



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

El rumbo de la organización. Simple como el aleteo de una mariposa.
*Caos, orden e interacciones organizacionales en la
Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal.*

Seminario – Taller Extracurricular
“Organización, Comunicación y Cultura”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciada en Comunicación

PRESENTA

Abril Verónica Martínez Agraz

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Fecha: Enero, 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A mis padres,
por enseñarme a no rendirme.*

Índice.

	Página.
Presentación.	4
1. <i>La Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal.</i>	6
1.1 La UDCCM-PF: Marco Legal.	12
1.2 Historia.	14
1.3 Proyección.	16
1.4 Estructura.	17
1.5 División del trabajo.	20
2. <i>El factor humano en la UDCCM-PF.</i>	35
2.1 Escuelas administrativas y modelos comunicativos de la UDCCM-PF	37
2.2 Costos: producto de la relación factor humano – trabajo, en la UDCCM-PF.	47
2.3 Diagnóstico de la Comunicación en la UDCCM-PF.	52
3. <i>La realidad de realidades en la UDCCM-PF.</i>	65
3.1 Representaciones a nivel laboral.	67
3.2 Representaciones a nivel interpersonal	73
3.3 Diagnóstico de las interacciones y de la Mediación Comunicativa entre los integrantes de la UDCCM-PF.	74
3.4 Resultados del Diagnóstico.	76
4. <i>La cultura de la UDCCM-PF.</i>	89
4.1 El papel del comunicólogo organizacional en la UDCCM-PF.	90
4.2 Diagnóstico integral de la cultura organizacional en la UDCCM-PF.	94
4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC)	106
Conclusiones.	111
Reflexión final.	113
Fuentes consultadas.	114
Anexos.	116

Presentación.

Con el presente trabajo, se pretende diagnosticar desde una perspectiva de lo organizacional, lo cultural y lo comunicativo, la situación actual que se desenvuelve alrededor de una organización que, como parte de un nuevo esquema policial planteado por el Gobierno federal, se enfrenta a la oportunidad de evolucionar hacia un proyecto ambicioso, utópico, incluso falaz y cuya etapa coyuntural se desenvuelve en un ambiente de incertidumbre y confusión, poniendo en un hilo su futuro y el de quienes conforman la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF).

Con este análisis no sólo se pretende descubrir con ejemplos claros el poder de la acción colectiva en el desarrollo de sus funciones y respecto al rol que alguna vez les fue definido y su relevancia en el trascender de los individuos al interior y al exterior del ente organizacional, como agentes de cambio no sólo de la corporación policiaca de mayor resonancia en la actualidad, sino de la sociedad actual en general.

A lo largo de este reporte, se describirá a la organización desde diferentes niveles, con los que se pretende llevar al lector a una comprensión global del contexto de la UDCCM-PF. Lo anterior bajo la lupa de diversas herramientas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas, pertinentes para cubrir los objetivos de cada etapa de la presente investigación y convenientes al momento en el que se encuentre el objeto de estudio.

Así, el lector podrá conocer a la UDCCM-PF desde diversos ángulos: sobre sus antecedentes, estructura y funcionamiento; sobre los actores que la conforman y las relaciones interpersonales - formales e informales - que surgen de esta dinámica; las representaciones respecto a la organización que se van generando a lo largo del proceso de aprendizaje y adaptación hacia el conjunto organizacional, y por ende, los destellos culturales que la particularizan, a partir de todas esas características.

De esta manera, este trabajo de investigación abre un panorama de las organizaciones como un fenómeno de la cultura mexicana perfectamente delimitado. Desde que se plantea una reestructuración en una entidad de suma importancia por sus labores de Seguridad Pública, a mitad del sexenio de un Presidente fuertemente cuestionado, y para la cual pareciera haber una larga lista de deficiencias en la planeación de una estrategia que, lejos de subsanar las carencias del Gobierno, pone en tela de juicio la validez del gasto público realizado para un proyecto que pareciera no tener bases sólidas, en todos los escalafones.

En este sentido, lo que se pretende con este trabajo apunta hacia poder comprender y explicar la dinámica de una institución pública para poder detectar aquellos mecanismos que estancan el cumplimiento de los objetivos de la organización y por tanto, diseñar estrategias de carácter comunicativo y cultural que permitan intervenir a favor de la acción colectiva, coordinada y efectiva de sus elementos, reflejada en la competitividad de sus funciones, al servicio de la ciudadanía.

Durante su lectura, el interesado podrá hacer un recorrido no sólo por cada una de las etapas de la investigación, sino también por los diversos cambios suscitados como parte de la etapa de transición de esta muestra de la corporación policiaca.

Asimismo, es fundamental no omitir la naturaleza del investigador, que durante toda la investigación, formó parte del objeto de estudio, retomando la técnica de la observación en todo momento, pero sobre todo, *padeciendo* cada uno de los aspectos que se describen a lo largo del reporte en cuestión.

CAPÍTULO I

“La Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal.”

CAPÍTULO I.

“La Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal.”

En el mundo actual, los procesos producto de la globalización repercuten en diversos ámbitos y fenómenos sociales, generando un intercambio de información tal, que la dinámica de las agrupaciones humanas ha evolucionado a fin de ampliar sus áreas de oportunidad para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.

Una organización es toda agrupación construida o reconstruida de manera deliberada, estructurada bajo ciertas condiciones, para alcanzar fines específicos, estructuradas en ciertas circunstancias sociales, económicas, históricas, políticas y culturales. (Etzioni, 1986). En un estado ideal, dichas metas deben suponerse para el bien común y deben ser compartidos por todos los que integran el ente organizacional.

La sociedad actual depende de las organizaciones por su capacidad de coordinar las acciones humanas con recursos que posteriormente permiten valorar su propia actuación en un proceso de ajuste y evolución hacia los cambiantes esquemas de las agrupaciones de la sociedad actual.

Para Edgar Morin, una organización es la “disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos”. Esto es, que una organización adopta la naturaleza de agrupación sólo cuando sus componentes se reconocen como parte del conjunto.

La organización es vista como sistema a partir de las diversas relaciones que ahí se suscitan, desde aquellas que son producto de la convivencia entre sus integrantes, como las derivadas de la dinámica de trabajo que propone.

Desde el enfoque planteado por la Teoría General de Sistemas, por muy básicas que sean, las organizaciones ponen de manifiesto la particular condicionante de todo sistema: cualquier

acción de alguno de sus elementos –por mínima que ésta sea- repercute en la totalidad del mismo.

De acuerdo a lo propuesto por Diego Juárez (2006), puede entenderse a la organización como “un caos ordenado y un equilibrio inestable”. Esto es, el planteamiento de un “orden configurado por la estructura de poder”, en contraste con el propio entendido de cada una de sus partes respecto a la organización y su entorno, que hace de las organizaciones entidades cambiantes ante los diversos intereses suscitados entre quienes las conforman, influenciados por el medio que les rodea.

Para Bauman (González, Noe, 2007, p.8), el ser humano y las agrupaciones que conforman se desarrollan en un entorno siempre cambiante, caracterizado por la incertidumbre de una dinámica suscitada a partir de la constante por adaptarse y sobrevivir. Este es el caso de toda organización alrededor del mundo, cuya finalidad demanda la evolución hacia nuevas formas, en un mundo globalizado y en constante movimiento.

Jaime Pérez (2006) define a la organización a partir del concepto de instituir, como “poner en orden”, bajo el planteamiento y establecimiento de reglas, normas y acuerdos... Así, sostiene que la organización es una “institución” pensada bajo la premisa de que su imposición podrá garantizar la “equidad” en la búsqueda de satisfacer las necesidades y deseos del grupo, en un intento de evitar o contrarrestar - en la medida de lo posible - el caos que pudiera propiciarse.

Por lo general, el “caos” es percibido con desaprobación, como una pérdida para la organización y para quienes la integran, y no como una ganancia, en un proceso evolutivo, donde independientemente de ser de efecto positivo o negativo, define de manera inesperada el rumbo de cada organización.

Se entendería, pues, que hablar de institucionalizar una organización es una acción meramente pensada al interior del ente organizacional. No obstante, se hace indispensable remarcar la necesidad de trabajar desde dentro para poder externarlo, como parte de una compleja

dependencia entre ambas perspectivas, que equilibran la compleja dinámica de los entes organizacionales de la sociedad actual.

Siguiendo los planteamientos de Duncan (1972), el entorno organizacional se define al diferenciar entre el entorno interno del externo a la organización: el interno como aquellas “fuerzas internas”, aplicables a los factores propios de la organización, como el ideario, su estructura, los objetivos, las formas delimitadas para el desarrollo del trabajo, etc.; el entorno externo abarca aquello fuera del control de la organización, cuyo alcance repercute de manera indirecta: contexto histórico, político, económico, social y cultural.

Ante ello, las organizaciones se ven inmersas en un continuo “ordenar” y “desordenar”, en la búsqueda de una estabilidad que resulte del en un constante proceso de adaptación y renovación que, consecuentemente, dispara un sinnúmero de posibilidades que van definiendo el rumbo de una organización, desde la más particular situación, hasta aquella que justifica su razón de ser como sistema.

Ahora bien, se habla de la organización como un sistema social, pero sobre todo, como un sistema vivo. Por una parte, dada la naturaleza de quienes la conforman, que inevitablemente están inmersos en una dinámica en la que, como cualquier ser vivo, nace, crece y se desarrolla para sobrevivir, ajustando sus características a las exigencias del ámbito en el que se desenvuelve.

Para Luhmann (1991), la organización es un sistema abierto y cerrado, simultáneamente: un sistema clausurado operacionalmente, pero abierto informacionalmente hacia el entorno. Esta postura hace que las organizaciones sean catalogadas como paradójicas, con características contradictorias, propias de sus integrantes.

Luis Ahumada (2009) refiere que “un entorno con grandes cambios puede obligar a la organización a adoptar una estrategia activa que le permita anticiparse al cambio”. No obstante, el ente organizacional podría resistirse a dichos cambios, conservando su funcionamiento tradicional, “esperando que el entorno vuelva a una cierta estabilidad” o bien, a definir

pequeños cambios que poco a poco delinearán una organización más *ad hoc* a las necesidades del entorno.

En el proceso de dicha transición hacia un nuevo paradigma, de auto-hetero-ajuste¹, se define una estrategia para romper esquemas y que la organización logre permanecer activa en su entorno, encaminándose hacia una ruta que va trazando su futuro, forjándolo de forma autopoietica², con eslabones que la concatenan en un escenario cada vez más complejo y paradójico.

Escenario tan paradójico como la definición de “cambio” planteada por Bateson (en Winkin, Y., 1997), que refiere al “esfuerzo por mantener cierta constancia”.Independientemente de la decisión asumida respecto al futuro de la organización, el cambio en los sistemas sociales sólo se logra a través del aprendizaje, que se potencia en la medida que los integrantes del ente organizacional obtienen experiencias sustanciales para su desarrollo dentro del mismo.

De acuerdo a Gareth Morgan (1998), el estudio de un objeto cuyas transformaciones se relacionan con la evolución natural de sus partes (sus integrantes), así como de un proceso de socialización (las interacciones entre ellos), requiere de una metodología pero, al no estar completamente determinada una ciencia de la comunicación, es necesario recurrir a varios niveles de análisis. De esta manera, se podrá lograr una mayor aproximación al fenómeno de las instituciones mexicanas, y entender su comportamiento desde el ámbito de la comunicación organizacional.

Al entender a la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF) como sistema, que requiere de elementos integradores para una adecuada coordinación y colaboración entre sus partes, el beneficio de todo el conjunto, se deduce que la UDCCM-PF fue delimitada en términos de homogeneidad, con metas definidas en pro del

¹ El proceso de auto-hetero-ajuste permite la interacción entre entidades a partir del ajuste con el otro al utilizar razonamientos propios.

² De autopoiesis. Al hablar de sistemas sociales, se dice que un sistema es autopoietico o autoorganizado, autorregulado y de autocontrol cuando éste es capaz de construir el plano en el que se desarrollarán cada uno de sus elementos y sus estructuras, en un ejercicio de prospectiva, como parte de un acto de creatividad dentro del sistema.

esfuerzo y colaboración de la colectividad, hacia la optimización del todo, hoy objeto de estudio.

Con todo, a lo largo del presente reporte se podrá verificar tal situación o, por el contrario, encontrar que como la gran mayoría de las organizaciones, la UDCCM-PF -como la mayoría de las organizaciones mexicanas, públicas o privadas - está construida bajo un paradigma de control, que se opone a la naturaleza, deseos e intereses de la gente.

Chris Argyris teorizó al respecto de las organizaciones centradas al control: describió que en este tipo de instituciones, el poder no se comparte y la visión del mando es preponderante, al grado de llegar a un estancamiento en los procesos comunicativos y por ello, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para comprender el efecto de tales organizaciones, habrá que retomar la definición de “poder” de Max Weber (1974), para delimitar la habilidad de tomar decisiones que afecta la vida de los demás, pese a la resistencia de éstos.

En su análisis sobre el poder, D. M. Wrong (1980) estudia y clasifica las diferentes modalidades para ejercer el poder, según la diversidad de sus fundamentos. Para hacerlo efectivo, un individuo o grupo puede apelar a los temores, sanciones físicas, la persuasión, la manipulación o el compromiso que los no-poderosos tienen respecto a una lógica del “deber-ser” y “deber-hacer”.

A diferencia del poder, la autoridad se vincula a la existencia de cierta legitimidad y de una estructura jerárquica que conlleva a ordenamientos institucionalizados.

En lo que respecta a la UDCCM-PF, se puede decir que su naturaleza está regida bajo un esquema autoritario, aunque como se describirá más adelante, el lector podrá detectar algunas variantes en el uso y aplicación del poder.

1.1 Marco Legal.

A este respecto, conviene recordar que la información presentada a continuación, fue recopilada a lo largo de una etapa de coyuntura hacia un Nuevo Modelo Policial, como parte de una nueva estrategia de Seguridad Pública, a partir de ciertos lineamientos establecidos por el Gobierno federal del momento, el entonces sexenio *calderonista*, y que al momento de integrar este capítulo en específico, los fundamentos de actuar de la organización eran otros, obsoletos y fuera de contexto para el proceso de actualización y las necesidades que surgían para el objeto de estudio.

Es de vital importancia dicha aclaración ya que, como se verá más adelante, esta reestructuración en la organización y la institución en general, es la base de todo lo que se desarrolla y estudia en el resto de este reporte pero que el lector lo podrá percibir capítulo a capítulo, ubicando el contexto de la organización de una manera más completa al término de la lectura de esta investigación.

Para entonces, la Secretaría de Seguridad Pública Federal (SSPF) se definía como “la dependencia de la Administración Pública Federal que tiene por objeto preservar la libertad, el orden y la paz públicos; así como salvaguardar la integridad y derechos de las personas a través de la prevención en la comisión de delitos”³.

Con la misión de “conservar la paz y el orden públicos que permitan el desarrollo de la sociedad, procurando siempre la protección de la integridad física y patrimonial de las personas, así como el fortalecimiento del estado de derecho dentro del territorio nacional”, y bajo la premisa de “ser una dependencia que brinda atención en materia de seguridad pública, protección civil, prevención y readaptación social, a través de estándares internacionales de calidad, con la finalidad de que prevalezca un ambiente de tranquilidad social”.

³ Portal institucional de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, “Conoce la SSP”, en http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/appmanager/portal/desk?_nfpb=true&_pageLabel=contenido3&nodeId=BEARespository/367087//archivo&menu=Conoce

Acorde a la fracción X del artículo 30 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a la SSPF le corresponde “organizar, dirigir, administrar y supervisar la Policía Federal Preventiva”.

Según la estructura orgánica de la SSPF⁴, la Policía Federal se conformaba como un órgano administrativo desconcentrado de esta institución gubernamental y sus facultades se delimitan en el artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se señala que:

“La investigación y persecución de los delitos incumbe al Ministerio Público, el cual se auxiliará con una policía que estará bajo su autoridad y mando inmediato.”

De las funciones de sus elementos, éstas se delimitan en el artículo 8 de la Ley de la Policía Federal, en donde se indica que los servidores públicos que integran el cuerpo policiaco adoptan la obligación de realizar labores de prevención y combate a delitos del fuero federal.

Cabe mencionar que al momento de la recopilación de estos datos, la Policía Federal estaba en una etapa de transición en materia legislativa en espera de la liberación del Reglamento de la Ley de la Policía Federal, por lo que existían algunos huecos legales en la construcción y funcionamiento de la institución en general.

Se podría decir que al momento de esta transición, y durante varios meses, la UDCCM-PF, al igual que muchas de las áreas que conforman el cuerpo policiaco federal, se veía limitado en su actuar por la contradicción existente entre la nueva Ley de la Policía Federal (vigente desde el 1º de junio de 2009), y el Reglamento de la entonces Policía Federal Preventiva, válido pero descontextualizado al momento de la investigación.

De forma más clara, aunque la Ley de la Policía Federal la facultaba ante ciertas situaciones, el Reglamento de la Policía Federal Preventiva no abarcaba en su totalidad dichas acciones.

⁴ Ver Anexo 1 “Estructura Orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública Federal.

Otro ejemplo de los huecos legales de los que se habló con anterioridad es el hecho de que la propia UDCCM-PF se encontró durante varios años en una “nada legal”, ya que no aparecía planteada dentro de la estructura de la Policía Federal Preventiva (PFP), y su operar era hasta cierto punto inválido, legalmente hablando.

Sin embargo, y en este tenor, el cuerpo policiaco - incluida la UDCCM-PF - tenía por objetivos:

- I. Salvaguardar la vida, la integridad, la seguridad y los derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz pública;
- II. Aplicar y operar la política de seguridad pública en materia de prevención y combate de delitos;
- III. Prevenir la comisión de los delitos, e
- IV. Investigar la comisión de los delitos bajo la conducción y mando del Ministerio Público de la Federación, en términos de las disposiciones aplicables.

Lo anterior bajo los principios de legalidad, objetividad, profesionalismo, eficiencia, honradez y respeto a las garantías individuales y los derechos humanos.

1.2 Historia.

En el presente apartado, se hace un breve resumen de lo que aconteció en el pasado, para llegar a lo que conocido como Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF), hasta la etapa transitoria por la que se encamina hacia el Nuevo Modelo Policial.

Así, el lector podrá reconocer el inicio de las casusas cuyo efecto repercute en el resto de los escenarios analizados durante la presente investigación, en los niveles antes especificados: estructural, funcional, de personal y cultural.

Y es que, ante un inminente incremento de fenómenos como la prostitución y el turismo sexual contra personas menores de edad, que fueron perdiendo fronteras y se adaptaban cada vez más al campo de las tecnologías, donde el tráfico de fotografías y relatos de carácter pedófilo mostraron una creciente tendencia, de la mano de nuevos mecanismos para la comisión de fraudes fiscales o bancarios a través de la red, nació el proyecto de la Policía Cibernética, siendo la primera en su tipo en Latinoamérica.

El 04 de enero de 1999, junto con la creación de la Policía Federal Preventiva (PFP), de la Secretaría de Seguridad Pública federal (SSPF), bajo la premisa de prevenir delitos cometidos mediante el uso de sistemas y equipos de cómputo, así como aquellos ilícitos contra niños/as y adolescentes. Su función principal se basaba en el monitoreo de sitios en Internet, a fin de detectar conductas presuntamente constitutivas de delito, y prevenir que pudieran consumarse a través de la red y las nuevas tecnologías.

Por su parte, la Procuraduría General de la República (PGR) instauró el Departamento de Investigación de Delitos Informáticos de la Agencia Federal de Investigación (AFI), que comenzó formalmente sus labores en enero de 2003, como parte de la Dirección General Adjunta de Servicios Técnicos.

Su principal función, dar cumplimiento a mandamientos judiciales y ministeriales, en la investigación y persecución de los delitos del orden federal, cometidos mediante equipos electrónicos e Internet.

Ambas Unidades desempeñaron sus diferentes funciones de manera paralela (la de prevención, por un lado, y la de investigación y combate, por otra) hasta diciembre de 2006 cuando, por mandato presidencial, la Agencia Federal de Investigación y la Policía Federal Preventiva se fusionaron, uniendo fuerzas para trabajar de manera coordinada en lo que sería un Nuevo

Modelo Policial: la Policía Federal. Por tanto, esto dio pie a que se conformara oficialmente la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores que desde entonces realiza labores de prevención y orientación a la ciudadanía, así como dar seguimiento a mandamientos judiciales y ministeriales en aquellos casos en los que el delito ha sido consumado.

Para mayo de 2009, la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores (UDCCM-PF) se suma a la serie de cambios que otras áreas vendrían desarrollando posteriormente, convirtiéndose en un nuevo proyecto para llevar la prevención y combate de los delitos en materia de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).

1.3 Proyección.

Como ya se mencionó anteriormente, la publicación del Reglamento correspondiente a la nueva Ley de la Policía Federal en el Diario Oficial de la Federación (DOF) se dio meses después de iniciada la recopilación de la información aquí plasmada, por lo que lo descrito en el presente apartado también refiere a lo suscitado en este periodo coyuntural.

Para entonces, la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF) tenía como misión “promover, coordinar, apoyar y realizar acciones dirigidas al combate al delito cibernético y contra menores para beneficio de la sociedad”.

Por ello, pretendía “ser un área especializada en el combate al delito cibernético y contra menores, integrada por personal altamente capacitado y equipada con tecnología de vanguardia que permita hacer frente a la *ciberdelincuencia*⁵.

Aún con las carencias legales respecto a la corporación policiaca, una legislación adecuada que subsane las trabas que pudieran presentarse en la erradicación de los delitos que se cometen a través de una computadora y otros medios electrónicos, el marco legal mexicano sí cuenta con los elementos jurídicos necesarios para encuadrar algunas conductas como un tipo penal y se sancione su comisión.

⁵ Ideario de la UDCCM-PF

No obstante, una de las deficiencias de la aplicación de las leyes en los delitos de esta naturaleza se debe a la escasa preparación de los Ministerios Públicos en relación a la delincuencia informática, lo que representa una importante desventaja para ellos, la máxima autoridad en materia de procuración de justicia.

Por ello, y como parte de un proceso de renovación, uno de los retos contemplados para lograr una mayor incidencia de la UDCCM-PF en la lucha contra el crimen organizado a través de medios informáticos y en la entrega eficaz de resultados a la ciudadanía, radica precisamente en la necesidad de impulsar iniciativas en materia legislativa que apoyen las labores sustantivas en la persecución de los delitos electrónicos.

Al tiempo de la investigación, se planeaba articular y coordinar planes de trabajo en conjunto con los diversos órganos de procuración de justicia en el país, a nivel local, estatal y federal, previendo posicionarla posteriormente como entidad ejemplar en la atención y gestión de asuntos referentes al *cibercrimen* internacionalmente.

No obstante, primero se busca poner en marcha este proyecto *desde la casa*, por lo que se busca afianzar alianzas en la lucha contra el delito electrónico, en colaboración con organizaciones públicas y privadas, así como asociaciones civiles en las diversas entidades federativas, sin perder de vista el trascender como una unidad al servicio de cada División perteneciente a la Policía Federal, en apoyo al desarrollo de las tareas de los elementos que la integran.

1.4 Estructura y división del trabajo.

A continuación, se describirá la dinámica que se desenvuelve en la organización que hoy se estudia. De este modo, el lector tendrá una mayor visión respecto de los procesos y procedimientos definidos –formal e informalmente - para cumplir con las atribuciones designadas al personal que conforma la organización.

1.4.1 La UDCCM en el marco de la PF.

Al momento de la documentación para la redacción del presente apartado, la Unidad de Delitos Cibernéticos de Delitos Cibernéticos de la Policía Federal (UDCCM-PF) se encontraba en calidad de inexistente en el esquema orgánico de la Policía Federal dado que por Reglamento, esta entidad no estaba contemplada en la estructura de la entonces Policía Federal Preventiva⁶ (PFP). Como ya se refirió anteriormente, fue hasta la publicación de la Ley de la Policía Federal, el 1º de junio de 2009⁷, que dicha situación cambió.

De hecho, la transición que llevaría a la UDCCM-PF hacia un nuevo esquema de trabajo sería formal hasta la liberación de un nuevo Reglamento. Entretanto, la UDCCM-PF dependía de una Dirección General más o menos relacionada con la materia de trabajo desempeñado por la organización en cuestión.

1.4.2 Los recursos humanos en la UDCCM-PF.

De acuerdo a información emitida por el Registro Nacional del Personal de Seguridad Pública⁸, al 11 de septiembre de 2008, la Policía Federal estaba conformada por 28,826 elementos. Pero, con la publicación de la Ley de la Policía Federal en junio de 2009, los ciudadanos mexicanos fueron convocados a formar parte de la institución, bajo la premisa de conformar un nuevo esquema policiaco, con personal mejor personado y profesionalizado.

La UDCCM-PF creció exponencialmente, de tal suerte que, en menos de un año, el número de personal adscrito se quintuplicó. Elementos con diferentes perfiles profesionales fueron incorporándose a la organización objeto de estudio para ser percibidos como administrativos, analistas y mandos.

⁶ Ver Anexos. Anexo 2 “Estructura Orgánica de la Policía Federal Preventiva”.

⁷ Al cierre del presente reporte, ya había sido liberado el Reglamento de la Ley de la Policía Federal, emitido el 17 de mayo de 2010, en el Diario Oficial de la Federación.

⁸ De acuerdo a la solicitud del IFAI, folio 2210300012408, en el sitio web del Instituto para la Seguridad y la Democracia, en <http://www.insyde.org.mx/images/info%20polic%C3%ADa%20m%C3%A9xico.pdf>.

Del total que conforma esta organización, y con información actualizada a la fecha de edición final del presente reporte de investigación, sólo el 10 por ciento del personal constituía una generación de policías cuya antigüedad oscila entre los tres y los 11 años, mientras que la estancia en el área de trabajo del resto de los elementos va de los tres a los 11 meses.

Los elementos de más reciente ingreso - que representan la mayoría del total de la organización - conforman un grupo de universitarios egresados y convocados a incorporarse al cuerpo policiaco para ocupar una de las 10 mil plazas que se abrieron para conformar las Divisiones Científica, de Investigación y de Inteligencia.

Para ser admitidos en el Programa de Reclutamiento de Investigadores de la Policía Federal, los interesados debían cubrir el requisito de contar con una carrera universitaria terminada. Para ser seleccionados y poder ser parte de la UDCCM-PF como analistas especializados en delitos electrónicos, los aspirantes debían contar preferentemente con estudios en las carreras de Computación, Informática, Electrónica, Sistemas o trucas. Aunque, también se requería de los servicios de personal con perfil de administrativos (abogados, diseñadores, comunicólogos, administradores, contadores, psicólogos, pedagogos, etc.)

En su momento, el Instituto de Formación facilitó el proceso de reclutamiento a los mandos de la UDCCM-PF mediante la entrega de un listado de aquellos posibles candidatos que, por su perfil e interés en esta área de la Policía Federal, de modo que éstos fueran contemplados para enlistarse y ser parte de las labores de prevención y combate de los delitos electrónicos y contra niños/as y adolescentes.

Los mandos o personas con mayor tiempo en la Unidad se encargaban de entrevistar a los aspirantes y, de acuerdo a su experiencia, decidían si los interesados cubrían o no con el perfil deseado y de ser el caso, en qué área podrían desempeñarse mejor.

Una vez seleccionados, y como usualmente se llevaba a cabo, el personal de nuevo ingreso recibía una capacitación de dos semanas de duración, en relación a las actividades de la UDCCM-PF. Una vez capacitados y con una mejor noción de lo que es la Unidad y su papel

con la sociedad, el personal era repartido entre las áreas de investigación según su perfil profesional, aptitudes e intereses, aunque sólo temporalmente, pues los recién ingresados eran sometidos a pruebas, en lo equivalente a una etapa de *prácticas profesionales*. Si los recién ingresados no demostraban capacidad para desenvolverse en la Unidad, éstos eran puestos a disposición de otras Divisiones de la PF.

A continuación se describen las principales actividades desarrolladas en la organización estudiada, características desde su formación, hasta su proceso de fusión entre las dos entidades policíacas como se mencionó previamente y en su camino hacia el Nuevo Modelo Policial.

1.5 División del trabajo.

Conformada por tres áreas de investigación, una de planeación, una de jurídico y una secretarial, la UDCCM-PF tenía tres funciones principales:

1.5.1 Investigación para la prevención.

Los analistas de la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF) realizan labores de monitoreo y vigilancia a la red pública de Internet, a fin de detectar presuntas actividades constitutivas de delito a través de este medio electrónico.

De detectar sitios cuyo contenido deriven en actos u omisiones que sancionan las leyes penales, los analistas de la UDCCM-PF notifican a la instancia correspondiente sobre aquellos, a fin de prevenir y/o denunciar a la autoridad pertinente y se ejerza acción en el asunto.

Aquellos delitos que se persiguen de oficio, se hacen de conocimiento al Ministerio Público; en caso de ser perseguidos a petición de la parte ofendida (por querrela), se notifica a las entidades involucradas para que, de considerarlo conveniente, presenten formal denuncia contra quien resulte responsable.

Algunas de las conductas perseguidas en las labores de monitoreo de la red se encuentran:

1. Aquellas que atenten contra la Seguridad Nacional:
 - a. Que promuevan espionaje, sedición, motín, rebelión, terrorismo, sabotaje, conspiración...
 - b. Que se deriven de comercio, tenencia o almacenaje de armas prohibidas...
2. Aquellas que atenten contra la Salud:
 - a. Que permitan el tráfico, proselitismo y otros actos en materia de narcóticos.
 - b. Que promuevan conductas de bulimia, anorexia o suicidio.
3. Aquellas que atenten contra la Biodiversidad y la Gestión Ambiental:
 - a. Que fomenten el tráfico de recursos forestales, flora o fauna silvestre, viva o muerta, así como sus productos o derivados.
4. Aquellas en las que se revele información privilegiada a partir del acceso ilícito a sistemas y equipos de informática.
5. Aquellas que promuevan la falsedad mediante la falsificación de moneda o documentos en general, así como la adquisición, enajenación o uso de uniformes, divisas, balizaje, credenciales de identificación o insignias de las fuerzas armadas o cualquier institución de seguridad pública de carácter apócrifo.

1.5.2 Orientación ciudadana.

Los analistas de la UDCCM-PF dan servicio de atención y seguimiento a las denuncias y reportes ciudadanos recibidas a través del:

1. Sistema de Despacho del Centro Nacional de Atención Ciudadana (CNAC).
2. Línea telefónica de asesoría técnica y legal.
3. Correo institucional.

Por cualquiera de estos medios de contacto, los analistas de la UDCCM-PF brindan asesoría y orientan al ciudadano para que acuda ante el Ministerio Público a levantar una denuncia formal de los hechos en caso de ser víctima de un delito consumado, así como de atención especializada para la prevención de ilícitos en la red pública de Internet.

1.5.3 Atención a Mandamientos Ministeriales y Judiciales, en coadyuvancia con el Ministerio Público y otras entidades gubernamentales.

Aunado a las acciones antes descritas, los analistas de la UDCCM-PF dan atención y seguimiento a los oficios de colaboración remitidos a la Unidad, que para entonces podía enviarse por dos vías:

- De la Dirección General a la que la UDCCM-PF estaba adscrita, o bien
- De la oficina del titular de la Sección del Estado Mayor a la que pertenecía.

Cualquiera que fuera el caso, en cada solicitud se delimitaba un término de contestación para la misma. Éste solía ser de un plazo no mayor a cinco días hábiles. De esta forma, la solicitud en cuestión era canalizada al titular de la UDCCM-PF, quien valoraba la temática de la investigación y la delegaba al área correspondiente, a través del área Secretarial.

Como no existía un manual de procedimientos actualizado y acorde a las necesidades de la organización, sobre todo para la etapa de cambios y ajuste por la que estaba pasando, diversas implicaciones podían verse en lo que respecta a la delegación del trabajo. Ejemplo de ello podrá entenderse mejor en el siguiente apartado.

1.5.4 Problemas detectados.

En este apartado se detallan algunos aspectos considerados como problemáticos que estancan el desarrollo de la organización. Lo aquí propuesto es producto de un consenso que involucra a los elementos con mayor antigüedad en la UDCCM-PF, quienes colaboraron con su participación en una dinámica de lluvia de ideas, con el objetivo de encontrar un común denominador en los conflictos característicos del objeto de estudio entre la variedad de aportaciones, a partir de su experiencia dentro de la organización.

La dinámica de lluvia de ideas es una actividad pertinente en este punto de la investigación ya que es una herramienta de trabajo grupal que suele facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, a partir de las opiniones espontáneas de los participantes, que permitirá conocer la percepción de una muestra de la población de la UDCCM-PF respecto a la forma de cumplir con el trabajo.

Como ya se mencionó previamente, al no existir un manual de procedimientos que permitiera describir paso a paso el proceso ideal para la atención a Mandamientos Ministeriales y Judiciales, se recurrió al consenso entre los participantes de la dinámica para definir cómo se atienden este tipo de solicitudes cotidianamente.

Se pretende analizar este proceso ya que es el que más se presta a situaciones que afectan directa o indirectamente el progreso de la UDCCM-PF en el cumplimiento de su compromiso con la ciudadanía, así como por ser el que supone mayor control en los registros de las entradas y salidas de las solicitudes recibidas por la organización.

Procedimiento Ideal para la Atención a Mandamientos Ministeriales y Judiciales:

PASO 1

Involucrados:

Área Secretarial.

Actividades a realizar:

- Recepción del Mandamiento Ministerial o Judicial:
 - Dirección General;
 - Oficina de la Sección del Estado Mayor.
- Asignación de folio. Registro, digitalización y archivo del documento.
- Notificación al titular de la UDCCM-PF.

PASO 2

Involucrados:

Titular UDCCM.PF.

Actividades a realizar:

- Valoración de la naturaleza de la solicitud, acorde a la temática relacionada con ella.
- Asignación al Jefe de Departamento responsable de la investigación, según las atribuciones del área que dirige⁹.

PASO 3

Involucrados:

Jefes de Departamento

Actividades a realizar:

- Registro y archivo del documento.
- Asignación al analista que llevará el caso.

⁹ Éste tiene la posibilidad de apoyarse en los otros dos Jefes de Departamento, a efecto de conseguir una investigación más completa.

PASO 4

Involucrados:

Analistas

Actividades a realizar:

- Investigación y entrega de resultados preferentemente en un plazo no mayor al del término de contestación referido por quien emite la solicitud para que, de haber correcciones, exista tiempo suficiente para hacer lo correspondiente.
- Entrega de informe con los resultados de la investigación.

PASO 5

Involucrados:

Jefes de Departamento

Actividades a realizar:

- Revisión del informe:
 - De aprobar los contenidos del informe, asignación de número de oficio de contestación. Registro y archivo.
 - De necesitar correcciones, se hacen las observaciones correspondientes y se devuelve el documento al analista para que haga las modificaciones pertinentes.
- Entrega de informe al titular de la UDCCM-PF, para Visto Bueno (Vo. Bo.)

PASO 6

Involucrados:

Titular UDCCM-PF

Actividades a realizar:

- Si considera apropiado el contenido del informe, firma el oficio y autoriza entrega.
- De considerar que falta información, se le regresa al Jefe de Departamento para que gire instrucciones al respecto.

PASO 7

Involucrados:

Área Secretarial.

Actividades a realizar:

- Envía al remitente. Digitaliza, registra y archiva el acuse de entrega.

A continuación, la serie de pasos antes listados, plasmados en una tabla con la que se pretende un mayor entendimiento del procedimiento, así como su respectivo diagrama de flujo.

Tabla 1.

Diagrama de flujo del procedimiento ideal para la atención a Mandamientos Ministeriales y Judiciales.

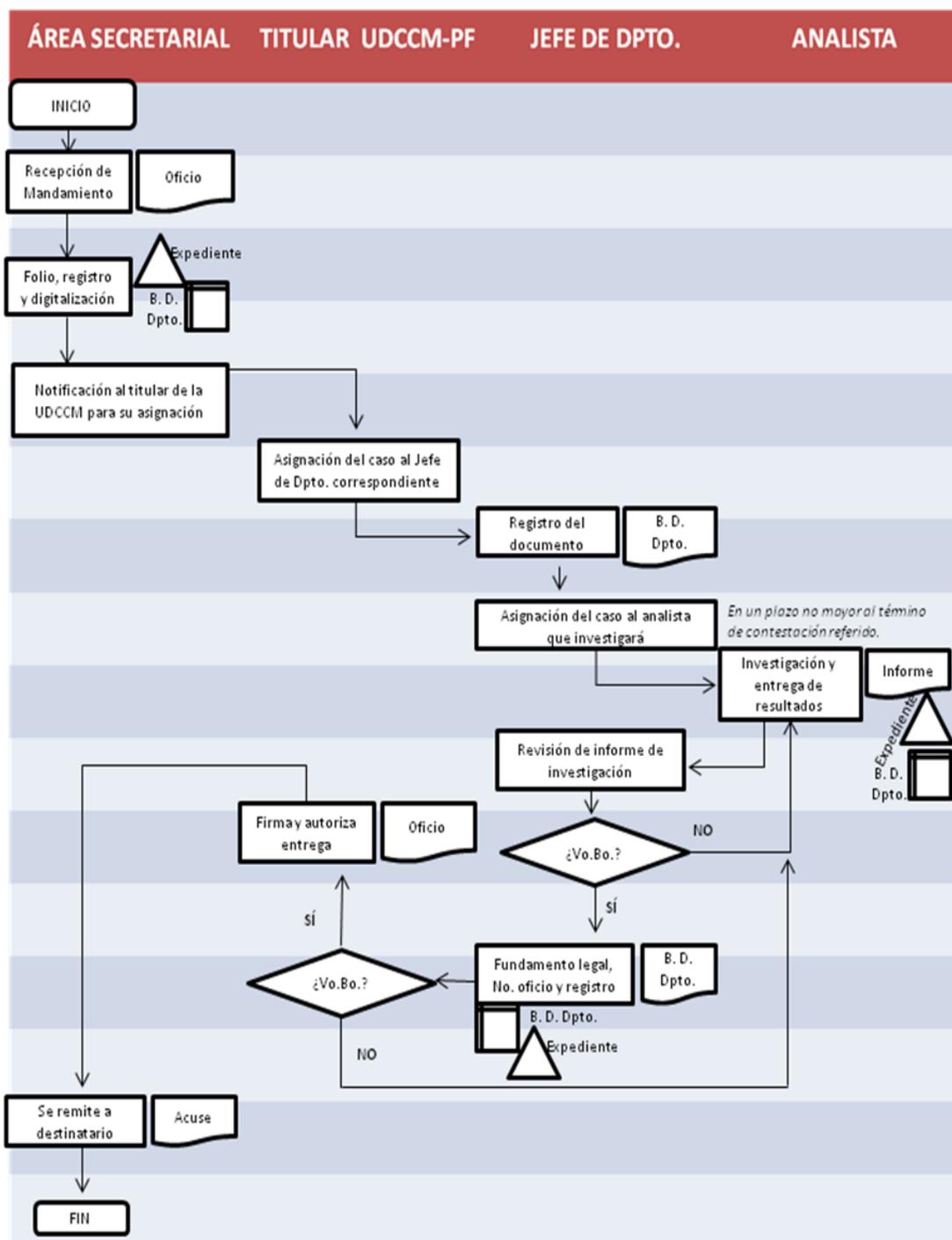
FUNCIONES			
Á. SECRETARIAL	TITULAR	JEFE DE DPTO.	ANALISTA
Recepción de la solicitud, Mandamiento Ministerial o Judicial: -Dirección General; - Sección.			
Asignación de folio. Registro, digitalización y archivo del documento.			
Notificación al titular de la UDCCM-PF.			
	Asignación al Jefe de Dpto. responsable de la investigación, acorde a las atribuciones del área que dirige ¹⁰ .		
		Registro y archivo del documento.	
		Asignación al analista que llevará el caso.	

¹⁰ Éste puede apoyarse en los otros dos jefes de departamento a efecto de conseguir una investigación más completa.

Á. SECRETARIAL	TITULAR	JEFE DE DPTO.	ANALISTA
			Investigación y entrega de resultados en un plazo no mayor al del término de contestación referido por quien emite la solicitud.
			Entrega de informe con los resultados de la investigación.
		<p>Revisión del informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aprobar los contenidos del informe, se fundamenta legalmente. <p>Asignación de número de oficio de contestación. Registro y archivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De necesitar correcciones, se hacen las observaciones correspondientes y se devuelve el documento al analista para que haga las modificaciones pertinentes. 	
	Si considera apropiado el contenido del informe, firma el oficio y autoriza entrega.		
Envía al remitente. Digitaliza, registra y archiva el acuse de entrega.			

DIAGRAMA 1.

Diagrama de flujo del proceso ideal para la atención a Mandamientos Ministeriales y Judiciales.



Una vez plasmados los pasos a seguir para la atención a las solicitudes de investigaciones recibidas en la UDCCM-PF, desde su recepción y delegación, la investigación y el cierre de los casos, pareciera que el procedimiento ideal pudiera dar resultados para el cumplimiento de las labores de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, en la práctica, algunas veces el oficio de investigación podía ser asignado a uno u dos jefes, aunque no estuvieran propiamente especializados en el tema requerido en la investigación.

A decir de los involucrados, ésta pareciera ser una dinámica de trabajo adoptada posiblemente por la falta de confianza en los subordinados, derivada de experiencias que involucran retrasos en la entrega de resultados, orillando al mando a dirigir instrucciones que lo llevan a tomar decisiones así.

Cabe destacar que esta situación fue externada durante la realización de la misma dinámica de lluvia de ideas, y comprobada posteriormente con los registros de entrada y salida de solicitudes recibidas en el área Secretarial de la UDCCM-PF.

De este modo, los participantes - entre los que se encontraban los propios Jefes de Departamento que habían padecido esta experiencia – reconocieron que esta práctica sólo generaba hostilidad entre los compañeros de las diferentes áreas, pues se había vuelto “una competencia para desprestigiar a las otras áreas”. “Los esfuerzos para determinar qué lleva a una decisión revelan secuencias confusas que sugieren que el término ‘una decisión’ es engañoso”. (Mintzberg y otros, en Salaman y Thompson, 1997).

Sin embargo, el grado de confusión también involucraba al área Secretarial ya que no se le podía dar un seguimiento adecuado a cada caso, pues había ocasiones en las que se llegaba a recibir hasta por triplicado la contestación de un solo oficio, sin saber con certeza cuál de ellas es la correcta y por lo tanto, enfrentarse con errores al dar por cerrados los casos en el registro de control de entradas y salidas y en consecuencia, había fallas administrativas que podían tener un impacto mayor, como en el caso de las auditorías realizadas anualmente por el Órgano Interno de Control de la institución.

Esta forma de repartir el trabajo genera que, aunque los tres departamentos trabajen en el mismo asunto, sólo el trabajo de uno sea tomado en cuenta. Esto se traduce en un desperdicio innecesario de tiempo y energía, con costos económicos y sobre todo, humanos, en el desgaste físico y psicológico de los individuos que integran la UDCCM-PF y que se han enfrentado a esta dinámica laboral.

Como ya se mencionó anteriormente, se consultó la base de datos de la documentación recibida en 2009 del área Secretarial. Del total de los recibidos, este escenario se percibió en un 2.5 por ciento de la documentación.

Pese a que dicha cifra no refleja un problema relevante en el procedimiento - pues no se refleja ni en el 10 por ciento de las ocasiones -, parece ser el fenómeno más adecuado a medir, no porque las demás funciones que desempeña el personal de esta organización carezcan de conflictos, sino porque de todas, la atención a Mandamientos Ministeriales o Judiciales es la opción más cercana a la metodología propuesta para el desarrollo de este capítulo, respecto a los objetivos planteados por la investigación misma.

No se pretende demeritar lo que este porcentaje representa en la práctica. De hecho, de trabajar por duplicado o triplicado un mismo caso, y suponiendo la entrega de un informe de investigación en el plazo comúnmente determinado por el máximo de días definido por un término de contestación, puede calcularse un aproximado de los costos que esta disfuncionalidad conlleva.

Considerando que el periodo máximo para la atención y contestación de un oficio de colaboración es de cinco días hábiles, y en el supuesto de que el analista de la UDCCM-PF abarca todo ese tiempo de tolerancia para la entrega de un informe con los resultados de su investigación (cada uno de esos días equivale a 8 horas de jornada laboral, mínimo), se podría deducir que teóricamente, dedica aproximadamente 40 horas a la indagación del asunto en cuestión.

Ahora bien, si el caso a investigar es asignado a uno o dos analistas más, cada uno en representación de los diferentes departamentos de la UDCCM-PF, se hablaría de hasta 120 horas de trabajo, de las que 80 habrán sido dedicadas en vano.

Los analistas no son remunerados económicamente por las horas de trabajo que cubren durante sus turnos: hay analistas que por su antigüedad y experiencia, cubren un turno completo, con el mismo salario percibido por un elemento de nuevo ingreso que sólo está obligado a cubrir un horario de ocho horas.

En promedio, los analistas de la UDCCM-PF tienen un salario promedio de 12 mil pesos mensuales, independientemente del tiempo que tengan que pasar en las instalaciones de la institución, sea por horario o por necesidades del servicio. Entonces, cada analista recibe alrededor de \$400 diarios, que multiplicados por los cinco días hábiles *de colchón* destinados a la atención de oficinas de investigación, se traducirían en dos mil pesos semanales, por cada oficina de contestación.

Nuevamente, si un solo caso es repartido entre los otros departamentos que no están tan especializados en la materia del asunto referido en el oficio de colaboración, el costo por elemento dedicado inútilmente a la investigación sería hasta por seis mil pesos desperdiciados a la semana. Esto, aunado al gasto innecesario de recursos materiales e insumos, hace pensar en un alto costo, equivalente a una importante suma del erario federal.

De la misma manera, este fenómeno da paso a que se comiencen a vislumbrar complicaciones en los niveles estructural, operativo, tecnológico, legal y del personal.

De acuerdo a los involucrados en la dinámica, la causa principal en esta problemática radicaba en la obstinación del mando por poner a prueba a su equipo de trabajo, a razón de ver qué departamento es el que mejor trabaja y puede sacar investigaciones eficientemente. Al encontrarse inmersos en una institución cuya dinámica de trabajo se basa desde sus cimientos en un esquema de absoluto control, nadie cuestiona las órdenes que bajan desde el titular hasta los subordinados, en sus distintos niveles; simplemente se acatan.

Etzioni (en Salaman y Thompson, 1997), interesado por conocer las razones que llevan a las personas a someterse y acatar las órdenes y normas de comportamiento establecidas por cada organización, reconoció como elemento clave la sumisión de los elementos, como resultado de los medios de poder y la orientación de los miembros hacia un sistema de control.

Este fenómeno es adoptado automáticamente por los jefes de departamento, aún cuando ellos están conscientes de que están siendo afectados y que este tipo de situaciones representan tiempos muertos e incluso, el retraso en la entrega de otras tareas igual o más relevantes, que suelen concernir en mayor proporción a su personal.

En su Teoría de los Actos, Abraham Moles (1983) sostiene que el costo de un objeto está ligado no sólo a su precio, sino también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo. Abusar de la fuente de energía (el analista, para este caso en particular) podría ocasionar conflictos al interior de la organización, en diversos escalafones.

A decir de los participantes, el analista se desenvuelve en un ambiente de competencia, que al parecer desencadena diferencias entre los Jefes de Departamento y entre el personal, marcando la diferencia entre un área y otra, y consecuentemente, deriva en la poca o nula comunicación al coordinar las labores de trabajo, disminuyendo así la posibilidad de apoyarse entre homólogos.

Otro aspecto importante expuesto durante la lluvia de ideas es la cuestión de los recursos tecnológicos de la organización, igualmente esenciales para el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de las atribuciones básicas de la UDCCM-PF.

A decir de los participantes, contrario a lo que se esperaría para desempeñar sus funciones contra los delitos electrónicos, los analistas de la UDCCM-PF tienen que lidiar con una red lenta y limitada que ocasiona que sus investigaciones sean precisamente, limitadas, en el sentido de que muchas veces tienen que navegar a sitios restringidos por los mismos filtros impuestos por personal de servicios técnicos. Cuando cuentan con una conexión libre, la red se ve igual o más lenta que la red local.

Asimismo, se enlistó como otro factor problema el hecho de que las instalaciones donde se encuentran ubicados los analistas de la organización en cuestión es insuficiente para la creciente plantilla, derivada del crecimiento exponencial resultante del proceso de transición de la Policía Federal, particularmente de la fracción que hoy nos concierne.

De acuerdo a lo propuesto en la pirámide de necesidades de Maslow¹¹, las de seguridad (entre las que se encuentran las de empleo, ingresos y recursos) abarcan la segunda posición de los aspectos fundamentales para la motivación de los integrantes de una organización y por tanto, su buen desempeño personal y profesional dentro de la misma.

Al analizar el contexto actual de las condiciones de trabajo que caracterizan a la organización objeto de estudio, se puede determinar que el problema radica en un factor más allá de las necesidades básicas del individuo.

Las carencias de infraestructura, así como de recursos materiales y tecnológicos, aunados a la peculiar forma de delegar el trabajo dejan de lado la banalidad que pudiera caracterizar dichos aspectos, y por el contrario, tienen diversas repercusiones que afectan al individuo en distintos grados, empezando con efectos negativos reflejados en su autoestima, que le pudieran resultar frustrantes y alcanzar un estado de escepticismo respecto a su papel dentro de la organización, involucrando de forma directa al ente organizacional en conjunto, entrando en un círculo vicioso, sin sentido y del que ninguna de las partes se ve beneficiada.

No obstante, el factor humano deberá ser analizado de manera más profunda para confirmar la relación entre dichos factores y su desempeño laboral. Pero para tal fin, es necesario conocer las bases de la plantilla que conforma la organización objeto de estudio, su historia de vida y por tanto, sus intereses dentro de la organización. Todo esto se abordará en los siguientes capítulos del presente reporte de investigación.

¹¹ Pirámide de Maslow, en http://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow.

CAPÍTULO II

El factor humano en la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal.

CAPÍTULO II.

“El factor humano en la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal.”

En este siguiente apartado se elaborará un diagnóstico enfocado a los recursos humanos que conforman la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF) que, a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas de investigación, aplicadas al problema encontrado en los niveles estructural y funcional u operativo de la organización, permitirá reconocer la incidencia de los actores y grupos que integran al objeto de estudio en el problema productivo detectado previamente, es decir, en la duplicación (o triplicación) de esfuerzos para el cumplimiento de las labores de investigación.

Para el desarrollo de esta etapa, se analizarán los costos que conlleva la situación antes descrita desde un enfoque económico, psicológico, temporal y de energía que afecta a los integrantes de la organización objeto de estudio, la UDCCM-PF.

Para lograr tal indagación, se repasarán los modelos administrativos y comunicativos delimitados a lo largo de la historia de las organizaciones, de modo que se pueda definir qué aspectos de todos ellos caracterizan a la UDCCM-PF. A partir de lo encontrado, se buscará conocer el grado de intervención de los miembros que integran la organización en el desarrollo de los procesos de trabajo, específicamente en el descrito en el capítulo pasado, es decir, el grado de incidencia en la comisión de la situación antes referida.

Lo anterior se realizará a partir de un diagnóstico al clima comunicativo suscitado en la organización, en todos los niveles, entre los mandos y los subordinados. De esta manera, se podrá interpretar el contexto de la estructura organizacional en los ámbitos comunicativo y cultural, producto del análisis de bases teóricas pertinentes a los objetivos del presente apartado.

Asimismo, el siguiente capítulo se nutre de la participación de elementos de la organización que se prestaron a la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, cuya dinámica permite abordar la temática de interés, de una forma más abierta y menos rígida para los entrevistados, pudiendo hablar de sus funciones en la Unidad y su percepción respecto al ambiente de trabajo de forma más abierta.

2.1 Escuelas administrativas y modelos comunicativos de la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal.

A lo largo de la historia, diversos paradigmas han definido la naturaleza de las organizaciones características de hoy en día. De hecho, la influencia de diversas escuelas administrativas en la evolución de los modelos comunicativos que delimitaron la diferencia entre una época y otra, conforman actualmente estructuras híbridas, cuyos rasgos evidencian la constante búsqueda de condiciones apropiadas para la sobrevivencia de las entidades organizacionales en un entorno dinámico y cambiante.

Esta situación ocasiona que hoy en día, existan organizaciones estructuradas sobre una mezcla de cimientos que hacen de ellas, un ser vivo de naturaleza contradictoria, no sólo por estar integradas por personas, complejas y paradójicas; las organizaciones también están asentadas en raíces – sólidas o no – evolutivas, con rasgos tan específicos como las etapas de la historia del hombre.

2.1.1 Una perspectiva clásica de la UDCCM-PF.

En sus planteamientos sobre la burocracia, basado en el estudio de las organizaciones del servicio público y como uno de los representantes de la Teoría Clásica, Max Weber propuso que una estructuración jerárquica que determinaba el orden del ente organizacional, así como una clara descripción de los deberes y funciones de cada uno de sus miembros con base en ciertas normas, reglas y estándares de operación, elementos fundamentales para toda organización.

En este sentido, Weber refería que la elaboración - por escrito - de informes administrativos también debía entenderse como requisito imprescindible para el desarrollo de la organización. (Martínez, A. en Fernández, C., 1990: p. 21).

A pesar de que en la actualidad el excesivo formalismo se traduce en ineficiencia, dichas características bien podrían encuadrarse en la dinámica de trabajo de ~~todas~~ las instituciones públicas mexicanas, y particularmente en la adoptada por la UDCCM-PF.

Al ser parte de una organización cuya función está orientada a la vigilancia y el control, sería paradójicamente acertado que su *modus operandi* estuviera diseñado bajo los principios de una organización ideal, *autopoietica*, en equilibrio tanto interna como externamente.

Es conveniente recordar que hablar de *autopoiesis*, específicamente en lo que respeta a sistemas sociales, es referirse a aquellos sistemas autoorganizados, autorregulados y de autocontrol, que lograr construir el plano en el que se desarrollarán cada uno de sus elementos y sus estructuras, en un acto creativo y de prospectiva.

Sin embargo, esta Unidad como el resto de las áreas de las Divisiones de la Policía Federal y por ende, de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, responde a un esquema en el que el procesamiento de la información - en todo sentido, en cualquiera de sus niveles - se percibe de manera jerárquica.

Formalmente, el flujo de la información hacia los analistas acerca de las políticas, logros y planes de la UDCCM-PF desciende de manera vertical, desde el más alto nivel hasta la base de la pirámide, siempre respetando la cadena de mandos.

A este respecto, Henry Fayol (Martínez de Velasco, A., en Fernández, C., 1991: p. 22) identifica de igual forma una serie de elementos que definían a las organizaciones de su época y que siguen siendo visibles en la estructura hoy estudiada:

1. La marcada división del trabajo;
2. La figura de poder a través de factores como la autoridad y la responsabilidad;
3. El comportamiento adoptado por los elementos de la UDCCM-PF, basado en una disciplina de obediencia y respeto hacia la Unidad de mando y respecto a la Unidad de dirección (aunque ésta no sea reconocida por la totalidad de los miembros);
4. La cadena jerárquica que centraliza el poder y que sostenida por una excesiva rigidez y formalismo en las relaciones interpersonales, limita el manejo de la información, lo que se traduce en una dinámica comunicativa lenta e inoportuna.

De manera complementaria, en su obra “Los principios de la administración científica”, Frederick Taylor (Martínez de Velasco, A., en Fernández, C., 1991: p. 21) suponía cuatro principios para optimizar el funcionamiento de las organizaciones:

1. Que el personal fuera seleccionado científicamente, es decir, que se le admitiera dentro de la organización por estar capacitado para un puesto determinado, que concordara con sus características intelectuales.
2. Que el trabajo fuera analizado de manera científica y no sobre bases de poder o influencia.
3. Que hubiera una integración y cooperación mutua entre los miembros de la organización, sin importar sus distintos niveles.
4. Que las responsabilidades fueran compartidas entre los miembros de la organización, en sus diferentes medidas.

En relación a lo anterior, aunque no está definido de manera escrita, los integrantes de la UDCCM-PF reconocen dichas acepciones como propias de la organización, pero en la práctica, es relativa la medida en la que se realizan.

De acuerdo a Mead (1976) “la persona no es tanto una sustancia como un proceso; es simplemente una fase de toda la organización social de la que forma parte”. Lo anterior en razón de que cada sujeto internaliza a la organización como una actitud que apropia y por la subjetividad implícita en este proceso, la magnitud con que se aborda es ampliamente diversa.

Ejemplo de ello es el que refiere al proceso de reclutamiento de la UDCCM-PF, resultado de un complejo fenómeno observado en todo el cuerpo policiaco federal, que sido descrito previamente en el capítulo anterior.

Al tratarse de una convocatoria de una excepcional magnitud, la precisión de elegir al personal mejor capacitado profesionalmente se perdió ante la inesperada explosión poblacional en toda la institución; en primer lugar, la selección se vio afectada por la subjetividad de quienes fueron designados para dicha tarea, pues carecían de experiencia en esa materia; en segundo lugar, llegó una etapa del proceso en la que los elementos ni siquiera tuvieron la oportunidad de cumplir con el objetivo de la búsqueda pues, en cierto momento, ya no dependió de ninguno de ellos la integración de nuevos policías a la Unidad, aún cuando el perfil profesional de los recién ingresados no correspondiera con el ideal para las plazas disponibles.

Lo anterior debido a la urgencia de designar al personal de reciente ingreso a las diferentes áreas operativas y dar fin a tal proceso de reclutamiento.

Esta particularidad relativa al grado de especialización de los elementos podría repercutir en lo descrito por Taylor sobre la división del trabajo, donde las tareas y programas debían ser muy especializados. Sólo de esta manera podrían cubrirse las metas organizacionales y por tanto, evitar dejar al azar el rumbo de la organización, aunque ahora se sabe que es este mismo azar el que ofrece oportunidades de crecimiento y sobrevivencia al ente organizacional.

De cualquier forma, y a pesar de la variedad de perfiles que eran aptos para desarrollarse en la Unidad en cuestión, también era necesario cierto grado de especialización que los integrantes de nuevo ingreso sólo podrían cubrir con capacitación en los niveles requeridos, específicamente técnicos.

En aras de justificar su plaza y su estancia dentro de la organización, los elementos de la UDCCM-PF elaboran un informe en el que se reportan las actividades logradas mes a mes, que es complementado por la evaluación que hacen los mandos – en sus diferentes grados - sobre el desempeño del personal a su cargo.

Podría suponerse que estas prácticas se llevan a cabo con el propósito de mejorar la calidad del trabajo de quienes conforman la organización. Por el contrario, los subordinados de la UDCCM-PF que son sometidos a dichas evaluaciones, sostienen que no se les retroalimenta en relación a los resultados de éstas, por lo que pierden continuidad y por tanto, carecen de sentido.

Ello se puede explicar dada la postura comunicativa suscitada ante esta forma de trabajo, que remite a los principios de la escuela funcionalista, que precisan las funciones y roles institucionales de los individuos al interior de una organización, para ser adoptados sin cuestionar su legitimidad ni razón de ser.

2.1.2 Los destellos humanistas en la UDCCM-PF.

Como uno de los representantes de la teoría humanista, Rensis Likert (Martínez de Velasco, A., en Fernández, C., 1991: p. 25) categorizó cuatro tipos de sistemas organizacionales, a partir de las variables de liderazgo, motivación, comunicación, interacción, influencia, toma de decisiones y control:

1. Autoritario;
2. Benevolente-Autoritario;
3. Consultivo; y
4. Participativo.

En este tenor, la descripción hecha en torno a las organizaciones de perfil autoritario se ajusta al objeto de estudio. Esto es, la UDCCM-PF se distingue por la presencia de un tipo de liderazgo en el que se refleja poca o nula confianza hacia los subordinados.

Qué mejor ejemplo que recapitular de manera muy general acerca del problema operativo puntualizado en el apartado anterior de este trabajo: la duplicación (e incluso triplicación) de tareas como una práctica que se justifica en experiencias previas en las que la entrega de resultados llegó a ser retrasada, lo que ameritó desconfianza hacia los elementos encargados del cumplimiento de las funciones atribuidas. Al menos esa percepción tienen los intermediarios entre quien delega los oficios de colaboración (el titular de la UDCCM-PF) y los analistas que deberán sacar el trabajo.

Lejos de existir un consenso entre el titular de la UDCCM-PF y los subordinados en sus distintos grados para la toma de decisiones, que se base en los problemas y necesidades de los empleados respecto al trabajo, puede observarse que existen claras restricciones en el nivel de la comunicación, entre unos y otros. Consecuentemente, la mayoría de las veces “las decisiones no dirigidas a motivar su implantación” son las que rigen la cotidianeidad de los miembros de la Unidad.

De hecho, y a decir de los participantes en la dinámica de lluvia de ideas desarrollada en la primera etapa de la presente investigación, pareciera haber poco o nulo involucramiento directo del titular hacia su plantilla, a nivel laboral y mucho menos en lo personal.

El hecho de que, al incorporarse a la UDCCM-PF, los analistas no fueran considerados ni para las mínimas condiciones de trabajo (pues como se recordará la repentina explosión poblacional ocasionó la escasez de recursos materiales y de infraestructura) y a decir por algunos analistas de reciente ingreso entrevistados, dio como resultado que el personal sintieran “anexados”, siendo necesario fomentar un sentido de pertenencia a la organización a la que se estaban integrando y por tanto, que su desenvolvimiento dentro de la misma fuera menor al que llegaron a proponerse.

“Me decepcionó llegar aquí y ver las condiciones de trabajo que tenemos que aguantar. No tener un lugar ni un equipo para trabajar, pero tener que cubrir un horario de turno completo me hace pensar que debí haber pedido otra área de la Policía Federal”. Así lo externó uno de los nuevos integrantes de la UDCCM-PF, quien claramente denota que tuvo la oportunidad de solicitar su ingreso a esta área del cuerpo policiaco y que sin embargo, ha perdido el interés en ella.

Sin embargo, admite que se adapta a tales condiciones de trabajo: “soy policía, y sé que nos tenemos que someter a lo que imponga el mando, aunque esté mal. No importa, eso nos lo enseñaron en la Academia”. Y agregó que “el mando siempre tiene la razón. Si se equivoca, vuelve a mandar”.

Para entender mejor su postura, debe saberse que, por un periodo poco mayor al de tres meses, casi 100 elementos que entonces conformaban la UDCCM-PF (tanto antiguos como de reciente ingreso) tuvieron que convivir más de 12 horas diarias en instalaciones originalmente diseñadas para un máximo de 45 personas: con un horario de 09:00 a más de las 21:00 horas (alguna vez la hora de salida se extendió hasta las 22:00 horas); con sillas prestadas (incluso uno que otro banco que traían de su casa los mismos analistas afectados); con un máximo de 70 equipos de cómputo que eran rolados por cierto periodo de tiempo; con un sistema de aire acondicionado programado para apagarse a las 18:00 horas...

Sin embargo, más allá de lo entusiasta que pudiera parecer la postura del compañero entrevistado, habrá que conocer si realmente ameritaba tener a todo el personal, en una misma oficina, teniendo como resultado tiempos muertos y pocos resultados.

A lo anterior, se suma el hecho de que los elementos de la UDCCM-PF entraron con la expectativa de desenvolverse en un área que pese a todo, ha sido reconocida en los últimos años, pero recibidos con amenazas sobre su estancia en la Unidad.

Si dentro de la UDCCM-PF se entiende como líder al titular de dicha estructura –dada la naturaleza jerárquica y cultural de la organización- se podría refutar la propuesta de Olmsted (1963) pues, de acuerdo al autor “el líder debe promover no sólo el cumplimiento de la tarea, sino los reconocimientos, los eventos importantes para la convivencia del grupo” y en el caso particular estudiado, se puede observar que este actor no cubre tales aspectos.

Como parte de su testimonio, muchos de quienes conforman la UDCCM-PF reconocen sentirse “desaprovechados” profesionalmente, y aún cuando después de unos meses ya tienen un horario de ocho horas (a excepción de los que tienen plaza de mandos), los analistas, sobre todo los de más reciente ingreso, tienen la sensación de estar perdiendo el tiempo.

Esto se ve reflejando en algunas conductas que denotan tedio (desgano, fastidio, desinterés, indiferencia, y otras, respecto a la organización), y por ende, algunos reconocen que ir a trabajar se ha vuelto, en pocos meses, mera inercia en su vida cotidiana y dentro de la organización.

Al momento de la redacción del presente reporte, los horarios establecidos para los analistas eran:

1. Matutino: 06:00 - 14:00 hrs.;
2. Vespertino: 14:00 - 22:00 hrs.; y
3. Nocturno: 22:00 - 06:00 hrs.

Estos tres turnos cambian quincenalmente y depende de cada departamento el diseño de su propio rol, de acuerdo a las necesidades de servicio.

Por su parte, el horario de un mando, es decir, desde la figura de Jefe de Departamento, es de las 09:00 a las 21:00 horas, pudiendo extenderse de acuerdo a la carga de trabajo y a la encomienda del mando superior inmediato.

Evidentemente, los mandos no pueden estar al pendiente de los subordinados a su cargo durante todas las horas que dura cada uno de los turnos ya que, al menos tres horas los empleados de reciente ingreso no están vigilados, y éstos pueden hacer o no su trabajo.

Douglas McGregor (Martínez de Velasco, A., en Fernández, C., 1991: p. 26) presentó dos supuestos contrapropuestos para el estudio de la naturaleza humana al interior de las organizaciones.

1. Teoría X. Considera:

- Que el empleado no tiene ambiciones y que le disgusta trabajar. Para actuar y responsabilizarse, requiere de supervisión y control.

2. Teoría Y. Precisa:

- Que toda persona es capaz de *autodirigirse* y *autocontrolarse*, sin dejar de ser creativo en lo que respecta a su trabajo.

Sin embargo, ni en este caso el autor excluye la función de supervisión; “se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no lleven una conclusión satisfactoria”.

2.1.3 La UDCCM-PF y su entorno.

Como se mencionó en el capítulo anterior, las organizaciones son definidas como un “sistema abierto y viviente” y por ello, hay fuerzas que le impactan desde su exterior (como su entorno)

hacia su interior. Por su parte, la Teoría Contingente alude a la “estrecha relación” que debe existir entre las demandas del entorno y las respuestas de la organización al respecto.

Siguiendo lo propuesto por Joan Costa (1999), se puede definir que la actividad principal de esta organización es el brindar un servicio a favor de la comunidad y por tanto, pretende adoptar las necesidades y deseos de la ciudadanía como propios, a fin de cumplir su cometido de manera más eficiente.

Asimismo, y hasta donde le es posible, la UDCCM-PF “coordina todos los recursos de la acción y la comunicación” (Costa, 1999), lo que logra empíricamente, ya que se trata de una organización relativamente nueva en su materia de trabajo y sobre todo, porque se habla de una entidad que enfrenta constantes cambios en su estructura.

No obstante, en cuanto a su entorno, la UDCCM-PF subsiste como una organización aparentemente cerrada al ambiente, desde que se da poca o ninguna prioridad a las relaciones públicas con otras instituciones (públicas o privadas) para obtener mejores resultados en la prevención y combate contra los delitos electrónicos: contactos con otras dependencias gubernamentales, Proveedores de Servicios de Internet (ISP's), asociaciones civiles, empresas del sector privado y financiero, compañías de software y/o especializadas en seguridad informática, Ministerios Públicos, otras policías e instituciones de procuración de justicia (locales, estatales, federales e internacionales)...

Lo anterior podría asumirse como una postura relativamente pasiva respecto al contexto en el que se desenvuelve la organización objeto de estudio, lo que podría percibirse como una debilidad para dicha estructura dado que, a pesar de la lógica que justifica su existencia, pareciera ser que se encuentra rezagada frente al incesante mundo del Internet y las nuevas tecnologías.

2.2 Costos: producto de la relación factor humano - trabajo en la UDCCM-PF.

El presente capítulo es importante para comprender en mayor medida el impacto que tiene el problema operativo de la UDCCM-PF descrito anteriormente, en los miembros de la organización objeto de estudio y al mismo tiempo, su responsabilidad para que éste se suscite.

Como resultado de un primer encuentro con los procesos desempeñados internamente en la estructura organizacional hoy analizada, se detectó que a nivel operativo, uno de los conflictos que podrían truncar el desarrollo de la UDCCM-PF radica en la duplicación (o hasta triplicación) de esfuerzos en el cumplimiento de las labores de trabajo.

Asimismo, se han descrito las circunstancias que padece el personal día a día en esta etapa de transición y de crecimiento, en la que el número del personal es inverso y desproporcionado a las condiciones básicas disponibles para que se desarrollen laboral y profesionalmente, para proteger y servir a la comunidad.

En su Teoría de los Actos, Abraham Moles (1983) sostiene que el costo de un objeto está ligado no sólo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo. El abusar de la fuente de energía (que para este caso particular, este rol es adoptado por el analista de la UDCCM-PF) podría ocasionar conflictos al interior de la organización.

El autor sostenía que “el individuo actúa cuando los inconvenientes son menores, o cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto”. En lo relativo a las funciones desempeñadas en la UDCCM-PF, y siguiendo la premisa de que las acciones brindan beneficios pero exigen un costo”, los analistas (y de hecho algunos mandos también) se perciben en una organización altamente costosa pero también, altamente ineficiente.

Aunque esta situación se refleja por múltiples agentes externos a su papel en la institución, el desempeño laboral del personal dentro de la organización se ve frustrado cuando no se ve el resultado de sus esfuerzos.

Quizá el costo generalizado derivado del problema operativo antes descrito, puede precisarse con una cifra para una mayor comprensión sobre el conflicto en cuestión. Anteriormente se habló de una inversión cercana a los dos mil pesos por cada oficio de investigación que se trabajaba en la UDCCM-PF, cada que éste sea realizado en el término de contestación ideal, máximo de cinco días hábiles.

Si esta cantidad es multiplicada por dos o hasta por tres (pensando en que una sola solicitud de investigación es delegada a dos o tres Jefes de Departamento), por el número de veces que esto ocurre mensual o anualmente, se llegará a una cantidad importante del presupuesto de la institución, que resulta de los impuestos pagados por la ciudadanía que con justa razón exige resultados de las autoridades.

No sin antes mencionar el equivalente en horas dedicadas en vano a la investigación de una solicitud que será liberada hasta por tres personas, pero cuya validez implicará solamente el trabajo de una.

En efecto, este fenómeno en la UDCCM-PF adquiere vital importancia para quienes están interesados en conocer con claridad en qué se invierten los recursos del Estado, como una migaja de la gran masa del problema que involucra a las instituciones públicas mexicanas.

Pero en lo que respecta a la organización misma, lo cierto es que esta situación se ha vuelto una constante que se agrava cada vez más pues como es bien sabido, la cultura organizacional de los empleados de gobierno dista exponencialmente de la de los del sector privado y entonces, los costos económico y temporal que pueden derivarse de la duplicación o triplicación de funciones pierden toda relevancia en esta organización gubernamental, sobre todo cuando pareciera intrascendente el gasto de recursos materiales y físicos resultado de tener a los empleados sin herramientas y ni condiciones de trabajo que justificaran su estancia por más de 12 horas diarias a la semana y que sólo se tradujeron en costos de tipo energético y psicológico para los afectados.

Del mismo modo, como se manejó anteriormente, se entiende que este problema se suscita de una decisión no consensuada por parte del titular de la UDCCM-PF (y en ocasiones, de quien lo sustituyó mientras se encontraba fuera de las instalaciones por algún viaje de trabajo). Esto remite a pensar en la naturaleza del fenómeno: se trata de una deficiencia de tipo informativo pero sobre todo, de naturaleza comunicativa en la organización.

Por ende, este actuar dentro de la organización deja entrever viejas costumbres en entidades como esta, el cuerpo policiaco federal en la que sus propios integrantes conocen y reconocen la dinámica en la que “el mando siempre tiene la razón. Si se equivoca, vuelve a mandar”.

Si bien se entiende que un problema informativo es necesariamente uno comunicativo, no lo es necesariamente a la inversa: informativo por que los Jefes de Departamento encargados de delegar el trabajo parecen no involucrarse mucho entre sí para la resolución de los casos que les son asignados, entonces muchas veces desconocen qué casos está manejando su homólogo y si se trata de una investigación repetida. Ni hablar de la falta de conocimiento de los analistas quienes pareciera que, pese a su corta estancia en la UDCCM-PF, han adoptado la misma actitud de sus superiores en lo que se refiere a cuestiones de trabajo.

Es de tipo comunicativo desde que el mando (en cualquiera de sus grados) desconoce las razones del por qué una investigación puede tardarse tanto en salir cuando no se tiene mucha información relevante que reportar.

Aún cuando se tratara de un caso en el que el analista encuentra datos importantes que no pueden rastrearse en el término máximo de cinco días hábiles, éste debe hacer una entrega previa de su informe de actividades y, de encontrar más información, contestar después en alcance a la solicitud.

También adopta la calidad de problema comunicativo cuando no se fomenta un intercambio de propuestas para lograr mejores resultados laborales y por ende, personales. Si bien son muchos los intereses de cada uno de los involucrados, sobre todo de los Jefes de Departamento que llevan arrastrando diferencias desde el tiempo en el que se sumaron esfuerzos entre

instituciones y se dio la fusión la Agencia Federal de Investigación de la Procuraduría General de la República y la Policía Federal Preventiva de la Secretaría de Seguridad Pública; las actitudes adoptadas por quien a su vez está arriba de ellos sólo refuerzan los ánimos de competencia insana dentro de la organización, misma que se ha desarrollado y conservado en un ambiente hostil que parece ser se ha transmitido a los nuevos elementos de la UDCCM-PF. No obstante, este punto se abordará en el Capítulo III.

De acuerdo a Olmsted (1963), se debe estudiar al individuo primeramente desde una perspectiva psicológica y después desde una postura meramente sociológica, enfocado en su rol dentro de la organización.

Contrario a su propuesta, Katz (1989) asume que “es imposible que la investigación de la comunicación de masas se conforme con tomar como sujetos muestras al azar de individuos desconectados. El público debe ser estudiado dentro de un contexto del grupo al que pertenece y tiene en mente al formar sus opiniones, actitudes, decisiones, etc.”.

Ante esta contradicción, y a fin de cumplir con los objetivos planteados en esta parte de la investigación, lo ideal sería estudiar de manera muy general la personalidad de la totalidad de actores que conforman la UDCCM-PF.

Para Olmsted (1963), un grupo es un conjunto de personas unidas por una experiencia en común. Se habla de un grupo formal cuando se tiene un objetivo en común, lo que no significa que sea un propósito ajeno a la organización; por el contrario, se trata de intereses externos al conjunto (en el que se busca fomentar una conciencia de objetivos y de la importancia que representan las interacciones entre los individuos para alcanzar las metas organizacionales). Ello da origen a la división del trabajo y pretende establecer vínculos perdurables.

De acuerdo al autor, los grupos pueden categorizarse a partir de:

1. El organigrama (grupos de mando)
2. El trabajo (grupos de tarea)
3. Los intereses
4. Las actividades ajenas al trabajo (grupos amistosos)

De acuerdo a la clasificación delimitada por Olmsted (1963) sobre las etapas del ciclo de vida de las organizaciones. Al respecto, la UDCCM-PF se ubica en la tercera del ciclo pues, ya superó aquellas fases en las que se establece un orden (tanto de estructura como operativo), así como aquella en la que se definen los roles y las tareas que desempeñarán los integrantes de la organización, a fin de fortalecer y cuidar las relaciones del grupo.

Las relaciones interpersonales al interior de la organización han crecido, a pesar de que las tareas no están bien definidas (pues ya no existe una cierta rigidez en los temas de especialización de cada una de las áreas que conforma la organización).

Para el autor, es el líder quien debe promover la participación de los miembros del ente organizacional en la vida activa laboral. Aunque, el líder puede encajar en el perfil del líder situacional cuando, una vez que se trabaja y logra un nivel alto de organización en la delegación de tareas y las relaciones interpersonales, el liderazgo se hace innecesario y en tanto, la estructura organizacional se vuelve autosuficiente, estado de clímax para las organizaciones.

En la UDCCM-PF, como en el resto de las organizaciones mexicanas, gubernamentales o no, tal vez este aspecto sea la base fundamental para un cambio de raíz en la historia de México. Pero mientras existan intereses por querer abarcar más, en lugar de buscar el beneficio para todos al interior y al exterior de la organización, en lo que respecta a su entorno y el papel social de la misma, esta evolución quedará en mera utopía.

De momento, y para los fines de la investigación, se contempló aplicar el instrumento propuesto por Adriana Ulloa (1997) para un diagnóstico general del grupo que conforma la UDCCM-PF y así indagar qué personalidades predominan en la organización objeto de estudio y de alguna forma, aunado a la realización de entrevistas semi-profundas, conocer qué es lo que mantiene a aquellos elementos insatisfechos dentro de la Unidad, sobre todo cuando al momento de la redacción de este reporte, sólo tres personas decidieron cambiar de área voluntariamente.

No obstante, se prefirió aprovechar esta oportunidad de participación del grupo analizado posteriormente, para el estudio de la eficiencia comunicativa, que será precisado más adelante.

2.3 Diagnóstico de Comunicación en la UDCCM-PF.

En un intento por concientizar sobre la importancia del manejo de la comunicación, Paul Timm (1986) propone algunas técnicas que permiten medir la efectividad comunicativa en las entidades organizacionales, herramientas que facilitan el análisis sobre las problemáticas suscitadas en las organizaciones y la calidad comunicativa en la misma:

1. Análisis de la comunicación (incidentes críticos).
2. Herramientas y mediaciones en la comunicación.
3. Clima comunicativo.
4. El flujo de información a través de la organización.
5. Efectividad de la comunicación interpersonal.
6. Efectividad de juntas o conferencias.
7. Resúmenes y presentación oral.
8. Habilidad para escuchar.
9. Habilidad en la comunicación escrita.
10. Habilidad en la redacción y lectura de mensajes.

2.3.1 Aplicación de la técnica.

Primeramente, se consideró la aplicación de la encuesta de Clima Comunicativo. Dentro de esta categoría, existen dos métodos de medición que acercan al investigador a un certero análisis del clima comunicativo suscitado en una estructura organizacional, independientemente de la naturaleza de ésta:

1. Diagnóstico de satisfacción (o insatisfacción) de los miembros.
2. Medida de discrepancias.

La diferencia entre una y otra es que la segunda opción incluye un instrumento de medición aprobado y estandarizado para la auditoría de la eficiencia comunicativa en los ambientes organizacionales y es ésta la que se tenía contemplada aplicar a los integrantes de la UDCCM-PF.

La medida de discrepancias se logra a través de la aplicación de un cuestionario de 35 reactivos cuyas respuestas se miden con base en una escala tipo Likert, que va del 1 al 7 según el grado de aprobación del planteamiento, donde:

- 1, es a “En muy fuerte desacuerdo”;
- 2, es a “En fuerte desacuerdo”;
- 3, es a “En desacuerdo”;
- 4, es a “Sin opinión”;
- 5, es a “De acuerdo”;
- 6, es a “En fuerte acuerdo”; y
- 7, es a “En muy fuerte acuerdo”.

Esta herramienta tiene la particularidad de permitir al investigador detectar los conflictos comunicativos entre los miembros de una organización al poder comparar las respuestas entre los empleados y sus superiores. Esto es, la aplicación del cuestionario se hace de manera anónima y los subordinados tienen la libertad de expresar su verdadero sentir respecto a la

relación que se deriva entre los jefes y ellos. Los jefes, por el contrario, si bien deben contestar también anónimamente, deben responder a los cuestionamientos tal y como ellos piensan que lo harían el personal a su cargo.

A partir de las contradicciones detectadas entre las respuestas de unos y otros, el investigador será capaz de analizar ciertos aspectos relativos a las relaciones interpersonales en su vida laboral.

Para un acercamiento más cercano, se pensó en aplicar la encuesta de medidas de discrepancia. El cuestionario propuesto fue adecuado en términos de la organización estudiada. Se realizaron los cálculos para conocer la muestra de la población total que sería el enfoque del análisis. Pero días antes de lo planeado, mientras se esperaba la autorización para su aplicación, uno de los mandos (con plaza de director) refirió que prefería que se buscara otra opción como principal término para poder continuar con la investigación.

A continuación se presentan el listado de preguntas para dicho diagnóstico, ajustado a los elementos que reúne la organización analizada:

ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Instrucciones para el Analista.

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en la Coordinación para la Prevención de Delitos Electrónicos (CPDE), de la División Científica, de la Policía Federal. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

De tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

1. La cantidad de comunicación entre mando y subordinados es más importante que la calidad de ésta.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

No hay límite de tiempo. No hay preguntas correctas o incorrectas; la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado. Si desea hacer algún comentario, puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

Instrucciones para los mandos.

*Las instrucciones son similares a las usadas para los analistas, excepto que en este caso, se deberá marcar el número que indique, no su opinión personal, sino **la opinión que Usted crea que dará la mayoría de los analistas a su cargo.** Por ejemplo, si Usted cree que la mayoría de ellos opinarán que están fuertemente de acuerdo con la siguiente afirmación, entonces la marcará así:*

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere, anótelos al reverso de la hoja.

1. El fracaso del flujo de la información hacia los analistas acerca de las políticas, logros y planes futuros de la UDCCM-PF es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia los subordinados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

2. La UDCCM-PF debería contar con un sistema formal por medio del cual los analistas pudieran expresar con completa libertad aquellos conflictos laborales o personales que se les presentan.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

3. Los analistas deberían sentirse libres para discutir cualquier problema laboral relacionado con la UDCCM-PF con los mandos.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

4. La mejor dinámica de comunicación entre mandos y subordinados es la que se suscita de manera informal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

5. Los mandos deberían comunicar a los analistas únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

6. Cada que un mando tome alguna decisión, ésta deberá ser comunicada a los analistas afectados antes de realizar cualquier acción para llevarla a cabo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los analistas antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

8. La institución debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre subordinados y mandos.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

9. Los mandos deberían dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los analistas.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

10. Los analistas deberían ser informados de los problemas detectados en su propio ambiente de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

11. Cuando los mandos informen de cambios en las políticas, es importante que también comuniquen el porqué de tales cambios.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

12. Los analistas bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

13. Los analistas deberían tener información sobre el presupuesto de la UDCCM-PF.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

14. Es obligación del mando solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a su cargo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del analista.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

16. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la UDCCM-PF.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

17. Los mandos deberían dar información completa acerca de la planeación general y específica, tanto de corto, como de mediano y largo plazo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

18. El analista se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de planeación y recursos humanos (enlace administrativo).

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

19. Los analistas deben ser informados cuando las cosas marchan bien o mal en la UDCCM-PF.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el analista entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los mandos.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

22. El analista debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos, servicios y condiciones de trabajo, incrementar la seguridad y simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

24. Los mandos deberían comunicar a los analistas todos los asuntos que involucran a la UDCCM-PF, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

25. Los analistas deberían tener información continua acerca del proceso de trabajo de la UDCCM-PF.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

26. Los analistas cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

27. Cada analista tiene derecho a expresar su opinión, derecho a rectificar sus posturas y derecho de apelación.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

28. Si se presenta un problema en el que un analista quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina, ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

29. Los analistas deberían sentirse libres de discutir con sus mandos acerca de cualquier asunto problemático que afecte sus relaciones laborales.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

30. La mayoría de los analistas quieren saber más acerca de la Unidad de la que forman parte.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

31. La UDCCM-PF tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus analistas.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

32. Los analistas deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la UDCCM-PF para obtener mejores condiciones laborales.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

33. La difusión informativa y noticiosa en la CPDE es indispensable para construir un sentimiento de participación en los analistas.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

34. La participación activa de todos los analistas es esencial para el éxito de la comunicación interna en la UDCCM-PF.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

35. Los analistas deben estar bien informados de los servicios que brinda la UDCCM-PF.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

Al intentar aplicar dicho cuestionario, éste fue calificado de “tendencioso” por el mando que autorizaría la aplicación del mismo, y lejos de verlo como una aportación, parece que el diagnóstico se percibió como una amenaza en potencia. El argumento de esta persona fue que los elementos (sobre todo los nuevos) se encontraban en una situación que por cualquier motivo, podrían ser incitados y que no era “el mejor momento” para realizar este tipo de análisis.

Po ende, no quedó de otra más que buscar aplicar otra opción que permitiera conocer el nivel del clima comunicativo circundante en la organización, a fin de alcanzar los objetivos propuestos para esta etapa de la investigación. Así, se tomó como alternativa el análisis de la habilidad en la redacción y lectura de mensajes difundidos en la UDCCM-PF.

2.3.1.1 Descripción de la técnica.

La habilidad en la redacción y lectura de mensajes refiere al análisis de contenido de un texto y su legibilidad, respecto al grupo receptor del mismo. Para lograrlo, se hace un diagnóstico del nivel de escritura con el que fue redactado y se compara con el nivel educativo de la audiencia para el que fue diseñado. Tal comparación se puede interpretar a partir de la definición del Índice de Aceleración Nebulosa (IAN), cuya puntuación se expresa en términos de niveles graduales de educación.

Para su validez, es requisito fundamental contar con un texto de 100 palabras como mínimo y cada muestra debe finalizar con un enunciado completo.

Se buscó un mensaje que pudiera ser compartido por todos los miembros de la Unidad, cuyo referente fuera laboral, sin ser necesariamente relativo a una investigación pues se ha de recordar que entre la plantilla, también existe personal administrativo. Hasta entonces no existía tal información.

Por ello, se tuvo que recurrir a los mensajes¹² emitidos por la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría (DGRH-SSPF), que se da a la tarea de enviar información diversa, sobre distintos contenidos de interés general, así como también notifica de los próximos eventos y promociones para los empleados de la dependencia, incluidos los de Policía Federal.

Estos mensajes son enviados masivamente a todos los miembros de la organización que tengan una cuenta de correo institucional. En la UDCCM-PF es tarea del área del Enlace Administrativo hacer de conocimiento sobre estos y otros mensajes a los integrantes de la Unidad, sobre todo cuando no cuentan con una dirección electrónica con el dominio local. Pero esto simplemente no sucede. Aunque no se puede generalizar, es la única fuente con la que se cuenta para llevar a cabo el análisis.

Por ello, se consideraron todos aquellos mensajes de correo recibidos por parte de la DGRH-SSPF en el periodo de un mes (abril 2010). Fueron recibidos un total de 56 mensajes, de los cuales 10 no contaban con los requisitos establecidos por la misma técnica, por lo que tuvieron que ser descartados. Se realizó un cálculo de la muestra que debería analizarse, partiendo de que se busca un 90 por ciento de confiabilidad, con un error estándar menor a 0.01. Fueron 53 mensajes los que tuvieron que analizarse.

Para su análisis, se determinó el número promedio de palabras en la oración: se dividió el número total de palabras en la muestra, entre el número total de enunciados en la misma. Los apéndices independientes separados por “;” (punto y coma) se contaron también como oraciones.

Asimismo, se calculó el porcentaje de palabras difíciles, a partir de aquellas con 3 o más sílabas, excepto cuando se trató de nombres propios, palabras con mayúscula, palabras compuestas o verbos ampliados por su conjugación.

Ambos resultados fueron sumandos y multiplicados por el factor 0.4; el resultado obtenido equivalía al IAN.

¹² Ver Anexo 3. “Material de análisis para Índice de Aceleración Nebulosa (IAN)”.

Todos y cada uno de nuestros mensajes muestreados fueron calculados de la misma forma y al final, se promediaron los totales obtenidos para así obtener un IAN general. Algunos ejemplos de los mensajes analizados están adjuntos como Anexos.

2.3.1.2 Resultados.

Se encontró que el promedio de Índice de Aceleración Nebulosa (IAN) fue de 9.2, lo que significa que la información es difundida en un grado mucho menor al que supone tienen los empleados de la dependencia federal. Es evidente que el problema no radica en la legibilidad de los mensajes para la difusión de información de interés general y que fomenta en cierta medida la cultura de la organización.

El problema se detecta, al menos en lo que corresponde a la UDCCM-PF, en la difusión de estos contenidos entre el personal que, probablemente no se ve afectado ni para bien ni para mal si deja de recibir estos mensajes. Es la falta de coordinación por parte de áreas claves como lo es el Enlace Administrativo lo que preocupa en lo que refiere a los intereses de los miembros de esta organización.

Por su parte, los resultados arrojados por este diagnóstico dejan entrever que el problema con la UDCCM-PF no radica en el grado de dificultad con la que fueron redactados los mensajes analizados, porque no fueran adaptados a los diversos públicos a los que va dirigido. El problema radica más bien en que el tipo de mensajes analizados no surgen directamente de la organización, es decir, que ésta no es capaz siquiera de generar su propio material de difusión respecto a los intereses que competen a la Unidad, o al momento, no se han prestado las condiciones para hacerlo y prácticamente, el nivel de análisis no permite entender a mayor profundidad el impacto de los actores sobre las situaciones detectadas con anterioridad, como en la delegación de trabajo.

Hasta este punto de la investigación, pareciera no existir un patrón fijo que permita determinar las razones del contexto que se desenvuelve al interior de la UDCCM-PF.

CAPÍTULO III

“La realidad de realidades en la UDCCM-PF.”

CAPÍTULO III.

“La realidad de realidades en la UDCCM-PF.”

A lo largo de este capítulo se describirán algunas de las secuelas derivadas de las interacciones entre los integrantes de la UDCCM-PF, que se desarrollan día a día en el ámbito de lo formal y lo informal, y que repercuten -en diferente medida- en el desempeño laboral de los elementos.

Como se encontró anteriormente, el personal de la organización analizada padece de ciertos conflictos en el desarrollo de sus labores, resultado de una serie de deficiencias informativas pero también, de factores de corte comunicativo que, si bien tienen origen en diversos intereses ante situaciones dadas, también se deben a prácticas arraigadas en los actores involucrados.

Un ejemplo de ello es a nivel operativo, donde la delegación del trabajo viene de forma vertical, jerárquica, y pese a sus implicaciones, se tienen que cumplir las instrucciones referidas.

Así de cerrado que pareciera el sistema para cumplir con sus labores, la organización se cierra a la búsqueda de nuevas alternativas que permitan aportar mejoras al desempeño de los trabajadores, bajo la premisa de que puede ser incitar al personal y entonces, se pueda perder el control bajo el que se rige el objeto de estudio.

Con lo descrito hasta ahora, se puede ver que definitivamente la organización es y existe en tanto de quienes la conforman; con el sabor de boca que deja lo hasta ahora planteado es de esperar que la organización permanezca en la misma dinámica porque así es y así tendrá que ser, pese a que contraviene a la naturaleza propia de quienes la integran.

La entrega de resultados por duplicado que se detectó con anterioridad es sólo una muestra del rumbo que ha tomado el personal de la UDCCM-PF y que bien puede aplicarse en otras áreas que conforman a la organización y que, en menor o mayor medida, tienen un factor común: la raíz de los inconvenientes suscitados a partir de la delegación de las labores.

Para complementar lo que hasta ahora se ha detectado, se hace necesario un análisis cualitativo que permita diagnosticar a mayor profundidad el discurso de los integrantes de la UDCCM-PF, de modo que lo encontrado permita conocer e interpretar las percepciones de quienes conforman el objeto de estudio, sus intereses personales y aquellos respecto a la organización, cuyo actuar y sus secuelas se han visto reflejadas en el desarrollo de sus labores.

Por tanto, se utilizarán las técnicas de investigación cualitativa de grupo de discusión y entrevista semi-profunda, para el análisis de la interacción y mediación entre los elementos de la UDCCM-PF, con las que se podrán identificar probables conflictos comunicativos que inciden en el ambiente laboral de la organización, suscitados a partir de una compleja sucesión de representaciones, que derivan en conflictos interpersonales y grupales, a nivel formal e informal.

De esta manera, será posible entender la posición de los integrantes del objeto de estudio, sus demandas y discursos, para contemplar las posibles vías para lograr el cambio, así como proponer y articular de forma más acertada una estrategia de intervención comunicativa que permita ganar la voluntad de los miembros de la UDCCM-PF, en pro del beneficio de todos y del mismo, modo, este análisis permitirá comprender por qué la comunicación es la opción más viable para “garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones” (Ávila, 2006) entre los integrantes de la UDCCM-PF, posibilitando las competencias de la organización hoy estudiada, tanto al interior como hacia el entorno que conforma el campo de sus existencia.

3.1 Representaciones a nivel laboral.

A partir de los objetivos planteados para este capítulo del trabajo de investigación, es necesario retomar a los integrantes de la organización como actores de una amplia gama de posibles roles dentro y fuera del hoy objeto de estudio y así, asumir una infinita serie de ramificaciones que pudieran resultar del constante intercambio de posturas ante las diversas situaciones del entorno y la diversidad de consecuencias que pueden verse reflejadas en su desempeño laboral.

En este sentido, Niklas Luhmann (1993) proponía una sociedad conformada por “sistemas psíquicos” (individuos) que se desenvuelven en el marco de diversos sistemas de acción, los “sistemas sociales” (entorno) que, bajo ciertas condiciones, les posicionan ante uno u otro “rol”.

Según su planteamiento, los sistemas psíquicos deben adoptar el rol que les corresponda, aún cuando no quieran aceptarlo. De otra forma, su existencia –como simple máscara que se desecha- sería nula. Siguiendo esta lógica, Luhmann (1993) le resta complejidad a los individuos y sus relaciones, al encuadrar su naturaleza multifacética en una sola para cada situación y propósito, de las que según el autor, bien se podrían desprender entre un contexto u otro.

En el plano de lo organizacional, esta propuesta de la doble contingencia conlleva a pensar en organizaciones reactivas que no prevén ni planean ante el impredecible entorno que enfrentan; sus miembros subsisten a una cotidianeidad incierta, a la que logran sobrevivir por una inercia que, ante una crisis, sólo distingue entre lo que le afecta de manera directa y lo que no, sin mayores referentes o experiencias previas.

Para el caso de la Policía Federal, el asumir tal condición de auto-hetero-ajuste al rol que requiere y exige la organización, pudiera exponer lo ambivalente de tal postura pues, bajo la premisa de que los policías están en servicio las 24 horas del día, los 7 días de la semana, son éstos quienes desconocen la línea limítrofe entre dicho papel y otros en el ámbito de lo personal, de lo familiar y de lo social. Habría que preguntarse si este planteamiento es válido y pertinente respecto a las actuales necesidades de las organizaciones mexicanas.

Asimismo, y a decir de los subordinados de la UDCCM-PF, esta postura de disposición por requerimientos del servicio para el que se contratan suele ser una cuestión dispareja pues, reconocen, algunos mandos no dan seguimiento a esta instrucción, aunque por cuestiones de jerarquía, generalmente ellos predicán con el ejemplo.

Lo anterior queda asentado con lo propuesto por Chris Argyris, quien sostenía que las organizaciones suelen ser una limitante para los individuos, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

De acuerdo al autor, la valoración del elemento humano organizacional, a través de una mayor participación y comunicación, así como de estructuras más flexibles e integradas que velen por el desarrollo, integridad y motivación de sus partes, se vuelve fundamental para el bienestar de los miembros de una organización y por tanto, de ésta misma.

En la mayoría de los casos se sabe de la Policía Federal por su capacidad de reacción más que por sus acciones proactivas. Esto podría deberse a la rigidez del esquema de trabajo que caracteriza a una institución de esta naturaleza. No obstante, al tratarse de una organización en una etapa de coyuntura rumbo al denominado Nuevo Modelo Policial, el conocer y reconocer el trabajo de sus integrantes –junto con una evidentemente necesaria reestructuración- hace que su papel dentro del cuerpo policiaco sea la clave hacia el cambio, hacia un nuevo paradigma dentro del ámbito de las instituciones mexicanas.

Bajo esta premisa, los elementos de la UDCCM-PF también serían capaces de prever, planear y mediar ante aquellas situaciones críticas, a través del diálogo, del acuerdo, de la comunicación. Con ello, la labor del policía federal trascendería del plano reactivo a uno mejor pensado, con labores de prevención, por ejemplo.

Por tanto, es necesario formular una estrategia que permita equilibrar las exigencias de la institución, contra las necesidades de los elementos, de forma que sean éstos quienes se sientan comprometidos con la organización y con la sociedad en general, siempre atentos a cumplir con su misión y responsabilidad social.

Para ello, es necesario considerar las diversas lógicas y diferentes estereotipos que llevaron a quienes hoy integran la institución a enrolarse como elementos de la PF y que hoy en día se mantienen al interior de la organización, en cualquiera de sus divisiones o particularmente en la UDCCM-PF.

Las nuevas generaciones han sido reclutadas a partir de una convocatoria que solicita personal libre de compromisos personales y familiares, como parte de una estrategia de control que permita el desarrollo de una lógica eficientista que cuarte todo acto ajeno al esquema de trabajo delimitado.

Sin embargo, tal y como lo manejó Habermas (1987), no es cuestión de desprenderse de su esencia como humanos y remplazar el resto de necesidades por las del policía federal. Por el contrario, esta dualidad, este ser y no ser, ponen en un dilema a los elementos reales de la institución, contra un idealista deber ser que confronta las expectativas de los trabajadores frente a sus necesidades.

También apuntaba que los individuos adoptan el rol de actor que, en función de su racionalidad y sus finalidades, determina una manera de auto-escenificarse siguiendo la línea de cierta estrategia, en diferentes niveles de su vida cotidiana. Es fundamental la autenticidad del actor en su desenvolvimiento social, aún pese a todos los roles jugados en los diferentes ámbitos de su entorno, ya que le permitirá construir su identidad a partir del medio que le rodea y la percepción que los demás sobre su persona.

La clave radica en saber equilibrar -administrar, negociar- cada uno de los aspectos que conforman a los individuos y su incidencia en el ente organizacional y sobre todo, tener presentes los diversos sentidos y perspectivas sobre los sistemas, fundamentales en el proceso de construcción de la realidad.

En la medida que percibimos la realidad, actuamos. Manuel Martín Serrano (1992) le llamaría “mediación”, presente en el ámbito de lo interpersonal y lo social, a través de la comunicación, como administradora de los malentendidos para su coexistencia dentro de los sistemas.

De esta manera, el actor *actúa* dependiendo de la percepción de éste sobre el entorno. Claro es que, en el caso de los integrantes de la UDCCM-PF, no siempre es la comunicación la responsable de negociar la supervivencia de la organización y sus miembros; son precisamente

las diferentes posturas y percepciones sobre la entidad organizacional y su entorno las que funcionan como aliciente para continuar siendo parte de esta dinámica.

Beneficios económicos, reconocimiento, zona de confort, satisfacción personal, realización profesional y laboral... Cualquiera puede ser la razón que justifique la estrategia de cada uno de los elementos para permanecer en la UDCCM-PF.

En contraste, falta de recursos materiales y herramientas de trabajo, indiferencia ante malas condiciones laborales, actitudes de arrogancia y prepotencia por parte de los mandos, también son un factor que ha influido en su estancia y permanencia en la Unidad.

La comunicación es un mecanismo de evolución, aplicable a las organizaciones: las especies más evolucionadas son especies comunicativas y las especies comunicativas evolucionan más y más rápido; así, las organizaciones más eficientes suelen ser las que definen a la comunicación entre sus miembros como una de sus prioridades.

De valerse de la comunicación, la UDCCM-PF se ahorraría los innecesarios costos descritos anteriormente, pudiendo enfocarse en alcanzar los objetivos organizacionales y así obtener mejores resultados.

En este sentido, las acciones comunicativas representativas de la UDCCM-PF dependen en gran medida de la voluntad de sus integrantes para alcanzar determinados objetivos, en beneficio de la organización en general o de algunos de quienes la conforman.

Si los elementos de la UDCCM-PF asumieran a la comunicación como práctica cotidiana, en sus distintos niveles, probablemente habría un mayor sentido no sólo por el papel que deben desempeñar frente a la sociedad, si no primordialmente para con ellos mismos, al entenderse como elementos clave de cambio en su área de trabajo, en la institución donde se encuentran adscritos, como ciudadanos y como mexicanos.

Es precisamente la comunicación la que permite que “los agentes se sirvan de información para interpretar las limitaciones y posibilidades de los escenarios, a partir de un análisis de las condiciones estructurales y coyunturales” (Juárez, 1997).

Pero al encontrarse en una institución gubernamental delimitada por una estructura policial y militar, existen ciertas reglas que los miembros de la PF deben respetar, y el ejemplo más claro es la conocida “cadena de mandos”, en la que la información, formal e informal es a través de jerarquías y dicha tradición veta los alcances de la comunidad al interior de la UDCCM-PF.

Durkheim, en su momento como positivista, propuso que las convenciones sociales suscritas permiten que las acciones que se realizan están delimitadas por normas que deben cumplirse a como dé lugar.

Por su parte, Habermas categorizó las reglas y normas como relativas, ya que cada grupo social las acuerda y establece para lograr la identificación y reconocimiento de sus miembros, su cumplimiento es impuesto y obligado. Y pese a su relatividad, hasta ahora se han cumplido en la medida de lo posible y la organización cada vez es más caótica.

Si bien las organizaciones son un caos ordenado, es incesante la necesidad de producir y reproducir, para sobrevivir. Sin embargo, a decir de los integrantes de la UDCCM-PF, pareciera que hay un estancamiento, aún cuando supone un momento decisivo para el crecimiento de la organización. Lo único que parece tener altos y bajos es la cantidad de trabajo que es delegada pero en cuanto a la retroalimentación hecha en términos del mismo, da la impresión de todo lo contrario.

Por esta razón, las organizaciones deben saber ofertar los beneficios y ventajas sobre las desventajas no sólo a un público externo, sino primeramente a quienes forman parte de ellas, como una opción para sobrevivir a la dinámica del mundo laboral, como fuente de ingresos, pero también como un modo de vida.

El hecho de que la UDCCM-PF sea un aglomerado gubernamental no lo excluye de saberse vender a quienes hagan de ella un verdadero ser vivo. La finalidad es distinta pero la estrategia es prácticamente similar. La organización deberá tener entre sus prioridades el recordarle a sus miembros el por qué de su existencia, renovando su sentido de importancia.

3.2 Representaciones a nivel interpersonal.

Toda organización tiene un discurso basado en ciertas lexías, conceptos que utiliza para persuadir a los actores de cumplir con los objetivos de la organización. Lexías que definen su manera de pensar, su percepción de la organización, sus quereres y expectativas.

Por medio de la intersección de ellas, puede trabajarse la mediación entre los grupos que conforman al ente organizacional y así articular las lexías de los grupos respecto a las de la organización. Así, se podría decir que las lexías dan lugar a la elaboración de estrategias de los involucrados para su “sana” subsistencia al interior de una organización.

Al intercambiar intereses, los elementos de la UDCCM-PF distinguen a aquellos agentes con los que es posible negociar e innovar su entorno. En la Unidad se reconoce una clara división entre grupos formales e informales, aunque dentro de éstos últimos, aquellos conformados por elementos de mayor antigüedad en la organización, es más difícil distinguir la línea entre una categoría y otra.

Puede que la organización haga uso de una sola estrategia pero con tácticas diferentes, a fin de que los miembros logren cooperar con su voluntad, en beneficio de la organización y en lo individual, en términos de la lógica y necesidades de cada uno.

3.3 Diagnóstico de las Interacciones y de la Mediación Comunicativa entre los integrantes de la UDCCM-PF.

A fin de entender a la organización, habrá que manejarla a partir de la percepción de quienes la rodean; de no ser así, los conceptos que giran alrededor de ella, que la forman y conforman quedan nulificadas, en el abstracto.

Para conocer los alcances de esta situación respecto a las expectativas de los actores que son parte de la organización se hizo uso de la técnica de grupo de discusión, para posteriormente poder analizar la serie de discursos que interactúan día a día en la UDCCM-PF, así como la aplicación de entrevistas semi-profundas que ahondaron en los mismos tópicos, a fin de reforzar lo detectado.

La dinámica de grupo de discusión se caracteriza por ser una reunión de personas que discuten sobre un tema de interés común, con la ayuda de un coordinador y un secretario.

Lo ideal para el desarrollo de dicha práctica es que los participantes se presten a un debate sano respecto a los temas que se le proponen y se preste a la polémica, a partir del intercambio de opiniones que permite enriquecer el análisis de una situación dada, a partir de la variedad de percepciones.

En estas prácticas participaron miembros de los distintos grupos formales pero también de los informales vistos en la organización, y se llevó a cabo con el personal más antiguo (cuya experiencia en el gobierno federal, en el ámbito de la prevención y el combate a los delitos informáticos oscila entre los ocho y 10 años de antigüedad), pero también con los de más reciente ingreso (cuya antigüedad promedia entre los nueve y once meses).

Lo ahí expuesto sería contrastado con los intereses de la organización y de este modo, proponer alguna estrategia que integre las diversas subculturas presentes en la UDCCM-PF.

El t3pico central a tratar en el grupo de discusi3n se bas3 en la serie de propuestas que los miembros de la UDCCM-PF tienen para la mejora de su desempe1o laboral. Este t3pico abarcar3 los siguientes puntos:

1. Actividades (dentro y fuera de las instalaciones) que motivar3an a los elementos para el cumplimiento de sus funciones.
 - Contemplando que se trate el tema de las expectativas (personales y profesionales) del personal en la UDCCM-PF; su proyecci3n y metas.
2. Sobre los recursos de la Unidad (materiales, humanos, financieros e infraestructura).
 - De lo que se prevé surjan opiniones sobre las labores y eficiencia de las 3reas Secretarial y de Planeaci3n.
3. Del ambiente laboral.
 - Respecto a las relaciones interpersonales entre hom3logos, formales e informales.
 - Percepci3n de los mandos, especialmente del titular de la UDCCM-PF.
4. Sobre las tareas delegadas: relativo al proceso de trabajo, desde su delegaci3n y cumplimiento, hasta su seguimiento y retroalimentaci3n.
5. De forma generalizada, la din3mica de la Unidad en conjunto, como una sola entidad organizacional (previendo que los integrantes de la Unidad suelen concebirse como parte de ella, pero siempre anteponiendo su 3rea de adscripci3n: Planeaci3n, Secretarial, Menores, Investigaciones, Jur3dico...)

La forma en que se suscit3 la din3mica de grupo de discusi3n tom3 como referencia a lo propuesto por Alfonso Ort3 en su texto “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semi directiva y la discusi3n de grupo”.

Fue así que se lanzó la invitación a los elementos de la UDCCM-PF para ser parte de la dinámica. Uno de los requisitos para poder integrarse en el grupo fue tener una antigüedad mínima de dos meses en la organización hoy objeto de estudio.

Luego, sobre los elementos de mayor tiempo en la institución, se eligió a personal que no fuera considerado como mando, es decir, pese a estar contemplados para una próxima promoción, se trabajó con personas que tuvieran mayor cercanía a los de más reciente ingreso.

La duración de la discusión fue de 01:15 horas, en la que los participantes tuvieron como única consigna el levantar la mano cada vez que quisieran participar. Fungió como moderador una persona de la misma organización, con experiencia previa en este tipo de actividades, precisamente para desarrollar manuales organizacionales y de procedimientos.

Se transcribieron¹³ las diversas opiniones expuestas y se elaboró una matriz de doble entrada que permitiera comparar las respuestas entre uno y otro de los actores involucrados. Asimismo, es necesario resaltar que lo encontrado y descrito más adelante es también resultado de la observación del fenómeno y de la cercanía hacia el mismo por parte del investigador del actual objeto de estudio, por lo que el lector debe ser capaz de abrir su criterio y considerar las ventajas y las desventajas que esta situación tiene sobre el análisis desarrollado.

3.4 Resultados.

A continuación se presenta la matriz que sirve como comparativo entre las diversas opiniones expuestas por los participantes en la dinámica de grupo de discusión.

¹³ Ver Anexos 4. “Versión estenográfica. Grupo de Discusión”.

Actor Tema	Expectativas relacionadas con el ámbito laboral.	Experiencias dentro de la organización.	Relaciones interpersonales entre compañeros.	Perspectiva de los elementos de mayor antigüedad respecto a los de reciente ingreso.
1	<p>Que se tomen en cuenta nuestras aportaciones; venimos con una idea de cooperar para cambiar al país.</p>	<p>Mis expectativas son buenas en cuanto a capacitación. Ya que los cursos son totalmente acorde a nuestras funciones.</p> <p>De dificultades hasta el momento no he tenido, sé que en cualquier momento la Secretaría me demandará tiempo que quizá tenga planeado para realizar otros planes, pero estoy mentalizado para eso. En el área llevo mes y medio.</p>	<p>En lo personal he tenido un par de infortunios, al solicitar información y colaboración técnica por parte de compañeros de otras áreas.</p> <p>Sé que existen protocolos a seguir, sin embargo eso no está peleado con la actitud en que ellos manifiestan.</p> <p>En primera porque pertenecemos al mismo equipo, y eso creo que no a todos les queda aún claro.</p> <p>Y en segunda porque sienten que quizá puedan ser desplazados o su ego es tan alto que creen que sabiéndolo todo son indispensables.</p> <p>Probablemente sea cuestión de tiempo el ganarnos esa confianza y apoyo.</p>	<p>Básicamente se requiere actitud y ganas de trabajar para ejercer un trabajo proactivo.</p>

<p>2</p>	<p>Quiero desarrollarme profesionalmente, laboralmente; me llaman la atención los cursos que imparte la Secretaría para seguirnos preparando.</p> <p>Es muy satisfactorio el haber acreditado mis exámenes en Varsovia y en lo personal, es un logro y estoy muy contento de estar en la Secretaría y en la Policía Federal.</p>	<p>Mi estancia es igual a la del compañero, en mi caso soy de provincia y sí la distancia dificulta un poco la relación con la familia. Aunque el sacrificio vale la pena por las oportunidades que brinda la institución.</p>	<p>He tenido la oportunidad de trabajar con algunos compañeros capacitándolos, y he notado que algunas personas tienen una actitud prepotente, quizá por el tipo de academia de donde vengan.</p> <p>Les falta esa actitud de compromiso y no sólo venir a cumplir un horario.</p> <p>Un factor que considero influye en esa falta de integración es que vienen de diferentes bloques, y existe cierta rivalidad y competencia entre ellos.</p>	<p>En estos momentos lo que importa es buscar la solución, porque el problema varía acorde al origen, llámese formación académica, espíritu de cuerpo, valores usos y costumbres, etc. Recordar que estamos en la Policía Federal y lo que eso implica.</p>
<p>3</p>	<p>Yo tuve la oportunidad de colaborar en el gobierno, en las filas del Ejército.</p> <p>Eso me hace sentir bien porque es de gran tranquilidad el saber que alguien te cuida como se comentaba anteriormente tal vez no cambiemos a México pero al menos cooperar con un granito de arena que den como resultado grandes cambios para México.</p>	<p>Yo llevo seis meses en el área y en la institución ocho, mi problema es también la distancia con mi familia, sin embargo sé que es por el bienestar de ellos y además me gusta mi trabajo.</p>	<p>En el tiempo que llevo en la unidad por el contrario a la compañera he percibido compañerismo y apoyo.</p> <p>Sin embargo, existen detalles que los compañeros nuevos, no perciben, como es el que se tienen que adaptar a las condiciones de la institución.</p> <p>Y que sepan que deben de dejar de lado la comodidad y enfocarse en sus actividades.</p>	<p>Pues yo les recomiendo actitud y ganas de trabajar. Valorar sobre todo las condiciones que tienen, por ejemplo los mandos que son más flexibles.</p>

4	<p>Yo entré a la Secretaría como una meta que tenía desde hace años: por cuestiones personales no lo había podido hacer pero, terminé recientemente la carrera de Derecho y lo vi como plus para ingresar a la institución.</p> <p>Quiero seguirme preparando para aportar más a la institución y para servir la comunidad, como dice el lema.</p> <p>Las investigaciones, el trabajo, deben de ser de calidad para dar solución en problemas que aquejan.</p>	<p>Llevo 7 meses en el área y soy de Veracruz, entonces vuelve la constante de la distancia.</p> <p>Laboralmente estoy bien y creo que eso supera los demás inconvenientes.</p>	<p>En lo que a mi respecta, reconozco el interés por parte de mis mandos, por saber cómo me he sentido o si algo me incomoda en mi trabajo.</p> <p>Ese es un punto esencial en un ambiente sano laboralmente hablando.</p> <p>Aunque algunos compañeros, no ven el espíritu de cuerpo que nos inculcaron en la academia.</p> <p>Lo cual genera ciertos roces, que quizá tengan su origen por problemas familiares, presiones en el trabajo o simplemente el ánimo con que viene a trabajar cada persona.</p> <p>No obstante esos roces no han afectado ninguna actividad laboral.</p>	<p>Disponibilidad como lo han mencionado mis compañeros, esto aunado con el compromiso en cada una de sus tareas.</p> <p>Independientemente de los horarios o condiciones del inventario.</p>
5	<p>Yo ingresé por motivos laborales, con la convocatoria teniendo la idea de estar en el área en la que estoy, para desempeñar mi profesión, manejando un nivel de compromiso, de calidad, ya que mis funciones son totalmente hacia el bienestar de la sociedad.</p> <p>Mi visión de los problemas de seguridad ha cambiado. Antes estaba del otro lado, desde una postura como ciudadano, donde quizá es más cómodo el criticar las labores de la policía.</p>	<p>Mi tiempo es de nueve meses y no considero un sacrificio mi trabajo, además eso no ha afectado mi vida personal. En parte porque yo soy del D.F.</p>	<p>Yo afortunadamente he tenido el apoyo de mis compañeros, que aunque tuvimos cursos de capacitación muy buenos, ellos siempre me han respaldado ante cualquier duda o aclaración al respecto. No ha habido nada que obstaculice mi trabajo, no sé si porque lleve poco tiempo, y apenas estoy empezando a conocer cómo funcionan las cosas.</p>	<p>En primera instancia mentalizarse en su papel como policías, y no reducir sus funciones a labores administrativas.</p> <p>Recordar que debemos tener una de las virtudes primordiales, como es la humildad.</p> <p>Y que no importan las condiciones se deben de anteponer nuestras obligaciones ante cualquier adversidad.</p>

6	<p>Mi ingreso se motivó inicialmente por cuestiones económicas en apoyo a mi familia.</p> <p>Además de servir de ejemplo a mis hijos y ofrecerles de alguna manera, con mi trabajo, mayor protección.</p> <p>Esto desde el ámbito de la prevención, con los programas que se tienen contemplados, en referencia a delitos contra menores.</p>	<p>En mi caso llevo seis meses y pues debido al trabajo no puedo desempeñarme como una mamá “normal”, el sacrificio siempre ha estado, también por el horario de tiempo completo.</p> <p>Aunado a las guardias de fines de semana. Lo cual se compensa con la remuneración económica que es mayor a mi anterior trabajo.</p>	<p>En la misma línea del compañero, reitero que tenemos poco tiempo en el área. La recepción que nos brindó nuestro jefe, fue de lo más cordial y dejando en claro nuestras funciones.</p> <p>Por el mismo poco tiempo que llevamos, aún no he percibido algo negativo.</p>	
7	<p>Dos motivos que incentivaron mi entrada a la PF: el primero son los altos índices de delincuencia y en segundo término, fue por superación profesional.</p>	<p>Llevo diez meses en el área. Reconozco que se me complica mucho, en parte porque soy de Aguascalientes, sobre todo con mi hija de cuatro años (lágrimas).</p>	<p>Llevo poco tiempo, y como en todos los trabajos te tienes que adaptar a las diferentes perspectivas de cada compañero.</p> <p>Por lo mismo surgen actitudes que en su momento quizá incomoden un poco, pero no creo que sean de manera intencional.</p> <p>Ahora desde el lado de los que apenas vamos llegando, también hemos notado actitudes de otros compañeros con mayor tiempo aquí, y piensan y actúan como si fueran mandos, y no se trata de eso, sino de manifestar ese espíritu de cuerpo previamente citado aquí.</p>	

<p>8</p>	<p>En mi caso, fue por la oferta laboral que ofrece la Secretaría. Es decir, el salario y demás prestaciones que otros empleos o empresas pues no ofrecen.</p> <p>Actualmente me siento a gusto de laborar en un área acorde a mi carrera profesional.</p>		<p>Coincido con la compañera, en cuanto a que en cada trabajo las diferencias son una constante.</p> <p>En cierta medida se deba a que venimos de diferentes lugares y los usos y costumbres de cada lugar influyen en la manera de expresarnos y puede que esa forma de hacerlo no sea la más agradable para todos.</p> <p>Por mi parte lo que recomiendo es aprender a convivir y adaptarse sin hacer grandes situaciones que no tienen mayor relevancia. Ahora bien, reconozco la disponibilidad de los compañeros para poder llevarse bien.</p>	
<p>9</p>	<p>Al yo tener más tiempo dentro de la institución, y conforme a mi experiencia, pienso que para cumplir mis obligaciones, esperaré por lo menos respeto a periodos de descanso y a los horarios laborales.</p> <p>Evaluaciones de desempeño con un sistema abierto donde se exprese las razones de las calificaciones y puntos de mejora.</p> <p>Revisión de metas a corto plazo y responsabilidades acordadas con el jefe inmediato conforme a recursos disponibles.</p> <p>Crecimiento salarial, constante conforme al cumplimiento de metas.</p>	<p>Yo puedo hablar de lo que yo considero un análisis del por qué el área de trabajo no rinde al 100 por ciento.</p> <p>Considero que no se permite al personal desarrollar sus habilidades, lo que reeditaría en un máximo desempeño y por ende, un beneficio adicional al área laboral; de igual manera, he notado que se manda al personal a cursos -internos y externos- pero no se les da la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos y desarrollarlos dentro del área.</p> <p>Asistir a cursos, conferencias y demás eventos, siempre motivarán al personal a</p>	<p>En mi área de trabajo, nuestro mando ha vivido lo que es tener disponibilidad de sacar a delante el trabajo a pesar de las situaciones que se le presentan, como es el no tener un área de trabajo fija, de contar con el equipo indispensable, etc. Y ella ha sabido cómo manejar ese tipo de contratiempos.</p> <p>Por el lado del trabajo que desempeñamos es necesario recordar en qué tipo de institución estamos y la importancia y relevancia que tiene nuestro trabajo, estamos en una dependencia de seguridad pública y cada acción repercutirá en la mejora o no de cada caso que se investiga.</p>	

	<p>Aumento de niveles de responsabilidad con incremento salarial equivalente.</p>	<p>asistir a los mismos, pero cuando se asiste a ellos y en el área laboral no se le permite poner en práctica los conocimientos adquiridos, se deja de tener interés en los mismos, o no se pone la atención requerida para cumplir con el objetivo de los cursos.</p> <p>Por otro lado, el no contar con los elementos materiales indispensables para el desarrollo cotidianos de las actividades propias del servicio también son factores que desmotivan a la gente, ocasionando que a veces se postergue el desahogo de los trabajos, los oficios.</p> <p>Tener que estar solicitando material al área secretarial, esperar a que la secretaria se desocupe o te dé el material -si es que lo tiene- demora el trabajo a entregar.</p>		
10		<p>En lo personal, me encuentro muy inconforme para el área en la que laboro.</p> <p>Mi mayor problema es el hecho de que mi mando, a pesar de cubrir con el perfil académico para el puesto que tiene asignado, temo que su personalidad no le permite desempeñarse como debiera. Creo que el puesto le queda muy grande. Al ser administrativo, creo que tendría que ser más movida, pero la verdad creo que es bastante pasiva e indiferente.</p>	<p>A pesar de que el ambiente laboral parece adecuado, pudiendo mejorar aplicando los conceptos de cliente interno.</p> <p>Mandos carentes de técnicas de manejo de personal y de métodos de gestión gerenciales.</p> <p>Supervisión deficiente, falta de controles internos y no existe retroalimentación adecuada que motive la mejora en el desempeños de funciones.</p> <p>Funcional, sin eficiencia</p>	

		<p>Es evidente que le desagrada desempeñar las funciones que le asignaron. No sé si tiene que ver que ella llegó a la institución con otra visión y estando aquí, le fueron delegadas tareas que encomienda a sus subordinados, todos nuevos, sin mayor conocimiento de cómo funciona la Unidad y en general, la Policía Federal. He notado que han ido aprendiendo lentamente, sobre prueba y error, errores que han costado al resto del personal de la Unidad, que ni la debe ni la teme.</p> <p>Yo, por ejemplo, soy el de mayor antigüedad en mi departamento, y contrario a que se demuestre interés por lograr mejoras en el desarrollo del trabajo y ha llegado el grado en el que yo sólo veo como se les vienen encima las quejas viáticos no tramitados, oficios de comisión o de vacaciones entregados con retrasos, notificaciones para trámites entregados con retraso... en fin. Al final el que recibe las quejas soy yo jajaja.</p>	<p>y eficacia en la utilización de los recursos humanos y materiales.</p>	
11			<p>El ambiente laboral se puede dividir por áreas y por dirección: dentro de las áreas se observa un ambiente cordial entre los integrantes de la misma, pero en lo que respecta al ambiente que se suscita entre las diferentes áreas, a veces se siente un poco de tensión entre el personal</p>	

			<p>de las mismas.</p> <p>Lo mismo sucede con el ambiente de la Dirección: se siente tenso, los mandos se ponen nerviosos y por tanto, ponen de malas al personal.</p> <p>Del titular del área no se puede decir mucho; casi no se le ve en el área y rara vez convive con el personal.</p> <p>La delegación de responsabilidades o tareas considero que está bien distribuida; considero que el problema que hay es que son demasiados filtros para el desahogo del trabajo, lo que atrasa sobremanera la resolución o retroalimentación de las tareas asignadas.</p> <p>La Unidad sigue trabajando por áreas; esto se ve claramente porque cada una tiene un rol de guardias de semana y de fin de semana y por tanto, las actividades propias de cada área, los convivios de Dirección y otro tipo de situaciones se han reducido al máximo, y muchos de nosotros ni siquiera sabemos cómo se llaman el resto de los elementos.</p> <p>Ahora somos los “pefepos”, los afis”... los nuevos, los semi nuevos y los clásicos jajaja.</p>	
--	--	--	---	--

Varias de las personas entrevistadas reconocieron haber entrado a la SSPF, y particularmente a la PF, porque ya trabajaban en otra dependencia de gobierno y las que no, coincidieron en que están dentro de la institución porque buscaban un mejor salario.

Si bien hay quien hace mención de proyectos de carácter personal y profesional, recalcan finalmente que las prestaciones y otros beneficios ofertados se volvieron un plus para su elección.

Los elementos de la UDCCM-PF que participaron en el grupo de discusión son sólo una muestra de la inmensa variedad de perspectivas respecto a las historias de vida que pueden encontrarse en el resto del cuerpo federal.

Si sus expectativas se trasladan de la ambición por superación personal o profesional, al ámbito de lo meramente económico, al verse envueltos en una inercia que los sumerge en indiferencia y conformismo, no es de extrañarse (pero sí de preocuparse) que los elementos pierdan convicción en su labor como servidores públicos y pasen desapercibido su compromiso con la sociedad para sólo cumplir con un horario de trabajo y recibir una compensación a cambio. Si es por dinero, ¿por qué no buscar un mejor postor?

Y si bien la dinámica al interior de las empresas es así, y la cotidianeidad de nuestras vidas se mueve por el factor económico, con mayor razón el comunicólogo debe de trabajar sobre el factor humano no sólo para que mejore su desempeño laboral, sino para que comience a cambiar su entorno dentro de la organización.

En su mayoría, pareciera que tienen claro a dónde quieren llegar al interior no sólo de la organización, sino de la institución. Sin embargo, coinciden las quejas contra aquellos que al parecer no se involucran tanto con el trabajo y por tanto, con el servir a México.

De quienes reconocieron que no existe un fuerte vínculo personal entre compañeros mencionan que muchas veces el personal no se encuentra motivado por diversas causas, sobre todo cuando

involucra la entrega de resultados, coincidiendo con el problema de tipo operativo que anteriormente fue detectado.

Cada que se delega una actividad, el titular de la UDCCM-PF obvia la interpretación de sus solicitudes y si a esto se suma que a cada instrucción le da un sentido amenazante de prueba (de resistencia, de capacidad) queda claro que su forma de trabajar se limita a su personalidad que reflejan matices de protagonismo, olvidando la necesidad del trabajo de equipo y el reconocimiento de cada miembro de la Unidad, ideales para toda organización y especialmente para la hoy estudiada.

Se podría pensar que da por hecho que los subordinados saben qué es y cómo lo tienen que hacer.

Lo anterior como una amenaza detectada en su discurso, al basarse en la poca relevancia que tienen los actuales miembros de la organización dentro de la misma, al poder ser reemplazados fácilmente por quienes el Titular considera mejores para el desarrollo de las funciones con las que ahora cumplen. Esto sólo podría poner en tela de juicio su figura como líder con experiencia en el manejo de grandes grupos de trabajo y su profesionalismo al tratar con la gente que lidera. De hecho, se entiende que limita a cada uno de los individuos a su cargo, al margen de un juego en el que les descalifica y desmoraliza, en función de su posición (de los miembros) como un grupo de subordinados sin opciones dentro del ente organizacional.

Al respecto, los subordinados asumen que su mando ni siquiera sabe lo que quiere y que a fin de cuentas, presenten los resultados que sean, éste siempre estará en desacuerdo y al final hará lo que mejor le convenga, independientemente de los costos que todo el proceso haya conllevado: pierden sentido las horas y todo esfuerzo ocupados en la tarea.

Lo anterior sólo lleva a los afectados a una inercia que si bien los mantiene en la organización, los conserva sumergidos en una frustración (incluso desesperación) y desinterés continuos. Desafortunadamente, esta dinámica se ha adoptado en todos los niveles que conforman el ente organizacional; son contados los casos en los que un mando se preocupa por motivar a su

personal mediante acciones significativas como la retroalimentación de las labores que desempeñan los subordinados a su cargo.

Sorpresivamente, este constante incierto devenir en la organización no tiene mayor peso que el de las propias relaciones con los compañeros analistas homólogos, de las diferentes áreas de la UDCCM-PF.

Lo anterior refuerza el fin mediador de la comunicación entre los grupos humanos, al ser un eficaz reductor de malentendidos cuando se le sabe sacar provecho y hasta donde la barrera del comportamiento humano lo permite, es decir, mediante el consenso de los discursos en la organización, y que será la opción para subsanar las deficiencias comunicativas en el objeto de estudio.

Retomando lo planteado en el primer capítulo del presente reporte, y a partir de lo estipulado por Edgar Morin sobre enlazas el orden, el desorden y la organización misma a través de las interacciones comunicativas entre sus elementos, en un proceso constante de adquisición de conocimientos, es de reconocer que la UDCCM-PF retoma la dinámica de un sistema inmiscuido en un constante proceso de autoajuste y adaptación, en función de cualquiera de los elementos que le cobijan, la Policía Federal o la propia Secretaría de Seguridad Pública, que a su vez se mueven en respuesta a situaciones que les afectan tanto al interior como al exterior del aglomerado.

En este entendido, se tendrá que definir al entorno y la organización son conceptos que no pueden ser estudiados de forma independiente puesto que uno está en función del otro. De hecho, la organización se ve delimitada por el contexto en el que se desenvuelve y se desarrolla, y tal como lo establece la Teoría Contingente: toda organización debe considerar el medio y la situación en la que se encuentra dentro del mismo (medio), pues su éxito (de la organización) dependerá de su grado de adaptación a las variables situacionales que se presenten y es precisamente en este debate en el que adopta una identidad propia.

Dentro de la UDCCM-PF, los elementos han adoptado una identidad cuyas bases se encuentran principalmente en un incierto vaivén que ha podido avistarse desde el proceso de reclutamiento, aunado al panorama disperso que encuentran al llegar a un área en la que no pueden desarrollarse por completo debido a la falta de herramientas de trabajo con las que puedan trabajar y entregar resultados, : ello se traduce en falta de interés y desacato de las instrucciones giradas en relación a las tareas, poniendo en riesgo el equilibrio interno (y básico) de una estructura.

La persona es una fase de todo el ente social, del que forma parte y a partir de la cual adopta cierta identidad, una actitud social. El policía federal adscrito a la UDCCM-PF tiene un papel tan relevante en la organización que podría influir de manera significativa en el rumbo de la organización, independientemente de su naturaleza que para este caso particular, está centrada en un paradigma de control.

CAPÍTULO IV

La cultura de la UDCCM-PF.

CAPÍTULO IV.

La cultura de la UDCCM-PF.

En este último capítulo del presente reporte de investigación, el lector podrá encontrarse con el recuento de todo lo detectado a lo largo del análisis a la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF).

Se trata de una breve recapitulación por todos los problemas, de diferente naturaleza, que distinguen y caracterizan a la organización, forjando así los rasgos culturales del ahora objeto de estudio.

Se analizarán todas las posibles áreas de oportunidad que de aprovecharse, serán factor de cambio en la dinámica del objeto de estudio y con ello se diseñará una estrategia con la que, desde la perspectiva del comunicólogo organizacional, tendrá como propósito mediar entre los intereses propios de la organización y los propios de quienes la conforman, que motive el desempeño laboral de los involucrados y que a la vez, facilite las relaciones interpersonales mediante el diálogo y la comunicación.

Para lograrlo, será fundamental establecer principios básicos como lo es el concepto de la comunicación y específicamente, la organizacional, y por tanto, el (importante) rol que juega el profesional de la comunicación en el ámbito de la mediación social.

Además, se hará uso del análisis de la interacción producto de las relaciones entre los elementos de la UDCCM-PF, plasmado a través de técnicas cartográficas y su descripción detallada en dos diferentes matrices, que permiten conocer el grado de evolución cultural en las subculturas presentes en el objeto de estudio pero también, poder aterrizarlo en un análisis FODA, a partir del cual se proponga una estrategia de carácter comunicativo en la que se puedan equilibrar o contrarrestar los actuales efectos de dichas relaciones.

4.1 El papel del comunicólogo organizacional en la UDCCM-PF.

De igual manera lo anterior se complementa con lo enunciado por el teórico Pfeffer, quien concebía a las organizaciones como estructuras sociales creadas por los individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”.

Estudios que posteriormente se fueron interrelacionando con los del ámbito de la comunicación para ir delineando lo que hoy en día se conoce como, comunicación organizacional.

Especialidad de la comunicación, que comprende un conjunto de técnicas y actividades, estrategias y tácticas encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Su planeación y diseño están encaminados a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de cada organización, bajo la premisa de cumplir lo mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional puede ser observadora y generadora de las auto-observaciones; recuperadora y productora de intuiciones y experiencias; reposicionadora y articuladora de discursos y entramadora de acciones, si reconoce y actúa en los límites y posibilidades de su situación en la institución. (Juárez, 2006)

La importancia de la comunicación organizacional radica, en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial, además de involucrar permanentemente a todos los empleados directa o indirectamente en sus procesos.

Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la gestión de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura.

De igual modo, integra factores a evaluar, corregir e implementar como el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación, así como factores culturales y de identidad e imagen. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes y objetivos de la organización.

La Identidad institucional se compone de gran cantidad de características que necesitan ser clarificadas y estructuradas, incluyendo la orientación, la filosofía y la comunicación. Sólo un análisis estructurado, y bien definido puede conducir a una clarificación de la personalidad corporativa y a la diferenciación clara de la competencia.

Un programa de identidad institucional es sobre todo una herramienta de gerencia, que puede ayudar a identificar y a manejar sistemáticamente las estructuras, los temas y la personalidad de una empresa.

Asimismo, el especialista en comunicación de las organizaciones dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa con sus públicos.

Para ello segmenta y caracteriza los públicos/target, realiza estudios de imagen, auditorías de comunicación interna, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

El plan de comunicación puede ser definido como una serie de instrumentos operativos que proporcionan la programación y la agenda de las acciones futuras. Está orientado a apoyar la dinámica de desarrollo de las organizaciones en los rubros de la comunicación interna y externa, comunicación financiera y comunicación organizacional.

Cabe mencionar que si desde el origen de cada organización quedan definidos los estándares corporativos que regirán su razón de ser, alcances, metas, así como su proyección inmediata y a futuro, se tendrá un mejor control sobre posibles crisis, así como un mejor aprovechamiento de sus áreas de oportunidad y potencializar las áreas que marquen la diferencia frente a sus competidores.

Ante lo cual, el diseño de un Plan de Comunicación es una necesidad estratégica para un exitoso alcance de objetivos en las organizaciones de cualquier índole. Dicho plan, implicará los límites del mismo, la información que se necesitará, así como las partes de la organización que se verán implicadas.

A través del análisis estructurado y propósitos definidos, cada organización se puede conducir a la clarificación de su personalidad corporativa y sobresalir de la competencia. En primera instancia, el plan de comunicación se rige tomando como fundamento la identidad corporativa.

La identidad corporativa es más que una herramienta, es una estrategia de desarrollo, misma que permite identificar y manejar sistemáticamente las estructuras, los temas y la personalidad de una empresa.

Este instrumento organizacional se compone de características como: la orientación, la filosofía y la comunicación, las cuales necesitan ser puntualizadas y estructuradas, así la organización obtenga crecimiento y proyección en el mercado.

Si desde que se están implementando los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la planeación de la comunicación (tanto interna como externa), poco se podrá lograr cuando se lleguen a presentar situaciones de crisis.

4.2 Diagnóstico integral de la cultura organizacional en la UDCCM-PF.

En los siguientes párrafos, el lector podrá recordar todo lo que hasta ahora se ha visto a lo largo de la investigación; lo que se ha indagado y lo que ha resultado de este análisis multidisciplinario de la organización en cuestión: la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF).

4.2.1 *Recapitulando...*

A lo largo del presente reporte de investigación se han detectado diversas situaciones que aportan a diferentes directrices en el desarrollo de la organización hoy estudiada.

Se podrá recordar que, a lo largo del Capítulo I, se detectaron ciertos problemas en el ámbito de lo estructural y lo funcional que han influido en el desarrollo eficiente y eficaz de las labores atribuidas a esta Unidad de la Policía Federal, como la duplicación de esfuerzos, situación que pudo relacionarse en el Capítulo II con algunos de los actores de mayor incidencia en la organización, como lo es el propio titular.

Lo anterior dado que, al estar en una organización que se rige por una dinámica delimita por una estricta jerarquía al delegar el trabajo, se presta a que no siempre éstas sean decisiones bien tomadas o fundamentadas.

En el Capítulo III se pudo reconocer que este tipo de problemas pueden afectar al personal pero que, sin embargo, suelen ser menos relevantes que aquellos que se derivan de las relaciones diarias en el desarrollo del trabajo.

Como la mayor fuerza de la organización radica en el personal de nuevo ingreso, cuyo perfil es muy variado, desde su perfil profesional hasta su formación policial, se detectó que muchas de las inconformidades externadas por el personal radica entre homólogos. En el cuarto apartado del presente trabajo, a través del desarrollo de entrevistas semi-profundas y un grupo de discusión, la muestra del grueso del personal de la organización reconoció que lo que mayormente les afecta es el clima suscitado entre iguales, sobre todo cuando no sienten que exista un verdadero apoyo entre compañeros que no son colegas directos.

Con todo lo anterior, se puede tener un panorama completo sobre la cultura organizacional de la UDCCM-PF, a partir del cual podrán diseñarse estrategias de intervención con las que se buscará resolver aquellos problemas detectados en la organización, desde un enfoque cultural y comunicativo.

4.2.2 *Cultura Organizacional.*

En el siguiente apartado, se describen de manera gráfica y textual cómo se dan las relaciones interpersonales entre los elementos que conforman la UDCCM-PF y sus diversas ramificaciones y efectos en el desarrollo de la organización, tanto a nivel laboral como personal y con ello, que influyen en el clima organizacional y en la cultura de esta entidad objeto de estudio.

4.2.2.1 Cartografía de Grupos de Actores.

Con el paso del tiempo y la evolución de la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF) hacia un organismo cada vez más complejo y conformado

por más elementos día con día, en su transición hacia el Nuevo Modelo Policial, se ha observado que la mayoría de los grupos, y por tanto, de culturas y subculturas dentro de la organización, se caracterice principalmente por las relaciones suscitadas en un nivel formal, esto probablemente relacionado con los constantes cambios en el rol de horarios de los integrantes de la UDCCM-PF, que suele ser muy variable, a conveniencia de los mandos de cada una de las áreas, por necesidades del servicio y que permite que las personas interactúen sólo en el contexto que les involucra, es decir, el laboral. Esto ya ha sido confirmado por los mismos integrantes de la organización objeto de estudio.

La UDCCM-PF puede clasificarse por grupos a partir de tres categorías:

1. Por antigüedad:

A partir de que la Unidad se fue conformando cada vez más:

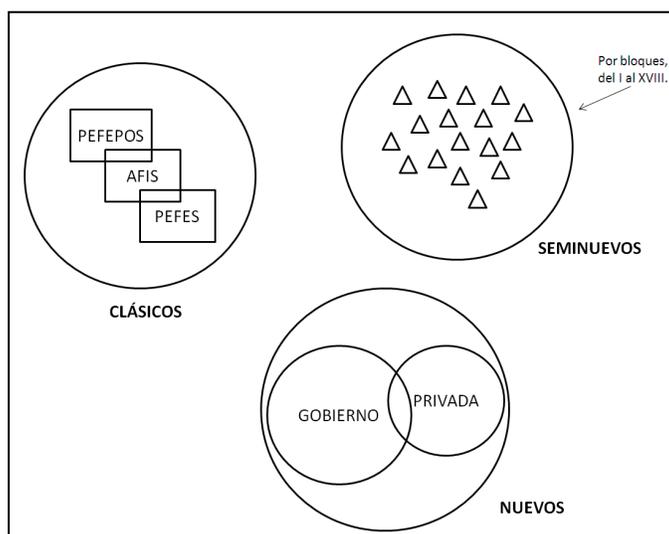
- Nuevos, conformado por un grupo de personas que conformarían buena parte de la plantilla mandos, directores y subdirectores.
- Seminuevos, todos los elementos que ingresaron a través del Instituto de Formación, sin importar su generación, pero con un periodo de permanencia en la Unidad no mayor al año de antigüedad.
- Clásicos, todos aquellos que eran parte de la Unidad antes de la explosión poblacional en la Unidad; su antigüedad estriba entre los 2 y los 10 años de servicio.

2. Por procedencia.

Relacionada con la clasificación de antigüedad:

- **Pefepos**, quienes proceden de lo que era Policía Cibernética de la PFP.
- **Afis**, aquellos que se unieron a la organización, procedentes de PGR, después de la fusión.
- **Pe-efes**, las primeras generaciones producto de la fusión, antes de la convocatoria masiva.
- Por su formación académica como policías, de acuerdo al bloque (del 1 al 18) en que estuvieron adscritos.¹⁴

Cartografía de grupos y subgrupos de la UDCCM-PF-PF, por antigüedad.



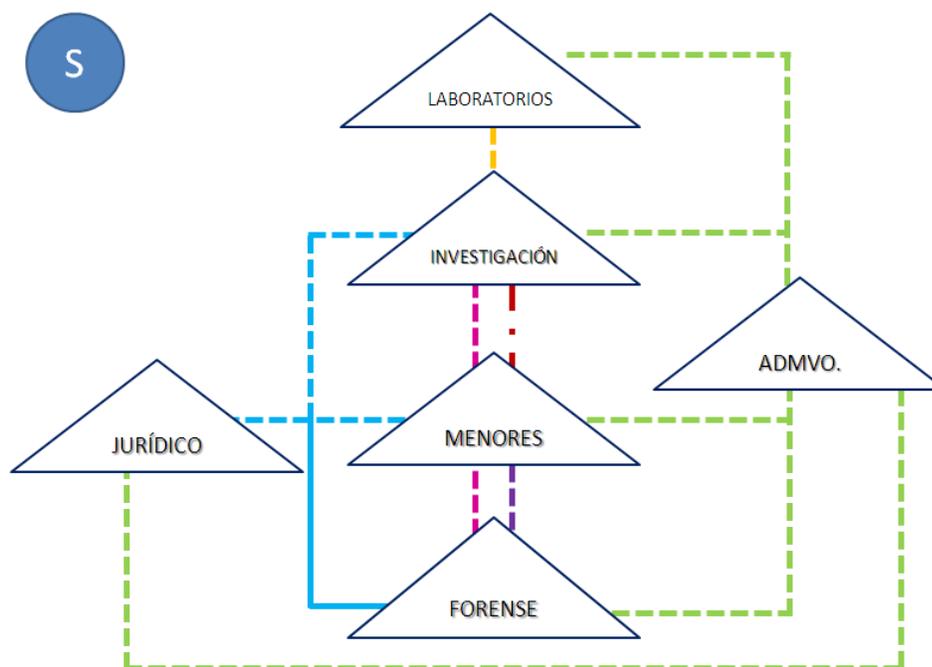
¹⁴ Dependiendo del bloque, la capacitación en la Academia del Instituto de Formación con sede en SLP o en la Acedemia de Policías del Estado de México, en Barrientos, o bien, en las instalaciones de los hoteles Holiday Inn y Radisson.

3. Por áreas de trabajo:

Derivado de las áreas que actualmente operan en la organización:

- Área Secretarial
- Apoyo a Operativos y Análisis Forense
- Delitos contra Menores
- Investigaciones y Monitoreo
- Jurídico
- Laboratorios
- Planeación y Enlace Administrativo

Cartografía de grupos y subgrupos de la UDCCM -PF, por área de trabajo.



Primera categorización de los grupos: por antigüedad.

GRUPOS	ORIGEN DE SU NOMBRE	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL	RAZONES DE SU EXISTENCIA
Nuevos.	Herencia de la experiencia de los elementos seminuevos, cuando llegaron al área.	Al ser los de más reciente ingreso, con un periodo de antigüedad en la organización no mayor a los 3 meses.	Nadie más se ha integrado a la Unidad después de ellos.
Seminuevos.	Denominados así por los miembros de mayor antigüedad en la institución.	Conformado por todos los elementos policiales que se integraron a la Unidad, tras la convocatoria masiva del Presidente Calderón.	Por costumbre.
Clásicos.	En respuesta, por parte de los seminuevos.	Todos aquellos que ya eran parte de la UDCCM-PF, y cuya estancia en la organización oscila entre los 2 y los 10 años de servicio.	Por costumbre.

Código de relaciones.

TIPO DE RELACIÓN	COLOR DE IDENTIFICACIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN
Amistad	=====	Lazos de amistad forjados a partir de sus orígenes, mayormente relacionados con intereses inculcados en su formación policial.
Laboral	-----	Únicamente limitada con los elementos que son colegas en la organización.
Competitiva	__ - __ - __	Principalmente en lo laboral; en lo personal no se refleja tanto, por la cantidad de la gente.
Conflictiva	Los ‘estira y afloja’ de las relaciones producto del cumplimiento de las labores.
Amistad - Laboral	_____	Lazos de amistad que se han logrado a partir de experiencias resultado del trabajo.

4.2.2.2 Modalidades de la cultura.

Es un hecho que toda relación suscitada dentro y fuera de la organización repercute en cierta medida en el inicio, desarrollo y culminación de momentos críticos que favorezcan (o estancuen) el desarrollo de la misma.

De acuerdo a Horacio Andrade, una situación de crisis hace necesaria la toma de decisiones. Al ser “un suceso inusual”, éste debe ser valorado por la importancia, proximidad e incertidumbre del impacto que tiene sobre las personas u organizaciones implicadas. Sin embargo, es precisamente por lo subjetivo de esta valoración que las situaciones críticas representan una amplia gama de posibilidades en lo que refiere a la búsqueda de soluciones para su manejo y control y así, esta diversidad deriva en una rica cultura organizacional.

Retomando al autor, Andrade determina que una cultura fuerte se caracteriza por la existencia de una serie de valores claramente definidos y ampliamente difundidos, en orden de importancia, que rigen la conducta de los integrantes del objeto de estudio.

Asimismo, es funcional cuando la cultura permite alcanzar los objetivos organizacionales, siempre en función de su ideario; asimismo, aquella cultura que fomente la integración entre sus elementos, motivándolos y comprometiéndolos con la organización, en la construcción de un ambiente de trabajo sano.

A partir de tales factores, Andrade propone clasificar a las culturas inmersas en una organización a partir de del impacto y apego que tiene la cultura entre los miembros que la conforman.

TABLA 2.

Modalidades de la Cultura Organizacional.

DÉBIL – DISFUNCIONAL	FUERTE – DISFUNCIONAL
DÉBIL – FUNCIONAL	FUERTE – FUNCIONAL

En este sentido, podemos localizar a los diversos grupos de la UDCCM-PFy sus diferentes culturas principalmente a partir de su desarrollo laboral, por el área en la que están adscritos y por cómo se les ha formado para la entrega de trabajo. Es así que podemos sentar que:

Por áreas de trabajo:

- *Área Secretarial*, independiente del resto de las áreas; hay poco involucramiento con el resto de la UDCCM-PF pues, por sus funciones, se centra en servir al titular y nada más.

- *Apoyo a Operativos y Análisis Forense:*

DÉBIL – FUNCIONAL

Funcional cada que es requerida, por la formación recibida de quienes están a cargo y quienes son responsables de guiar al grupo de nuevos elementos cuando se presentan operativos. Sin embargo, no existe una visión que sugiera un apego a su función más allá de lo que se les solicita, probablemente porque su labor es sólo un eslabón más dentro de la cadena de una investigación, en fuerte contraste con lo que sucede con otras Divisiones completamente operativas.

- *Delitos contra Menores:*

DÉBIL – DISFUNCIONAL

Los encargados del área se encuentran laborando en una dinámica que reconoce viejas prácticas que los han estancado y orillado a estar en contra de todo lo que se ha presentado como nueva oportunidad, para un área en crecimiento. Es débil pues los nuevos integrantes de la misma desconocen el rumbo de la organización, sobre todo porque mucho de su trabajo ha sido delegado a otras áreas que han demostrado mayor capacidad para sacar las investigaciones.

- *Investigaciones y Monitoreo:*

FUERTE – FUNCIONAL

Gracias al mando que tiene el área a cargo, que ha sabido encaminar a su personal a una postura de compromiso y responsabilidad con el trabajo, a cambio de la motivación y retroalimentación constantes. Esta dinámica ha sido útil pues es el área con más carga de trabajo.

- *Jurídico:*

FUERTE – FUNCIONAL

El personal de nuevo ingreso que conforma esta área, al trabajar de la mano con todas las áreas, pero específicamente con la de Investigaciones y Monitoreo, tiene un ritmo de trabajo similar y por tanto, la dinámica de trabajo la lleva a tener características similares.

- *Laboratorios:*

DÉBIL - DISFUNCIONAL

Al no estar en operación, el personal siente ajena la dinámica de la organización en general. Asimismo, como el mando a cargo no está tan involucrado con el esquema policial, tampoco aporta mucho a los elementos que, a excepción de dos personas, todos son nuevos.

- *Planeación y Enlace Administrativo:*

DÉBIL - FUNCIONAL

Pese a lo estratégico de sus funciones, esta área funciona por la necesidad de su existencia y por lo que se ha logrado a partir de experimentar con base al método de prueba y error. No obstante, y dada la multiplicidad de orígenes de quienes la conforman, ésta es un área que no ha logrado integrarse ni identificarse al 100 por ciento.

4.2.2.3 Recursos culturales.

Jaime Pérez (1998) propone la técnica de mapeo de corte cultural, que permite representar a la organización a partir de las percepciones que influyen en el concepto sobre la organización y su dinámica, de modo que, a partir de un se puede tener una visión organizacional sobre el trabajo de las personas y determinar el rumbo de la misma.

Para consultar el diagnóstico de la UDCCM-PF, a continuación se presentan los resultados de dicha Matriz:

FACTOR	S/N	F/D	DESCRIPCIÓN OBJETO ESTUDIO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Proceso de Socialización Y Enculturización	Sí	Fortaleza	Existe un proceso de inducción y capacitación que es impartido a los que se han ido incorporado a la UDCCM-PF, pero pareciera que se trata de una forma de cubrir otras carencias que implica el proceso de reclutamiento pues, si bien los elementos son informados sobre las funciones y proyección de la Unidad, en la práctica pocas veces se perciben tales situaciones.	Fomentar una continua retroalimentación de los resultados generados por el personal de la UDCCM, en contraste con objetivos organizacionales previamente definidos, encaminados a la proyección de la Unidad como un todo, y no seccionado por áreas.
Misión Propósito	Sí	Debilidad	Desde la fusión entre AFI y PFP, el ideario de la organización cambió varias veces, y siempre tuvo sus bases en propuestas obsoletas. Como parte de la transición hacia un nuevo modelo, en el que se le da mayor peso al objeto de estudio, apenas se están implementando una misión y visión, respecto a las actuales necesidades de la Unidad y su entorno. Asimismo, quienes la integran desconocen cualquiera de dichas versiones.	Concretar los términos en los que se delimitará la Unidad respecto a su papel dentro del cuerpo policiaco para difundirlas entre sus miembros y así, la adopten como parte de su formación policial y profesión y se asuman conscientemente de su papel como policías federales.
Conocimiento	No	Debilidad	Oficialmente, los manuales con los que se cuentan respecto a las atribuciones del área corresponden a otra etapa de la vida de la organización. Otro sexenio, otro marco jurídico, otro Reglamento, otra Ley.	Concretar los términos en los que se delimitará la Unidad respecto a su papel dentro del cuerpo policiaco, así como difundirlo entre el personal, mismo que deberá recibir periódicamente estímulos sobre los logros del área, como resultado de sus esfuerzos.
Participación	No	Debilidad	A pesar del nuevo rumbo que se pretende tener como parte de una fase coyuntural en todo lo concerniente a Policía Federal, se trata de una institución definida por viejas prácticas, en las que no existe el consenso al momento de actuar. La organización está inmersa en una dinámica reactiva, probablemente a causa de la inestabilidad que le ha caracterizado en los últimos años.	Persuadir a los mandos de que es posible la toma de decisiones a partir del consenso que involucre a los subordinados, en su mayoría jóvenes en busca del cambio, sin que ello implique necesariamente el cambio radical de esquemas, sino la simple motivación de quienes colaboran.

FACTOR	S/N	F/D	DESCRIPCIÓN OBJETO ESTUDIO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Liderazgo	No	Debilidad	Bajo la premisa de que el líder debe adoptar ciertas características, entre las que destaca el conocer y reconocer a su equipo de trabajo, quienes colaboran con él, se puede decir que la máxima representación de líder en la organización no es precisamente la ideal pues, los elementos de la UDCCM externan no tener mayores referencias sobre su titular y, aunque existen otros tipos de liderazgo en la organización, que a su vez define la diversidad de grupos que ahí se pueden encontrar, la de mayor peso es la de su Director, quien no tiene ningún tipo de contacto, dada la "jerarquía de mando".	El titular de la UDCCM-PF deberá actuar en pro de sus subordinados, desde el reconocimiento y con el cambio de actitud. Asimismo, deberá reflejar una imagen de igualdad pero con respeto, esto es, involucrándose con las labores de quienes tiene a su cargo y con detalles como presentarse tal y como los de menor rango lo hacen: desde el uniforme, en un horario que denote puntualidad, en el que no se vea una ventaja sobre los demás, etc.
Rituales	No	Debilidad	Actualmente no existe ninguna especie de ritual en un nivel más formal; lo anterior debido a la explosión poblacional suscitada en la Unidad que derivó en roles de turnos de 8 horas, que impide que los miembros de la organización se integren por completo.	Retomar actividades que en algún momento eran factibles cuando la cantidad de integrantes era menor, como el festejo general por el cumpleaños de quienes integran la organización, de modo que no sea masivo pero que tampoco pase desapercibido.
Tótem Corporativo	Sí	Debilidad	A pesar de que se de la especial valor a la Estrella de la Policía Federal, con cada uno de sus componentes, su significado se ha distorsionado en acciones que contravienen a los principios de la Institución, pues llega a ser equiparable con actos que ponen en entredicho el prestigio que implica portar tal insignia.	Fomentar los valores de la organización a partir del manejo de la imagen negativa generada como consecuencia del mal uso del uniforme e insignias de la institución, misma que se busca erradicar con el Nuevo Modelo Policial.
Ideología	No	Debilidad	Independientemente de la postura ideológica que se supondría deberían adoptar los elementos de la UDCCM, no hay indicios claros de que exista una sola encaminada a los objetivos organizacionales.	Lograr la mediación y la tolerancia entre las distintas posturas ideológicas que conviven en la organización, en aras de lograr acuerdos y una sana convivencia.
Comunicación	No	Debilidad	La misma cadena de mandos impide que haya una comunicación fluida multidireccionalmente.	Buscar canales de comunicación que equilibren la actual lejanía comunicativa entre los integrantes de la UDCCM-PF, en todos los niveles.

4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC).

Luego de los resultados arrojados por el análisis elaborado con base a las relaciones interpersonales suscitadas en la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF), y específicamente de las necesidades detectadas en la matriz de Jaime Pérez (1998), se elaborará una propuesta de estrategia que permita la mediación entre las diferentes subculturas que conforman la gran cultura de esta organización que hoy se estudia.

A continuación se puntualizan los elementos más relevantes para el desarrollo de la PIC, pensada para su aplicación entre los integrantes de la UDCCM-PF a partir de lo retomado en el capítulo anterior y en referencia a las temáticas abordadas en el presente trabajo, sobre los paradigmas viejos y nuevos que caracterizan a la organización hoy estudiada.

De este modo, se plantea el siguiente proyecto:

4.3.1 Plataforma Estratégica.

Nombre:	Campaña Interna para Motivar y Reforzar la Identidad Organizacional
Objetivo General:	Reunir elementos que estructuren un discurso que permita motivar y reforzar el sentido de identidad y pertenencia entre los elementos de la UDCCM-PF, en aras de fomentar el trabajo en equipo como factor esencial en el desarrollo de la organización.
Objetivos Particulares:	<p>Difundir los fundamentos institucionales entre los elementos que conforman la organización: ideario, proyección, metas a corto, mediano y largo plazo...</p> <p>Potenciar la productividad del personal que integra la UDCCM-PF, al fomentar un ambiente laboral óptimo que motive la confianza y el compromiso de manera proactiva.</p> <p>Incrementar la motivación del personal a través del reconocimiento de los logros obtenidos por las áreas que integran la UDCCM-PF que permita reforzar la autoestima de quienes la conforma, para el desarrollo eficiente y eficaz de sus labores.</p>
Políticas de Acción:	<p>Reconstruir la identidad de la UDCCM-PF, como elemento representativo del grupo de personas que actualmente la conforman.</p> <p>Reformar y reforzar la voluntad del personal a favor del cumplimiento de sus labores, por su compromiso con la sociedad.</p> <p>Refundar protocolos establecidos para el desarrollo del trabajo que fomenten el diálogo y la comunicación interpersonal, en aras de conseguir la colaboración de todos los integrantes de la UDCCM-PF.</p>

4.3.2 Estrategia Comunicativa.

Mensaje institucional:	En la Policía Federal, somos una sola entidad de trabajo.
Sentido del mensaje:	Fomentar y reforzar el espíritu de cuerpo y el trabajo en equipo.
Públicos:	Analistas de reciente ingreso ¹⁵ .
Medios y productos comunicativos:	<p>Se llevará a cabo un solo plan de comunicación integrado de forma que los miembros de la UDCCM-PF no sólo se reconozcan por el inevitable contacto suscitado por su estancia en las instalaciones de la organización, sino que trascienda al ámbito de lo laboral, en el reconocimiento de los esfuerzos y la importancia de la colaboración de cada uno de ellos, de modo que se refuerce el sentido de pertenencia y por tanto, el trabajo en equipo.</p> <p>El principal medio al que se recurrirá será la Intranet¹⁶, para la difusión de contenidos diversos que permitan al personal de la UDCCM-PF conocer más y mantenerse actualizados sobre las labores desarrolladas por la organización en conjunto.</p>
Evaluación/ Retroalimentación.	<p>Se pondrá a disposición de todos los elementos de la UDCCM-PF un buzón de quejas y sugerencias, mismas que serán atendidas por los encargados de la publicación de los contenidos.</p> <p>Asimismo, se evaluará la percepción de los usuarios de este canal de difusión trimestralmente, mediante una encuesta cuyas temáticas estén relacionadas con el ambiente laboral y su repercusión en el cumplimiento de las labores.</p> <p>Asimismo, lo anterior podrá reflejarse al exterior en la mejora de los resultados entregados, en relación con las funciones propias de la UDCCM-PF, en pro del bienestar de la ciudadanía.</p>

¹⁵ Los analistas de reciente ingreso representan el grueso de la población en la UDCCM-PF y son la mayor fuerza de trabajo para el cumplimiento de las labores.

¹⁶ Se propone la Intranet como principal medio de difusión por la creciente tendencia en el uso de las tecnologías por las organizaciones de hoy en día, aunado a la misma materia prima del trabajo desarrollado en la UDCCM-PF, lo que permitirá mantener cierta congruencia con lo que se pretende comunicar.

4.3.3 Planes, programas y productos.

El presente proyecto de intervención comunicativa planteado para la UDCCM-PF-PF, tiene como fundamento el motivar y reforzar el sentido de pertenencia a la organización, de reconocimiento como equipo de trabajo entre quienes conforman el objeto de estudio y así, mediar entre las diferencias encontradas a lo largo de los diferentes apartados de este trabajo, entre las distintas subculturas del ente organizacional.

Objetivos:	Fomentar y reforzar el trabajo en equipo, como parte fundamental para el desarrollo de las funciones atribuidas a la UDCCM-PFy el reconocimiento de los logros como resultado de esfuerzos compartidos.	
Políticas de comunicación:	Vocabulario rector.	Trabajo en equipo. Espíritu de cuerpo. Esfuerzos compartidos. Desarrollo laboral, profesional y personal colectivo.
	Normas de actuación obligatorias en la emisión de mensajes.	Compromiso con el equipo que conforma toda la Unidad, y la importancia del reconocimiento del esfuerzo de todos que, en diferente grado, son parte esencial en el desarrollo del trabajo y los logros obtenidos.
Programa Interno:	Producto comunicativo:	Informes publicados de manera digital a través de la Intranet, a la que sólo tengan acceso los elementos de la UDCCM-PF-PF.
	Proceso de comunicación:	<p>Información relativa a las competencias y atribuciones, así como el ideario y los objetivos de la UDCCM-PF-PF.</p> <p>Información relacionada con el código de conducta que deben asumir quienes integran la UDCCM-PF-PF.</p> <p>Reconocimiento de los avances de las áreas que conforman la UDCCM-PF-PF, mediante informes mensuales que contrasten las actividades desarrolladas y los logros obtenidos.</p>

Los costos para la aplicación de las acciones aquí propuestas radican primordialmente en el factor tiempo y del correspondiente papeleo, ya que económicamente, esta labor puede ser desarrollada por el mismo personal que integra esta organización objeto de estudio ya que por su perfil profesional, está capacitada para participar en el acometido.

Se deberá elegir a un representante de cada una de las áreas de la UDCCM-PF para que entregue los respectivos datos al enlace (que en este caso deberá ser una persona del departamento de Comunicación) y que así, recabe la información para la elaboración del mensaje y a su vez, se lo haga llegar al responsable de dar mantenimiento al sitio.

Los contenidos deberán actualizarse quincenalmente, debiendo procurar presentar variedad entre conceptos teóricos y prácticos, es decir, las atribuciones de la Unidad, en un comparativo con los resultados generados por la misma.

El analista de la UDCCM-PF tendrá, además, acceso a información de dominio del personal de la organización, tal y como la Ley y Reglamento de la Policía Federal, videos interactivos sobre los logros no sólo de la Unidad, sino del cuerpo policiaco en general, el ideario de la organización y otros documentos de relevancia para los integrantes de la dependencia.

Las estadísticas deberán presentarse mensualmente y los comparativos entre un mes y otro deberán ser de forma trimestral.

Asimismo, este espacio podrá ser utilizado para publicar anuncios relacionados con eventos y otras convocatorias para el personal de la Unidad, a cargo del Enlace Administrativo.

Conclusiones.

Es evidente que los problemas organizacionales detectados en la Unidad de Delitos Cibernéticos y Contra Menores de la Policía Federal (UDCCM-PF) conllevan un sinnúmero de aristas que parecen originarse desde lo más básico de su estructura, al no existir fundamento alguno que sustente la razón de ser de la organización ni de quienes la integran, lo que refleja un ambiente de incertidumbre en sus elementos, sin importar su cargo, antigüedad o experiencia, aún cuando no han dejado sus labores desde que fue fundada la organización.

El desarrollo del trabajo y de las atribuciones que le competen a dicha Unidad permite entrever conflictos no sólo de carácter estructural y operativo, sino también de naturaleza humana que apenas se vislumbran y que parecen ser la base de otro tipo de situaciones que han ido estancando el devenir del ente gubernamental.

Una vez más, queda claro que los problemas de la organización hoy estudiada radican en la colaboración de sus partes. La falta de coordinación, resultante de una falta de comunicación es la principal causante de un ambiente de incertidumbre que se ha deformado en una constante de hostilidad entre los elementos que conviven día a día en la UDCCM-PF.

Es la misma centralización del poder lo que mantiene paralizada a esta organización gubernamental ya que en cierta medida, llegan a bloquearse las capacidades de autosuficiencia de las personas en la adopción del mínimo criterio de razón, como la difusión de información institucional y de interés para quienes conforman el cuerpo policiaco.

Aunque también se reconocen ciertos matices de conformidad con el papel que se les asigna: aunque no se puede exigir una cierta postura, los elementos de la UDCCM-PF parecen sacar provecho de las ventajas que este tipo de conducta ofrece, como lo puede ser el desligarse de toda responsabilidad mientras no se les solicite lo contrario.

Esto último es un aspecto que genera y seguirá generando actitudes de indiferencia y que han sido percibidas como el factor principal para que las personas envueltas en la organización se

vean influidas por una inercia en la que se refleja un completo desinterés por la Unidad y el rumbo de la misma, en razón del ambiente de incertidumbre que se vive en la organización, sobre todo porque, al ser un cambio no planeado, o bien, cuyo impacto parecía no estar previsto del todo, ha llevado al personal a deambular ante lo contingente de la situación.

Y es que si bien esta dinámica ha resultado funcional por la naturaleza que le implica, habría que voltear a otros cuerpos policiacos del mundo para ver si adoptan las mismas formas para sacar el trabajo o si es propiamente un rasgo de la cultura mexicana, como cualquier otra organización, independientemente del giro.

Es evidente que los elementos de la UDCCM-PF no conocen fronteras cuando generan conflictos que involucran el plano de lo emocional, lo laboral, lo material y lo personal. Y es que intentar hacerlo sería inútil y contradictorio; sería negar la naturaleza propia del ser humano y, hablando desde el punto de vista de las organizaciones, sería negar la naturaleza y fuerza de éstas.

No obstante, algo debe hacerse al respecto, pues las interacciones que se forjan en el área de trabajo no sólo reflejan costos económicos, de tiempo o espacio; los que más dejan huella son aquellos que infieren en el desarrollo psicológico y emocional de las personas, que, tal y como un niño que llega al mundo, aprende y aprehende hasta consolidarse a partir de experiencias - buenas y malas- y hacer de su lucha por sobrevivir, en la peor de las guerras.

Reflexión final.

La conclusión de este trabajo conlleva a la inevitable reflexión que remite a las primeras clases del Seminario cursado para llegar hasta este punto del trámite de titulación, referencia que retomo como punto de comparación entre lo que comenzó como una ilusión no tan bien fundamentada (ahora lo sé) hasta el día de hoy, que me atrevo a reconocer que ha cambiado mi perspectiva no sólo respecto a las organizaciones y la materia de trabajo del comunicólogo organizacional.

Es detenerse a analizar cada uno de los detalles de la rutina del día a día y no sólo con los ánimos propios del espíritu académico que la Universidad sembró en mi, igual que la misma semilla que me representaba al inicio de este mismo Seminario Taller Extracurricular.

Es la necesidad de reconocer y entender el comportamiento humano en agrupaciones ahora excesivamente reconocidas como organizaciones y aprender de ellas, sobre todo de sus cimientos, personas con diversas historias de vida, deseos, intereses, pero también frustraciones, preocupaciones... Un cúmulo de sentimientos encontrados y tan contrarios, como la propia naturaleza de cada uno de nosotros.

Sería aventurado hablar del tiempo de vida que le resta a la organización analizada en caso de seguir a este ritmo y con las prácticas encontradas ya que se trata de un cuerpo policiaco federal, y más específicamente, de un área en crecimiento por su materia de trabajo, el fenómeno de la delincuencia a través del Internet y las nuevas tecnologías, que día a día se expande ante las oportunidades de un mundo globalizado.

Sin embargo, lo que sí es válido es invitar a la reflexión sobre la importancia de conocer y reconocer a quien está al lado, a darse la oportunidad de saber con quién trabajamos, cuáles son sus expectativas, y hasta dónde puede aportar al crecimiento conjunto de nosotros mismos, pero sobre todo, como equipo de trabajo. Y eso sólo se logra con la comunicación, mediadora de las relaciones interpersonales que pone de manifiesto el equilibrio entre fuerzas por los diferentes intereses.

Fuentes consultadas:

- Ávila Guzmán, Xavier. La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- Bateson, g. et.al. La nueva comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987.
- Bertalanffy, L. Teoría general de los sistemas, México, FCE, 1982
- Costa, Joan. La comunicación en acción. España. Ed. Paidós. 1999.
- D’Aprix. La comunicación clave de la productividad. México. Ed. Limusa. 1992.
- Etkin, J y L. Schvarstein. Identidad de la organización. Invarianza y cambio. Buenos Aires. Paidós. 1989
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones; México, Trillas, 1990
- Flores, Carlos Fernando. La Empresa Del Siglo XXI, Hachete, Colombia, 1997
- Huse, Edgar. El comportamiento humano en el trabajo.
- Ibáñez, Jesús, et. al. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Madrid, Alianza, 1992
- Juárez Chávez, Diego. Atisbos y abismos de la investigación en Comunicación Organizacional. En: Cuadernos de trabajo no 1 colegio de educación y comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
- Katz, D y R. Kahn. Psicología social de las organizaciones, México, Trillas, 1990
- Luhmann, Niklas. Los sistemas sociales. Apuntes para una teoría general. Madrid. Alianza. 1992.
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992.
- Mead, George H. Espíritu, persona y sociedad. México, D. F., 1990, Ed. Paidós
- Moles, Abraham A. (1983). Teoría de los actos: hacia una ecología de las acciones. México, D. F., Ed. Trillas.
- Morin, Edgar. El método. La naturaleza de la naturaleza. Madrid, Cátedra, 1983
- Olmsted, Michael. El pequeño grupo.
- Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales De La Organización, ENEP Acatlán, 1998, Inédito
- Pérez González, Rafael, Estrategias De Comunicación, España, Ariel, 2001

- Pérez, Jaime, El Quiebre Institucional En México Y Las Tareas De Organización De La Comunicación, Cuadernos Del Colegio De Comunicación Y Educación, Octubre De 1991, Número 1, Volumen 1, Año
- Revilla Basurto, Mario. Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
- Ritzer, George. Teoría sociológica clásica. México, D. F. 2001, Ed. Mc Graw Hill
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Ed. Prentice Hall. 1998.
- Salaman G. y Thompson K. (1997). Control e Ideología en las organizaciones. México, D. F. Fondo de Cultura Económica.
- Timm, Paul. Management communication. The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986.
- Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, Época 1, Año 1, Núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.
- Winkin, y et. al. La nueva comunicación Kairós. Barcelona. 1987.

Documentos.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Información no oficial de la UDCCM-PF.
- Ley y Reglamento de la Policía Federal.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Documentos electrónicos.

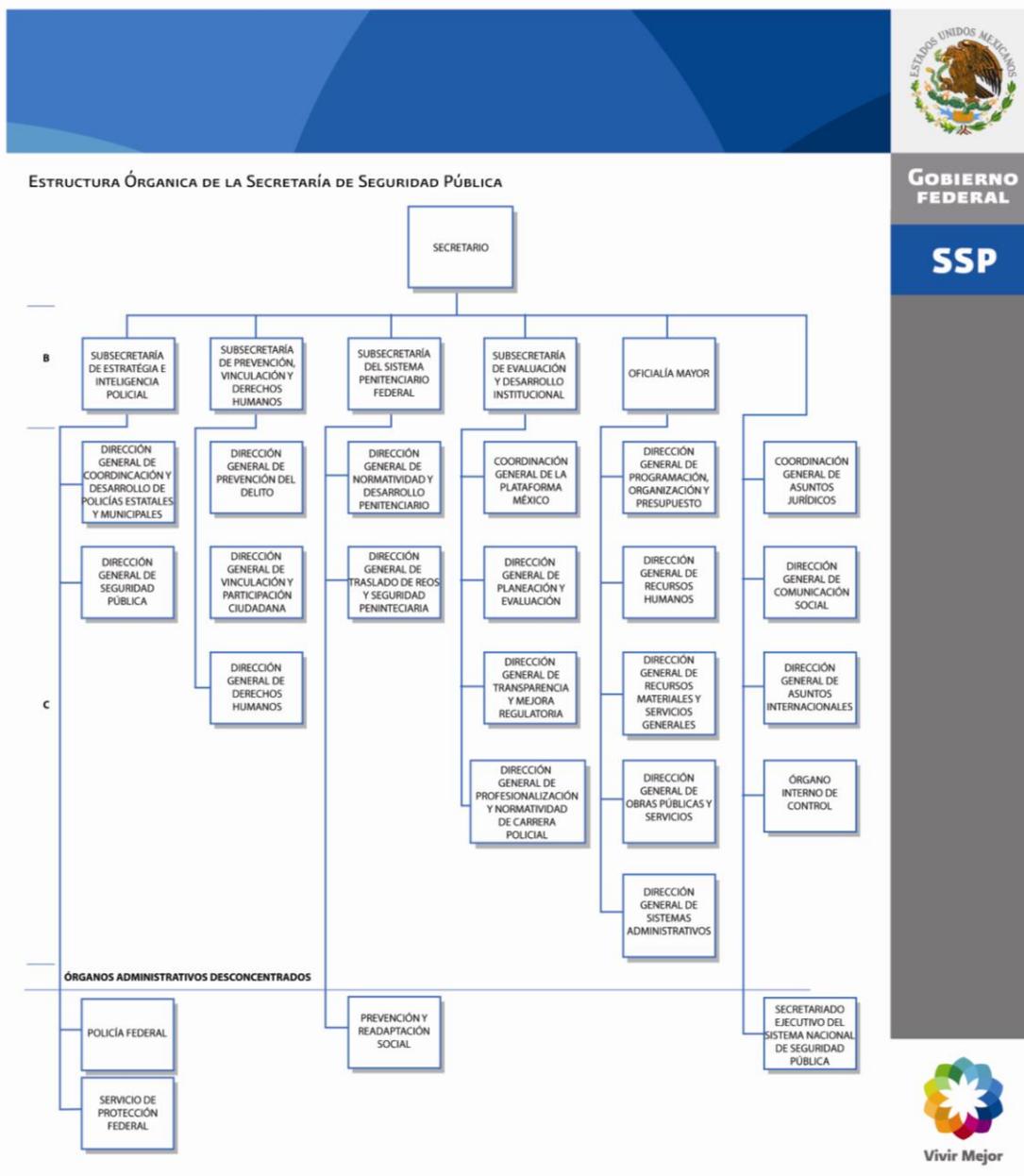
- www.ssp.gob.mx
- www.ifai.gob.mx
- Wrong, Dennish, 1980, *Power its Forms, Bases and Uses*, Harper Colophon Books. En http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_3.html
- Weber, May, *The Religion of India*, 1962, The Free Press of Glencoe, USA; *The Religion of China*, 1966, Macmillan; Canadá; 1974, *Economía y Sociedad*, F.C.E., México; *Escritos Políticos*, 1982, Folios Ed., México. En http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_3.html

ANEXOS.

ANEXO 1.

Estructura orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública Federal.

Estructura orgánica de la Policía Federal Preventiva (PFP).¹⁷

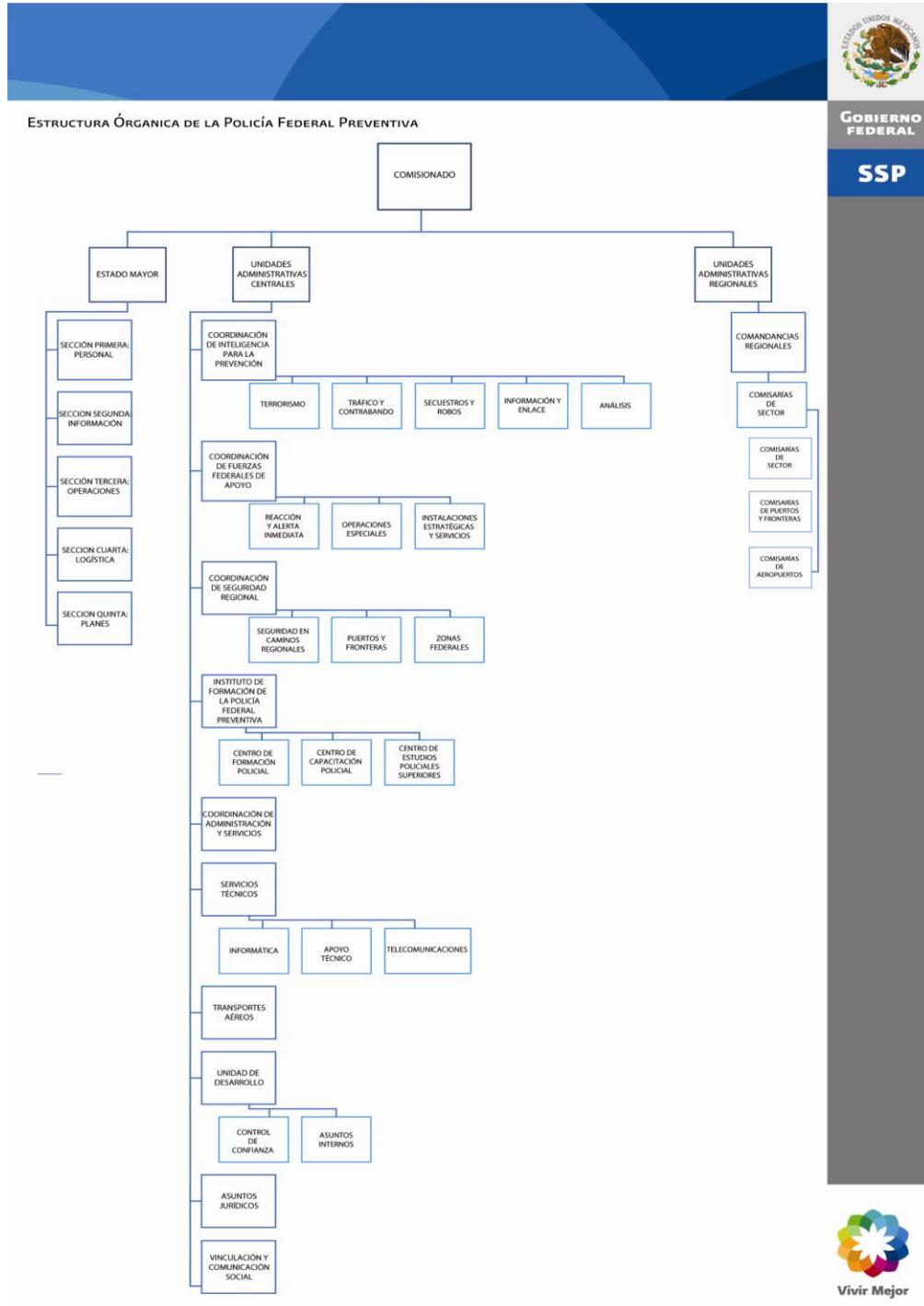


¹⁷ Fuente: <http://www.ssp.gob.mx>

ANEXO 2.

Estructura orgánica de la Policía Federal Preventiva (PFP).

Material de análisis para Índice de Aceleración Nebulosa (IAN).¹⁸



¹⁸ Fuente: <http://www.ssp.gob.mx>

ANEXO 3.

Material de análisis para Índice de Aceleración Nebulosa (IAN).

MÉXICO 2010

GOBIERNO
FEDERAL

SSP



CAMPAÑA INTENSIVA DE VACUNACIÓN

Te invitamos a participar en la
campaña de VACUNACIÓN que se realizará
del 9 al 15 de abril del 2010.

VACUNA	INFLUENZA A H ₁ N ₁	INFLUENZA ESTACIONAL	HEPATITIS B	T. TETÁNICO DIFTÉRICO	NEUMOCOCO
DOSIS	ÚNICA	ÚNICA	2 ^a DOSIS	2 ^a DOSIS	ÚNICA
MARIANO ESCOBEDO	9 ABRIL		9 ABRIL	9 ABRIL	9 ABRIL
LONDRES	12 ABRIL		12 ABRIL	12 ABRIL	
CONSTITUYENTES	13 ABRIL		13 ABRIL	13 ABRIL	
EX-HACIENDA	14 ABRIL	14 ABRIL			14 ABRIL
XOLA	15 ABRIL	15 ABRIL			



JUNTOS LOGREMOS
UNA VIDA
LLENA DE SALUD



Vivir Mejor

COLECTA NACIONAL 2010

Del 24 de marzo al 25 de abril

Tu aportación es importante.
Mayores informes con tu enlace administrativo



CON TU
AYUDA
PODEMOS
SEGUIR
ADELANTE

SSP



SECRETARÍA DE
SEGURIDAD PÚBLICA



3er. Certamen de Dibujo Infantil 2010

Tema: Colores de Nuestra Independencia por un México Mejor.

Podrán participar niños y jóvenes (hijos de trabajadores de la Policía Federal, SSP y sus Órganos Administrativos Desconcentrados).



Habrà tres categorías:

- A - 6 a 9 años
- B - 10 a 12 años
- C - 13 a 15 años

Bases del Concurso: El formato deberá ser horizontal con dimensiones de 30 x 40 cms.

Soporte: cartulina opalina gruesa.

Límite de un dibujo por participante.

Técnica libre.

Ficha técnica: título, técnica empleada, nombre completo y edad. Deberá estar al reverso de los trabajos.

El padre o madre (trabajador) de los participantes deberá entregar el dibujo de su hijo al Enlace Administrativo y requisitar la Cédula de inscripción.

Fecha de entrega de trabajos:

del 25 de marzo al 20 de abril de 2010.

Habrà premios sorpresa para los tres primeros lugares de cada categoría.

Premiación: 24 de abril de 2010.

Informes e Inscripciones: 1103-6000 ext. 15017
5262-9907 ext. 39017



¿te **atreverías** a darle
de comer a un **tigre** ?



Reino Animal
te invita a una
venta
especial **aquí**,
en tu lugar
de trabajo.

14,15,16,
28, 29 y 30
de Abril.

En los edificios de:
Constituyentes
Mariano Escobedo
Miguel Ángel
Exhacienda

Atrévete a vivir
la experiencia de nuestro
parque temático.



En Reino Animal

TE OFRECEMOS

2 X 1 en tu ENTRADA GENERAL de \$ 129.00,
UNA CUPONERA POR \$ 50.00
CON MÁS DE 15 PROMOCIONES
Y BENEFICIOS
PARA USAR DENTRO DEL PARQUE.

Autopista México - Tulancingo km 25, a 30 minutos de la Cd. de México
(cerca de las Pirámides de Teotihuacán) Tels. 26 23 23 06 y 27 47.

WWW.REINOANIMAL.COM.MX

MÉXICO
2010

SSP



SECRETARÍA DE
SEGURIDAD PÚBLICA



Eterno Resplandor
de una mente sin recuerdos

“Ciclo cinematográfico de ficción”

Miércoles 14 de abril

Sala 2 del C.U.A. (Constituyentes)
Edificio D.
Planta baja.

De: 15:00 a 17:00 hrs.

GOBIERNO FEDERAL
SSP

Joel (Jim Carrey) es un hombre solitario y rutinario que un día decide, de manera impulsiva, iniciar un viaje en tren hacia una estación desconocida. Allí conoce a Clementine (Kate Winslet), una mujer impulsiva.

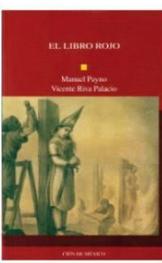
Pero todo lo que se presenta como obvio en este filme tiene un trasfondo imprevisto, y el espectador va descubriendo poco a poco que esa no es la primera vez que Joel y Clementine se ven. En realidad, desde hacía algún tiempo, después de una larga relación y muchas diferencias, Clementine había decidido romper el noviazgo y ponerse en manos del doctor Howard Mierzwiak (Tom Wilkinson) para que le borran todos los recuerdos relacionados con Joel.

Cuando éste descubre que Clementine no lo reconoce, decide someterse también a un lavado de cerebro. En el proceso de borrado de memoria, Joel se arrepiente de su decisión y decide escapar con Clementine dentro de sus recuerdos... para no olvidarla.

Reseña

Cultura
15 de abril 2010

EL LIBRO ROJO
De: Manuel Payno y Vicente Riva Palacio.



Un conjunto de relatos breves pero estremecedores que se inician en 1521 con la muerte de Moctezuma y terminan en 1867, con la sentida crónica de Rafael Martínez de la Torre sobre las vicisitudes de la ejecución del archiduque Maximiliano, 2º Emperador de México; pasando por una gran cantidad de episodios sangrientos sucedidos en la época virreinal, es lo que nos ofrece este libro, que se puede leer en el orden que uno quiera y de acuerdo a los temas que nos vayan interesando, pero se recomienda que se haga como viene escrito, para llevar un hilo histórico-cronológico, que nos permita ir entendiendo el desarrollo de las conductas humanas y muchas totalmente inhumanas que se consignan en este interesante volumen.

Hechos de sangre, sí, pero también suma de acontecimientos históricos que dan cuenta de la vida en México en esos períodos tan lejanos, tan disímiles unos de otros, pero tan importantes para conocer nuestro pasado: costumbres, hábitos, conductas, vicios, aciertos y desaciertos, virtudes y defectos de sociedades que han ido conformando nuestra idiosincrasia nacional. Texto utilísimo para comprendernos a nosotros mismos como individuos, como nación y para conocer nuestro entorno.

Documentos fáciles de leer, sencillos, a manera de cuentos, disfrutables a pesar de ser, muchos de ellos, estremecedores y descarnados. Relatos de la vida real y también otros, fruto de varias leyendas, en los que se habrían basado varios de nuestros cronistas para sus recopilaciones y recreaciones sobre el origen de los nombres de las calles de la Ciudad de México, como González Obregón o Artemio del Valle Arizpe.

Una lectura recomendable de la colección CIEN DE MÉXICO editada por CONACULTA, con prólogo del mtro. Carlos Montemayor, recientemente desaparecido.

Glosario.
Vicisitud: Inconstancia o alternativa de sucesos prósperos y adversos.

Síntesis biográfica de algunos personajes mencionados:

Manuel Payno. Nace en México en 1810 y muere en San Ángel, Distrito Federal en 1894. Escritor mexicano. Político, militar, hombre controvertido y polémico en su tiempo, es autor, entre muchas obras importantes, de *El Físcal del Diablo* y *Los Bandidos de Río Frío*.

Vicente Riva Palacio. Político, novelista, cuentista, dramaturgo, crítico, periodista, también tuvo participación en hechos de armas contra los franceses. Controvertido, igual que Payno, sufrió encarcelamiento y destierro. Nieto de Vicente Guerrero (después de su apellido compuesto, el segundo es Guerrero). Nace en la Ciudad de México el 16 de octubre de 1832 y muere en Madrid, España el 22 de noviembre de 1896. Autor de muchas obras que enriquecen la literatura mexicana, entre las que cabe mencionar: *Monja, casada, virgen y mártir*; *Memorias de un impostor*, *don Guillén Lombarda, rey de México* (antecedente de la leyenda de *El Zorro*) y *Los Cuentos del General*. Fue uno de los principales redactores de la monumental obra *México a través de los siglos*, al encargarse de la parte virreinal.

Luis González Obregón. Fundador del Liceo Mexicano científico y literario, director del Archivo General de la Nación. Autor, entre otras, de las obras *México viejo* y *Las calles de México*; nació en la ciudad de Guanajuato el 23 de agosto de 1865 y dejó de existir en la Ciudad de México el 19 de junio de 1938.

Artemio de Valle Arizpe. Nació en Saltillo, Coahuila, el 25 de enero de 1884, murió en la Ciudad de México el 15 de noviembre de 1961. Escritor y diplomático mexicano. Fue nombrado miembro de la Academia Mexicana de la Lengua en abril de 1933. Autor, entre otras muchísimas obras de *Historia, tradiciones y leyendas de las calles de México* y *La Güera Rodríguez*.

GOBIERNO FEDERAL
SSP

Por: Rafael Robledo.

Ingerir refresco en exceso podría causar cáncer pancreático.

Un estudio realizado en China y Singapur, y publicado recientemente en la revista *Cancer, Epidemiology, Biomarkers & Prevention* demostró que el exceso en el consumo de refrescos, incrementa casi al doble las probabilidades de desarrollar cáncer de páncreas, informa el sitio ScienceDaily.com.

El cáncer de páncreas es un padecimiento muy agresivo que es muy difícil de diagnosticar en sus primeras etapas por lo que una vez que se diagnostica es probable que ya se haya extendido a otras partes del cuerpo, de acuerdo a información del Instituto Mexicano del Seguro Social.

La investigación se llevó a cabo durante 14 años en 60 mil 500 pacientes de Singapur; de ellos, un total de 140 personas desarrollaron esta enfermedad. Los resultados dieron a conocer que quienes en promedio consumían cinco bebidas de este tipo a la semana presentaban un incremento del 87% de posibilidad de padecerlo.



El doctor Mark Pereira de la Universidad de Minnesota,

coordinador de la investigación, menciona en el reporte que los niveles tan altos de azúcar presentes en este tipo de bebidas serían los encargados de aumentar los niveles de insulina en el cuerpo y ello ocasionaría el crecimiento de las células cancerígenas en este órgano aunque es una hipótesis que no ha sido probada.

Los resultados podrían ser efectivos también en países occidentales que consumen regularmente este tipo de bebidas como parte de sus hábitos alimenticios. El doctor Pereira menciona también que en caso de comprobarse que el azúcar es quien detona este aumento en las probabilidades de padecer la enfermedad, las bebidas bajas en azúcar deberían detener este efecto.

Por su parte, la doctora Susan Mayne de la Universidad de Yale menciona que el estudio es poco claro al no mencionar exactamente qué sustancia es la que provoca que el riesgo aumente. "El consumo de refrescos en Singapur está relacionado con otros hábitos dañinos como el tabaquismo y la ingesta de carne roja, factores sobre los que no se ejerció ningún control", concluye la investigadora quien forma parte del consejo editorial de la publicación que publicó los resultados de la investigación.

Las conclusiones de la investigación deberán servir para generar más estudios que definan los roles de otro tipo de hábitos alimenticios y su papel en la aparición de esta enfermedad, es la idea de la doctora Mayne.



13 de abril del 2010.

*Consejos para evitar subir de peso por *estrés*.

Por: Mario Enrique Sánchez.

Establecer horarios para ingerir alimentos y alejarse de la chatarra como papas fritas o refrescos, puede ayudar a mantener el organismo en forma.

La Organización Mundial de la Salud define al estrés como una reacción fisiológica que afecta de forma negativa al organismo. Perjudica la salud física y psicológica de quienes lo padecen. Además, en México es un problema grave, de acuerdo a reportes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) un 20 por ciento de la población lo padece.

Esta enfermedad se manifiesta de diferentes maneras. Puede presentar sueño, desequilibrio en las emociones o simplemente el impulso de comer la mayor parte del tiempo. Este último factor resulta perjudicial para el organismo, ya que provoca un aumento en el peso y propicia una desnutrición, indica *European Food Safety Authority*.



Las personas, de acuerdo a *aPerderPeso.com*, ingieren todo tipo de alimentos cuando están estresadas con el fin de sentirse en un estado de satisfacción y cubrir los vacíos emocionales. El sitio de Internet *Health.com* publicó una serie de consejos para no perder la línea y mantenerse saludable cuando el cuerpo está estresado.

Consume la cantidad de alimentos suficiente.

Trata de combinar durante tus tres alimentos una dieta rica en fibra, proteínas y grasas saludables. Esto ayudará a no sentir la necesidad de comer a cada instante. Algunos ejemplos: frutas y verduras ricas en vitaminas A, B y C. Pescado al vapor y pan integral.

Aléjate de la comida chatarra.

Galletas, chocolates, papas fritas, refrescos, cereales endulzados y todo lo que sea harina debe mantenerse lejos de tu alcance. Comer este tipo de alimentos resulta perjudicial pues son lo que más tienden a engordar al organismo. Evita comprarlos o guárdalos para su consumo semanal y no diario. Es recomendable cambiarlos por frutos secos.



No confundir sed con hambre.

La necesidad de hidratar al cuerpo es confundida con el vacío que se genera cuando el organismo requiere ser alimentado. No consumas alimentos durante este periodo o bien, si tienes la necesidad, puedes tomar un vaso de agua o té.

Fija horarios para comer.

Llevar una rutina alimenticia es sano. Se acostumbra el organismo a comer a determinadas horas y no hay esa necesidad de estar ingiriendo alimentos a cada hora. Algunas de las botanas recomendadas son frutos secos, frutas frescas y semillas.

Practica ejercicio.

Los momentos de estrés más fuertes suelen llegar cuando no se está realizando una actividad. Hacer alguna práctica física ayuda a mantener la mente ocupada y evita que la gente coma a deshoras.

*El Universal. Salud. <http://de10.mx/5498.html>

ANEXO 4

Versión estenográfica. Sesión del Grupo de Discusión.

Actor 1. Que se tomen en cuenta nuestras aportaciones: venimos con una idea de cooperar para cambiar al país.

Actor 2. Quiero desarrollarme profesionalmente, laboralmente; me llaman la atención los cursos que imparte la Secretaría para seguirnos preparando... Es muy satisfactorio el haber acreditado mis exámenes en Varsovia; en lo personal es un logro y estoy muy contento de estar en la Secretaría y en la Policía Federal.

Actor 3. Yo tuve la oportunidad de colaborar en el Gobierno, y es de gran tranquilidad el saber que alguien te cuida como se comentaba anteriormente tal vez no cambiemos a México pero al menos cooperar con un granito de arena que den como resultado grandes cambios para México.

Actor 4. Yo entre a la Secretaria como una meta que tenía desde hace años, por cuestiones personales no lo había podido hacer, termine recientemente la carrera de derecho y lo vi como plus para ingresar a la Secretaria ya lo tenía pensado y mas con el nuevo perfil que está manejando fue mucho más fácil ingresar. Quiero seguirme preparando para aportar más a la institución y para servir la comunidad como dice el lema. Las investigaciones el trabajo deben de ser de calidad para dar solución en problemas que aquejan.

Actor 5. Yo ingresé por motivos laborales, con la convocatoria teniendo la idea de estar en el área en la que esto, para desempeñar mi profesión manejando un nivel de compromiso de calidad, ya que mis funciones son totalmente hacia el bienestar de la sociedad. Mi visión de los problemas de seguridad ha cambiado. Antes estaba del otro lado, desde una postura como ciudadano, donde quizá es más cómodo el criticar las labores de la policía. Sin embargo, ahora estoy del lado donde se tiene que actuar y no sólo proponer o criticar.

Actor 6. Mi ingreso se motivo inicialmente por cuestiones económicas en apoyo a mi familia. Además de servir de ejemplo a mis hijos y ofrecerles de alguna manera con mi trabajo mayor

protección. Esto desde el ámbito de la prevención, con los programas que se tienen contemplados en referencia a Delitos contra menores.

Actor 7. Dos motivos incentivaron mi entrada a la PF, el primero son los altos índices de delincuencia y en segundo término fue por superación profesional.

Actor 8. En mi caso, fue por la oferta laboral que ofrece la Secretaría. Es decir, el salario y demás prestaciones que otros empleos o empresas pues no ofrecen. Actualmente me siento a gusto de laborar en un área acorde a mi carrera profesional

.....

Tema. *Experiencias dentro de la organización.*

Actor 1. Mis expectativas son buenas en cuanto a capacitación. Ya que los cursos son totalmente acorde a nuestras funciones. De dificultades hasta el momento no he tenido, sé que en cualquier momento la Secretaría me demandará tiempo que quizá tenga planeado para realizar otros planes, pero estoy mentalizado para eso. En el área llevo mes y medio.

Actor 2. Mi estancia es igual a la del compañero, en mi caso soy de provincia y sí la distancia dificulta un poco la relación con la familia. Aunque el sacrificio vale la pena por las oportunidades que brinda la institución.

Actor 3. Yo llevo seis meses en el área y en la institución ocho, mi problema es también la distancia con mi familia, sin embargo sé que es por el bienestar de ellos y además me gusta mi trabajo.

Actor 4. Llevo 7 meses en el área y soy de Veracruz, entonces vuelve la constante de la distancia. Laboralmente estoy bien y creo que eso supera los demás inconvenientes.

Actor 5. Mi tiempo es de nueve meses y no considero un sacrificio mi trabajo, además eso no ha afectado mi vida personal. En parte porque yo soy del D.F.

Actor 6. En mi caso llevo seis meses y pues debido al trabajo no puedo desempeñarme como una mamá “normal”, el sacrificio siempre ha estado, también por el horario de tiempo completo. Aunado a las guardias de fines de semana. Lo cual se compensa con la remuneración económica que es mayor a mi anterior trabajo.

Actor 7. Llevo diez meses en el área. Reconozco que se me complica mucho, en parte porque soy de Aguascalientes, sobre todo con mi hija de cuatro años (lágrimas).

Tema. *Relaciones interpersonales entre compañeros.*

Actor 1. En lo personal he tenido un par de infortunios, al solicitar información y colaboración técnica por parte de compañeros de otras áreas. Sé que existen protocolos a seguir, sin embargo eso no está peleado con la actitud en que ellos manifiestan. En primera porque pertenecemos al mismo equipo, y eso creo que no a todos les queda aún claro. Y en segunda porque sienten que quizá puedan ser desplazados o su ego es tan alto que creen que sabiéndolo todo son indispensables. Probablemente sea cuestión de tiempo el ganarnos esa confianza y apoyo.

Actor 2. He tenido la oportunidad de trabajar con algunos compañeros capacitándolos, y he notado que algunas personas tienen una actitud prepotente, quizá por el tipo de academia de donde vengan. Les falta esa actitud de compromiso y no sólo venir a cumplir un horario. Un factor que considero influye en esa falta de integración es que vienen de diferentes bloques, y existe cierta rivalidad y competencia entre ellos.

Actor 3. En el tiempo que llevo en la unidad por el contrario a la compañera he percibido compañerismo y apoyo. Sin embargo, existen detalles que los compañeros nuevos, no perciben, como es el que se tienen que adaptar a las condiciones de la institución. Y que sepan que deben de dejar de lado la comodidad y enfocarse en sus actividades.

Actor 4. En lo que a mí respecta, reconozco el interés por parte de mis mandos, por saber cómo me he sentido o si algo me incomoda en mi trabajo. Ese es un punto esencial en un ambiente sano laboralmente hablando. Aunque algunos compañeros, no ven el espíritu de cuerpo que nos inculcaron en la academia. Lo cual genera ciertos roces, que quizá tengan su origen por problemas familiares, presiones en el trabajo o simplemente el ánimo con que viene a trabajar cada persona. No obstante esos roces no han afectado ninguna actividad laboral.

Actor 5. Yo afortunadamente he tenido el apoyo de mis compañeros, que aunque tuvimos cursos de capacitación muy buenos, ellos siempre me han respaldado ante cualquier duda o

aclaración al respecto. No ha habido nada que obstaculice mi trabajo, no sé si porque lleve poco tiempo, y apenas estoy empezando a conocer cómo funcionan las cosas.

Actor 6. En la misma línea del compañero, reitero que tenemos poco tiempo en el área. La recepción que nos brindó nuestro jefe, fue de lo más cordial y dejando en claro nuestras funciones. Por el mismo poco tiempo que llevamos, aún no he percibido algo negativo.

Actor 7. Llevo poco tiempo, y como en todos los trabajos te tienes que adaptar a las diferentes perspectivas de cada compañero. Por lo mismo surgen actitudes que en su momento quizá incomoden un poco, pero no creo que sean de manera intencional. Ahora desde el lado de los que apenas vamos llegando, también hemos notado actitudes de otros compañeros con mayor tiempo aquí, y piensan y actúan como si fueran mandos, y no se trata de eso, sino de manifestar ese espíritu de cuerpo previamente citado aquí.

Actor 8. Coincido con la compañera, en cuanto a que en cada trabajo las diferencias son una constante. En cierta medida se deba a que venimos de diferentes lugares y los usos y costumbres de cada lugar influyen en la manera de expresarnos y puede que esa forma de hacerlo no sea la más agradable para todos. Por mi parte lo que recomiendo es aprender a convivir y adaptarse sin hacer grandes situaciones que no tienen mayor relevancia. Ahora bien, reconozco la disponibilidad de los compañeros para poder llevarse bien.

Actor 9. En mi área de trabajo, nuestro mando ha vivido lo que es tener disponibilidad de sacar a delante el trabajo a pesar de las situaciones que se le presentan, como es el no tener un área de trabajo fija, de contar con el equipo indispensable, etc. Y ella ha sabido cómo manejar ese tipo de contratiempos. Por el lado del trabajo que desempeñamos es necesario recordar en qué tipo de institución estamos y la importancia y relevancia que tiene nuestro trabajo, estamos en una dependencia de seguridad pública y cada acción repercutirá en la mejora o no de cada caso que se investiga.

.....

Tema. *Perspectiva de los elementos de mayor antigüedad respecto a los de reciente ingreso.*

Actor 1. Básicamente se requiere actitud y ganas de trabajar para ejercer un trabajo proactivo.

Actor 2. En estos momentos lo que importa es buscar la solución, porque el problema varía acorde al origen, llámese formación académica, espíritu de cuerpo, valores usos y costumbres, etc. Recordar que estamos en la Policía Federal y lo que eso implica.

Actor 3. Pues yo les recomiendo actitud y ganas de trabajar. Valorar sobre todo las condiciones que tienen, por ejemplo los mandos que son más flexibles.

Actor 4. Disponibilidad como lo han mencionado mis compañeros, esto aunado con el compromiso en cada una de sus tareas. Independientemente de los horarios o condiciones del inventario.

Actor 5. En primera instancia mentalizarse su papel como policías, y no reducir sus funciones a labores administrativas. Recordar que debemos tener una de las virtudes primordiales, como es la humildad. Y que no importan las condiciones se deben de anteponer nuestras obligaciones ante cualquier adversidad.