos propuestos. Dependiendo de las circunstancias tanto laborales, humanas y concernientes al territorio se procede a elegir las estrategias más viables para el fin que se desea obtener.

Posteriormente se procede a negociar los conflictos y buscar la resolución de intereses dependiendo de los problemas que aquejen a la ciudadanía, y por

ultimo aplicamos las estrategias en donde se ejecutan tareas de resolución de conflictos y el desempeño de tareas psicomotoras para conseguir estándares de excelencia.

El éxito de un equipo de trabajo consiste en que los miembros se complementen entre sí, esto quiere decir que los miembros policiales en sus funciones sean complementarios ya que si uno es un excelentes expositor el otro es un especialista en hacer informes y los dos presentan un excelente trabajo el uno se complementa con la labor del otro y otorgan un buen servicio a la comunidad.

En resumen la implementación de la Planificación Estratégica en el contexto de la policía comunitaria consiste en de acuerdo a la misión, visión, necesidad de seguridad de la ciudadanía y georeferenciación del delito de acuerdo a lugar en donde cada miembro policial se encuentra en la estructura policial realizar diferentes estrategias para ofrecer un mejor servicio de seguridad ciudadana tratando que los índices tiendan a decrecer y la percepción de seguridad aumente. Por lo tanto en una unidad de policía comunitaria de acuerdo al sector de responsabilidad el oficial o subalterno más antiguo debe implementar estrategias para reducir la delincuencia en el sector; entre las principales estrategias tenemos: contactos ciudadanos, árbol telefónico, cuadra segura, escuela segura, y otras que ha criterio del personal policial debe basarse en las necesidades del lugar donde se va implementar. Sin embargo todas estas estrategias deben ser evaluadas con el fin de que se alcancen los objetivos caso contrario deben ser reemplazadas o modificadas

para su implementación y conseguir el objetivo planteado por lo que a continuación vamos a desarrollar estrategias de medición sobre la labor de la policía comunitaria en un sector de responsabilidad.

## **CAPITULO III**

### **EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE LA POLICIA COMUNITARIA**

Un factor muy importante en la administración policial es la evaluación en donde cada líder de grupo debe evaluar la efectividad de la administración que esta implementado y de las estrategias establecidas para la reducción de la delincuencia en su sector de responsabilidad por lo tanto es indispensable evaluar en cada nivel desde las unidades de policía comunitaria hasta la Dirección Nacional de la Policía Comunitaria, por sectores y por grados. Por lo tanto a continuación vamos analizar más profundamente este tema:

#### **3.1.- EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DE POLICIA COMUNITARIA**

En este ámbito se puede medir el trabajo policial mediante la aplicación de algunos factores como por ejemplo la reducción del índice delincencial, la colaboración de la ciudadanía y la aceptación del personal policial en su sector de responsabilidad.

El equipo de policía comunitaria debe rendir cuentas tanto a la unidad de policía comunitaria a la que pertenece y a la sociedad que se encuentra en su sector de responsabilidad. Existe una responsabilidad directa entre los miembros policiales y lo que sucede en sus circuitos y sub-circuitos bajo su mando.

Por el hecho de ser una empresa pública y dependiente del estado en la actualidad se esta empleando un nuevo sistema informático con respecto al control de la gestión. Al igual que otras instituciones se eta implementando la aplicación del GPR que nos ayuda a medir la eficacia del servicio y de los objetivos planteados como empresa productora del servicio de seguridad ciudadana.

### **3.2.- ESTRATEGUIAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL COMUNITARIA**

Una de las estrategias más acertadas es la selección de cada miembro de la policía Nacional para formar parte de la policía comunitaria y tener un sector de responsabilidad limitado, motivar el trabajo en equipo y la interrelación de sus miembros, realizar una capacitación de liderazgo para todos los miembros identificar el líder o el responsable del grupo . Restructurar el trabajo para que esté acorde al trabajo que se debe realizar y alejarse de los objetivos a alcanzarse. Tener un entrenamiento en mejora de las competencias de cada miembro para que se especialice en por lo menos dos de la que realiza continuamente.

Si bien los grupos están formados por individuos únicos y diversos no es tan recomendable mantener muchas deferencias entre miembro porque esto ocasiona la cohesión y un grupo dividido no posee una buena productividad en el

ámbito laboral. Cuando la diversidad esta relacionada con la reflexividad el equipo conseguirá resultados positivos.

En la función policial tenemos como motivación el sentimiento del deber cumplido que es más que un premio, una recompensa o un incentivo son como saldar una cuenta con uno mismo del cual se siente satisfecho y con la conciencia tranquila. Sin embargo si es bueno en ocasiones reconocer por parte de las autoridades o administrativos de la institución policial un reconocimiento a la labor realizada a favor de los ciudadanos.

### **3.3.- APLICACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

En policía comunitaria todo es trabajo en equipo ya que un policía no puede andar solo por seguridad y la realidad no tan distante que nos enfrentamos. Ya que por ser parte muy importante en la administración de justicia somos vulnerables a que cualquier cosa nos puede pasar en busca del bien común

***FIG. 09 MUESTREO DE UN MES EN DOS UPCS DE OTAVALO***  
***3.3.1.- Hoja de datos***  
***Hoja de registro de Defectos por Unidad de Policía Comunitaria***

Fuente: Comando Distrital de Carchi

UPC	DEFECTOS	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	TOTAL
		1	2	3	4	
mira	ACTITUDES DESCORTECES CON LA CIUDADANIA	2	1	1	0	4
	AUXILIOS ESPACHADOS Y NO ASISTIDOS	1	0	3	2	6
	ATRASO A REUNIONES	0	0	1	0	1
	PATRULLAJES NO REALIZADOS POR FALTA DE PERSONAL	5	4	7	9	25
	INCUMPLIMIENTO A ORDENES SUPERIORES (TELEGRAMAS, MEMOS, ETC)	2	3	2	2	9
	AUSENTARSE DEL LUGAR DE SERVICIO SIN AUTORIZACION	3	4	6	4	17
	NO PORTAR DOTACION REGLAMENTARIA	2	3	1	4	10
	NO CONTESTAR LA RADIO O TELEFONO DE AUXILIO	1	1	2	3	7
	NO REPORTARSE A LA CENTRAL DE ATENCION CIUDADANA	2	3	3	1	9
	OPERATIVOS SIN RESULTADOS	6	5	7	5	23
	REPORTES CON MALA RECEPCION DE COMUNICACIÓN	6	7	6	5	24
	ESTRATEGIAS NO EJECUTADAS POR FALTA DE PERSONAL	8	9	8	10	35
	REUNIONES CON LA COMUNIDAD FALLIDAS POR FALTA DE ASISTENTES	2	2	1	2	7
	NO PRESENTAR INFORMES A TIEMPO	1	2	1	2	6
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>183</b>
EL ANGEL	ACTITUDES DESCORTECES CON LA CIUDADANIA	1	0	1	0	2
	AUXILIOS ESPACHADOS Y NO ASISTIDOS	2	3	3	0	8
	ATRASO A REUNIONES	1	0	1	0	2
	PATRULLAJES NO REALIZADOS POR FALTA DE PERSONAL	6	4	7	8	25
	INCUMPLIMIENTO A ORDENES SUPERIORES (TELEGRAMAS, MEMOS, ETC)	2	2	1	0	5
	AUSENTARSE DEL LUGAR DE SERVICIO SIN AUTORIZACION	4	5	2	3	14
	NO PORTAR DOTACION REGLAMENTARIA	2	3	7	0	12
	NO CONTESTAR LA RADIO O TELEFONO DE AUXILIO	1	1	2	3	7
	NO REPORTARSE A LA CENTRAL DE ATENCION CIUDADANA	2	4	1	1	8
	OPERATIVOS SIN RESULTADOS	8	9	6	5	28
	REPORTES CON MALA RECEPCION DE COMUNICACIÓN	8	9	6	5	28
	ESTRATEGIAS NO EJECUTADAS POR FALTA DE PERSONAL	10	8	9	10	37
	REUNIONES CON LA COMUNIDAD FALLIDAS POR FALTA DE ASISTENTES	3	2	2	0	7
	NO PRESENTAR INFORMES A TIEMPO	1	0	1	2	4
	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>187</b>

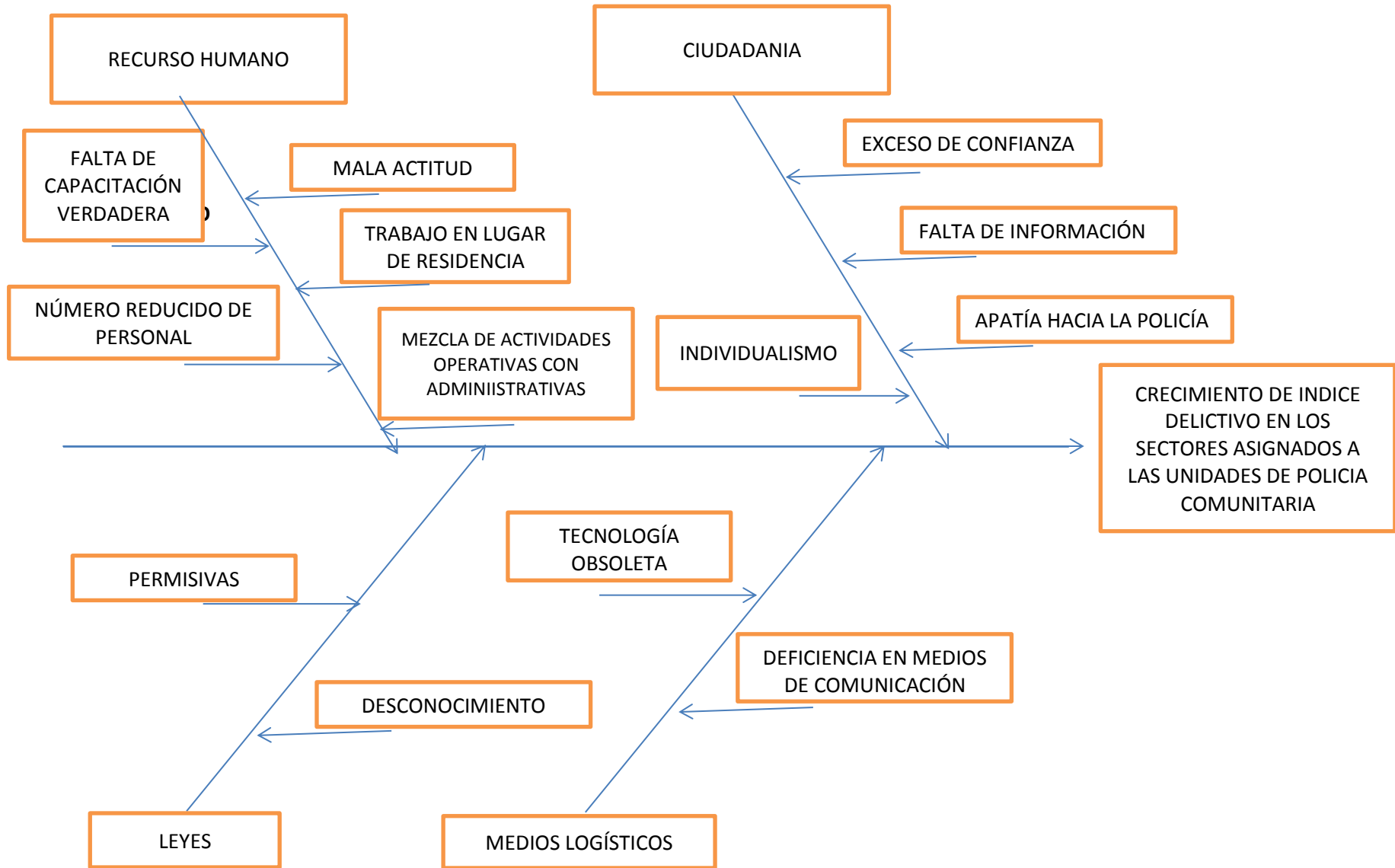
En el trabajo diario de Policía Comunitaria la hoja de datos que se levantan, sirven para tener en cuenta:

- Las cosas en las que se está fallando.
- La frecuencia de ocurrencia de estas fallas.

De esta manera se tendrá un registro de las cosas en las que se falla, las causas, defectos y esto permitirá realizar un plan para mejorar las falencias encontradas, de tal forma que se trate de mejorar las cosas defectuosas en especial las que más frecuencia tienen.



### 3.3.2.- Diagrama Causa-Efecto



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El Diagrama de causa y efecto se lo utiliza para identificar las posibles causas de un problema específico. Este permite que la Policía Comunitaria encuentre información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.

Las ventajas de esta herramienta son:

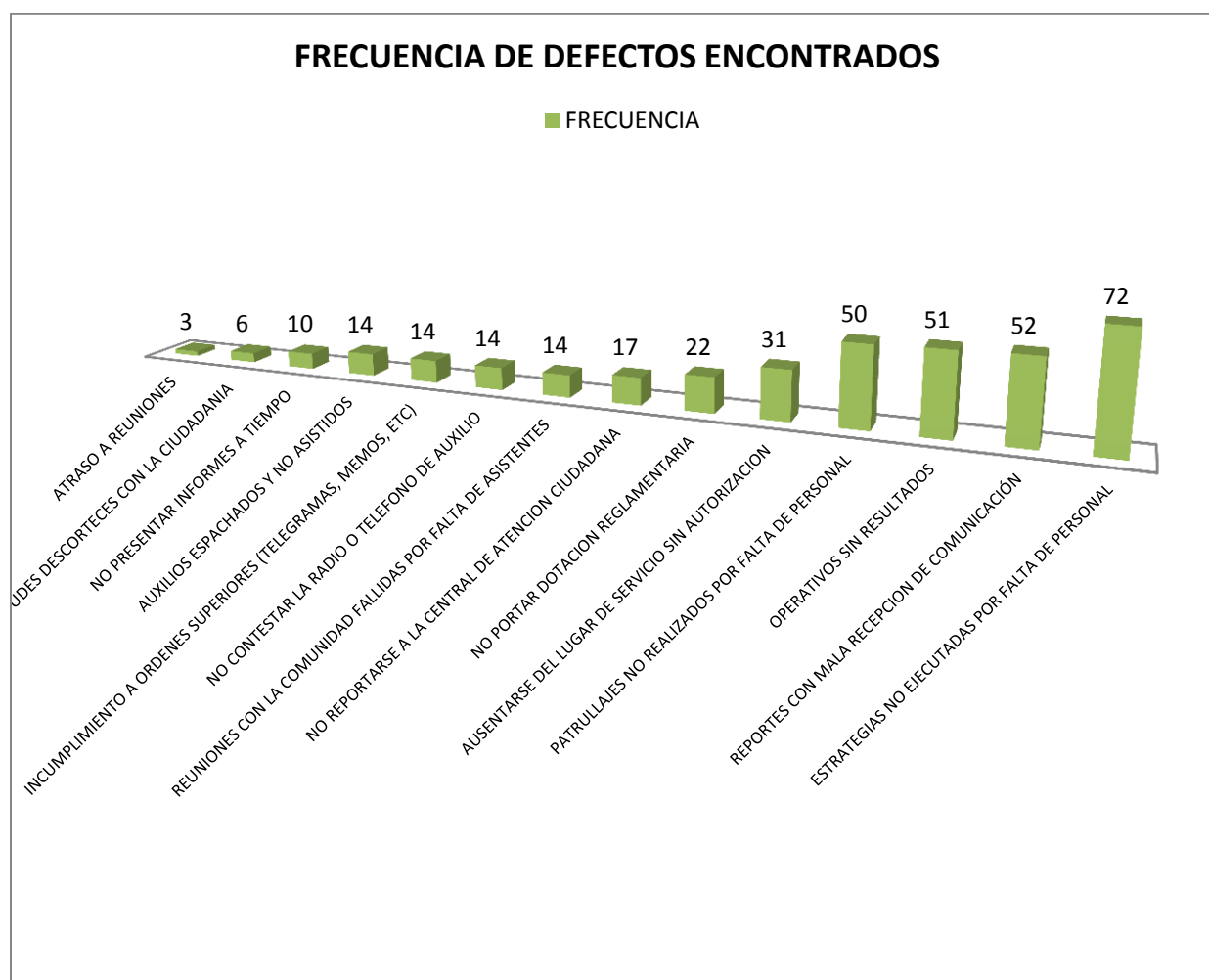
- Representar las causas principales y secundarias de un problema.
- Desarrollar las posibles causas de un problema, para realizar un análisis y la identificación de soluciones para cumplir con las metas establecidas por parte de la Policía Comunitaria hacia la Comunidad.
- Nos ayuda a cambiar y mejorar procedimientos, actitudes o hábitos, con posibles soluciones.
- Pronostica los problemas y nos ayuda a controlarlos diariamente para que cada miembro policial pueda mejorar sus actividades para dar un servicio eficiente y eficaz a la comunidad.
- Además hay que valorar las causas de los problemas para ordenarlas y según su necesidad poder tratarlas a tiempo.

Todos estos puntos si se aplican con efectividad, darán como resultado que la Policía Comunitaria sepa sus falencias y las consecuencias de las mismas, creando conciencia en la mejora continua.

### 3.3.3.- Diagrama de Pareto

#### *Defectos Encontrados en las Unidades de Policía Comunitaria*

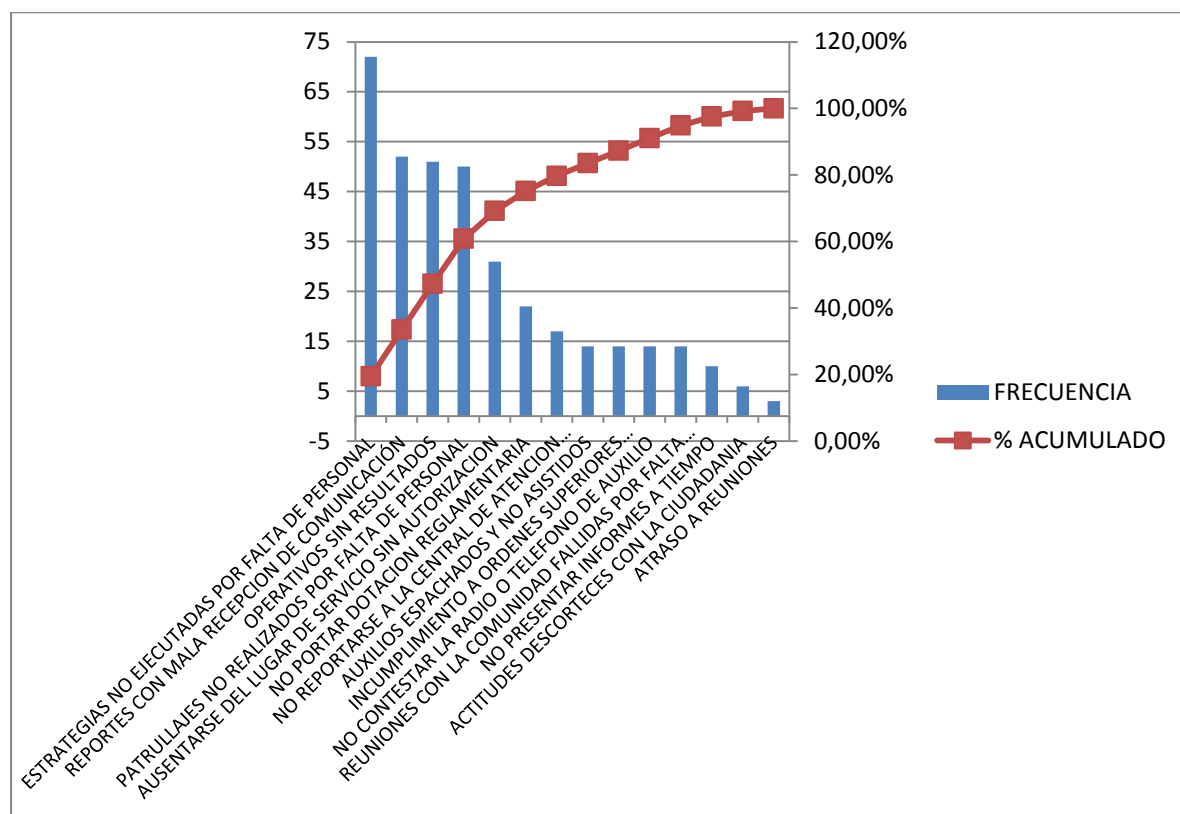
**FIG. 11 FRECUENCIA DE DEFECTOS ENCONTRADOS**



**FUENTE: Elaboración Propia**

## Diagrama de Pareto

FIG. 12 FRECUENCIA DE DEFECTOS ENCONTRADOS



Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber analizado el Diagrama de Pareto se puede concluir que existen cuatro problemas que exigen prioridad, en los que la Policía Comunitaria debe trabajar para mejorar la calidad de servicio hacia la comunidad y así llegar a cumplir las metas establecidas.

Este diagrama sirve para verificar con facilidad el porcentaje más alto que presenta la Policía Comunitaria al servir en su trabajo a la comunidad y da las pautas necesaria para emprender un trabajo arduo para poderlas cambiar y así mejorar día a día.

### **3.3.4.- Histograma.**

El histograma es una herramienta estadística, que representa gráficamente una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos. Esta herramienta se considera útil en las Unidades de Policía Comunitaria (UPC), debido a que se puede llevar un control de los índices delictivos del sector de responsabilidad de cada UPC, lo cual permite entender el fenómeno criminal del sector para considerar estrategias que sirvan de paliativo para la reducción de los delitos.

En este sentido, se considera que se pueden realizar dos tipos de histogramas: uno con referencia a los sectores donde se comete un tipo delictivo con su frecuencia y otro que indique los horarios divididos en 4 horas del día para saber la hora en que estos se cometen. En cada caso se pueden planificar estrategias y planes de acción, tanto para prevenir delitos como para reprimir la comisión de los mismos.

### **3.3.5.- Gráfico de Control.**

Es una gráfica lineal, donde se establecen límites superiores e inferiores, y una línea central, para determinar las variaciones con respecto a la línea central de

una determinada variable. En dichos gráficos, la línea central refleja por dónde debería transcurrir una determinada variable, y las líneas superiores e inferiores los límites de tolerancia que dicha variable puede llegar a alcanzar, de tal forma, que cuando se produzcan situaciones por debajo o por encima de las líneas superiores e inferiores, la organización pueda actuar y tomar las medidas correctoras que estime oportunas.

Esta herramienta puede ser muy útil para medir el desempeño y productividad de quienes comandan las UPC, ya que se puede establecer una línea base de índices delictivos del sector que es responsable cada UPC, y en base al incremento o decremento de esta línea base, calificar el trabajo que realiza cada UPC. Por obvias razones solo es necesario establecer una línea base superior, es decir, el límite de delitos que se han cometido, para relacionar y contrastar con los que se han perpetrado en el mismo mes del año anterior. De esta forma se tendría una medición objetiva del trabajo que cada UPC realiza para proporcionar seguridad a la ciudadanía. Luego esto se puede replicar a los comandantes o jefes de los sectores de responsabilidad más grandes, como son los Circuitos, Distritos, Subzonas y Zonas.

### ***3.3.6.- Diagrama de dispersión***

Un diagrama de dispersión es una herramienta de control en donde se muestran los datos como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra variable

determinado por la posición en el eje vertical. Las variables para cada eje se pueden seleccionar de acuerdo a las siguientes consideraciones: una característica de calidad y un factor que la afecta, dos características de calidad relacionadas y dos factores relacionados con una sola característica de calidad.

Esta herramienta de control se la puede realizar considerando en un eje el delito y en otro el lugar de comisión del mismo. Esta base de datos organizada luego servirá para realizar la estratificación o georeferenciación del delito.

### ***3.3.7.- Estratificación.***

Es una herramienta que consiste en agrupar los datos según diferentes conceptos o áreas, para poder decidir cuáles son los conceptos o las áreas más problemáticas y poder concentrar la atención en ellas. Este es un instrumento que permite pasar de lo general a lo particular en el análisis de un problema.

Esta herramienta se la puede aplicar en Policía Comunitaria, analizando las estadísticas de los hechos delictivos con referencia al lugar exacto de ocurrencia, lo cual permitirá entender la dinámica de ocurrencia de los delitos. En este sentido, la aplicación de esta herramienta se entenderá como una georeferenciación del delito, es decir, establecer en mapas geográficos, los puntos donde ocurren más delitos, señalándolos con puntos rojos los más conflictivos y otros distintivos dependiendo el caso.

Con la estratificación de los delitos se logrará entender de mejor manera el fenómeno criminológico, lo cual permitirá a los líderes de las UPC, proponer

estrategias para atacar a los delitos de una forma específica, estableciendo operativos en los sitios de mayor incidencia y de acuerdo a las necesidades de cada caso. Para la realización de este gráfico será necesario hacer previamente un diagrama de dispersión, siendo la base de datos, el fundamento para graficar los delitos.



## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES**

Luego de haber analizado los conceptos, principios, herramientas, procedimientos y demás conocimientos en el ámbito de la administración de empresas, en donde se vieron distintas teorías, enfoques y perspectivas, se seleccionaron un conjunto de temas que se creen aplicables y convenientes a la filosofía y doctrina del servicio que presta la Policía Comunitaria, la cual en una modalidad que se viene implementando, siendo muy joven su andamiaje, por lo que existen estructuras que deben mejorarse. En este contexto, luego de haber realizado este trabajo tanto de investigación bibliográfica, como de aplicación práctica, se han establecido las siguientes conclusiones:

- La Policía Comunitaria es una modalidad de servicio que tiene un enfoque preventivo y de cercanía a la comunidad, que es de vital importancia y ha adquirido un grado relevante en los últimos años, no obstante se cree que pueden mejorarse ciertas instancias operativas y administrativas, considerando principios que las empresas adoptan en su administración. En este sentido se debe considerar que las teorías para una eficaz y efectiva administración de empresas van evolucionando y cada vez existen más estudios relevantes en torno a lo que más se apege al concepto de calidad total, por lo que la Policía Comunitaria debe evolucionar a la par de estos enfoques que se van desarrollando.

- Los policías comunitarios deben tener la capacidad de desarrollar destrezas habilidades para adoptar la posición de un líder, ya que es su rol preponderante en la comunidad a la que presta sus servicios. Para ello se deben tomar en cuenta las aproximaciones teóricas, los conceptos, principios y funciones que se mencionan en el segundo capítulo de la investigación bibliográfica, que enmarca la posición y perfil que debe cumplir un policía comunitario.
- La Policía Comunitaria parte del precepto de ayuda, apoyo y trabajo en comunidad, lo cual se debe hacer tanto con los compañeros de trabajo como con el cliente externo. En este sentido el trabajo en equipo es el norte a seguir en esta modalidad de servicio, en donde sus miembros trabajan de manera interdependiente bajo el principio de sinergia y así alcanzar la misión y objetivos propuestos. Es interesante el análisis de este capítulo, debido a que el trabajo en equipo es igual a eficacia y el producto esperado refleja calidad.
- El arma más importante que posee el policía comunitario es el manejo de las palabras traducido en una comunicación efectiva. El funcionario que desempeña esta función, debe ser capaz de dirigirse a la comunidad que es responsable para persuadirlos a trabajar en post de la seguridad, tener la habilidad de resolver problemas y buscar las mejores soluciones a través de la mediación, motivar a sus seguidores a realizar un trabajo enmarcado en las leyes y principios del servicio, entre otras. Es decir, debe ser capaz de manejar un lenguaje adecuado, comprendiendo que la comunicación es un procesos de doble sentido, en el que

pueden existir barreras, en el que se deben comunicar malas noticias, en el que el emisor debe entender lo que le queremos decir y también ser capaces no solo de comunicar las ideas sino también de escucharlas. Este tema de vital importancia es aplicable a la función policial, que puede aportar de forma trascendente para mejorar el servicio que se presta.

- La Policía Nacional para el cumplimiento de su misión realiza distintas actividades y procesos que se van innovando y actualizando de acuerdo a las necesidades. No obstante hay errores administrativos y fallas de índole operativo que pueden mejorarse. Para ello se han considerado los principios de la Administración de Operaciones, que es una disciplina de la Administración, encaminada al análisis y mejora de los procesos, procedimientos y operaciones que ejecuta una empresa para alcanzar su misión. En este sentido, son de vital importancia las estrategias que se planteen para lograr los objetivos propuestos y mejorar continuamente el servicio o producto que se presta, teniendo como característica principal, el concepto de calidad. La importancia de un producto o servicio radica en la satisfacción que se le brinde al cliente y la diferenciación que manifieste en el mercado, lo cual conlleva a la producción de un bien que englobe los principios de calidad total.

- Se han analizado las herramientas de gestión para la mejora continua en equipos de trabajo, las cuales tienen un propósito tanto operativo como administrativo para mejorar e implementar estrategias positivas al servicio. Es así que se consideraron siete de estas herramientas, las cuales luego de un análisis

detallado, se han aplicado a las Unidades de Policía Comunitaria, considerando en los procedimientos que pueden implementarse para fomentar una mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvaro, J. L. (1995). *Psicología Social: perspectivas teóricas y metodológicas*. Madrid: Siglo XXI.

Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa Calpe.

Clemente, M. (coord.) (1992). *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema.

Crespo, E. (1982). "Los procesos de atribución causal". *Estudios de Psicología*, 12, 34-45.

Castilla del Pino, C. (1972). *La incomunicación*. Barcelona: Península.

Crespo, E. (1995). *Introducción a la psicología social*. Madrid. Editorial Universitas.

Garzón, A. (1984). *Técnicas instrumentales: psicología social*. Valencia: Universidad de Valencia, 2 vols.

Gil, F., y García Sáiz, M. (1997). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Huici, C. y otros (1985). *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: UNED.

Moya, M. (1994). "Percepción de personas" en J. F. Morales (coord.) *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.

Muchielli, A. (1998). *Psicología de la Comunicación*. Barcelona: Paidós.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. 7ª Edición. Prentice-Hall

Grant, Robert M. (1995): "Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones". Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Col. Empresa.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones”. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Col. Empresa.

Moreno-Luzón, M.D. y otros). “Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos”. Pearson Educación (Prentice Hall) (2000

López Rey, Susana “Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización”. IdeasPropias Editorial, 1ª ed. Vigo, 2006.