



**Universidad
Nacional
Villa María**

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción en el 2019

Año
2019

Autores
Bustamante, Claudio y Gigena, Ramiro

Directora de tesis
Alonso, María Lorena

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Bustamante, C. y Gigena, R. (2019). *Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción en el 2019*. Villa María: Universidad Nacional Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

Avala la presentación del Trabajo Final de Grado Profesora Nora Alonso



Título del trabajo final de grado:

“Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción en el 2019”

A) **Apellido y Nombres de los alumnos:**

Bustamante, Claudio. Legajo N° 17707

Gigena, Ramiro Legajo N° 17706

B) **Carrera:** Licenciatura en Seguridad

C) **Directora:** Prof. Dra. María Lorena Alonso

Agradecimientos

A nuestras familias que nos acompañaron a lo largo de este proceso; a los profesores que colaboraron desde lo académico y desde lo personal; al personal en general del C.A.P III que nos brindaron su tiempo, espacio y aporte profesional y a todos los que de una u otra manera hicieron de este proyecto una realidad

Índice general

Presentación del tema.....	04
Supuestos	07
Justificación.....	08
Objetivos.....	09
Diagnóstico.....	10
Marco teórico.....	15
1Caracterización de la organización.....	15
2. Análisis de puestos, descripción, especificaciones y objetivos.....	18
3. Inducción u orientación.....	26
Intervención.....	31
Recolección de datos.....	35
Inducción al puesto de trabajo.....	45
1. Puesto: Jefe de Coche y chofer.....	47
2. Puesto: Jefe de Dependencia.....	52
Sugerencias complementarias.....	60
Conclusiones.....	63
Referencias bibliográficas.....	65
Anexos: Anexo I Formulario de Descripción de Puestos.	
Anexo II Formulario de Auto Descripción de Puestos.	
Anexo III Entrevistas para completar el formulario de Auto Descripción de Puestos.	
Anexo IV Guía de Observación.	
Anexo V Diccionario de verbos.	
Anexo VI Listado de destrezas y cualidades.	
Anexo VII Descripción de Puestos Jefe de Dependencia.	
Anexo VIII Descripción de Puestos Jefe de Compañía.	
Anexo IX Descripción de Puestos Jefe de Coche.	
Anexo X Descripción de Puestos Chofer.	
Anexo XI Descripción de Puestos Encargado de operaciones – personal.	
Anexo XII Descripción de Puestos Oficial de servicio.	
Anexo XIII Descripción de Puestos Logístico.	

1- PRESENTACIÓN DEL TEMA

El Análisis de puestos es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico, en él se determinan las tareas que componen un trabajo, habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el puesto de todos los demás. Se puede decir que el análisis de puestos, es una herramienta eficaz, con la cual deben contar las organizaciones si es que desean que sus empleados tengan bien definidas sus funciones, que sepan qué hacer y cómo hacer sus actividades.

A su vez, la inducción es la orientación que se le otorga al nuevo empleado que ingresa en una organización, es la introducción a su puesto de trabajo y a la organización que sirve para reducir los niveles de ansiedad que siente cualquier persona cuando inician sus actividades por primera vez, informando sobre los objetivos, historia, filosofía, cultura, misión, visión, valores, procedimientos, productos o servicios que ofrece la institución.

Por su parte la orientación al puesto de trabajo amplía la información que recibió el empleado durante las etapas de reclutamiento y selección. En ella los deberes y responsabilidades específicos del nuevo empleado se aclaran, sus principales tareas y funciones, así como el método que se utilizará para evaluar el desempeño en su trabajo. Este es también el momento apropiado para resolver cualquier expectativa ajena a la realidad que los nuevos empleados pudieran tener acerca de su puesto. La inducción u orientación al puesto ayuda al empleado a familiarizarse con las metas del mismo, aclara la forma en que su trabajo contribuirá a lograr los objetivos del puesto e incluye su presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo.

En este sentido, y dada nuestra experiencia y años de servicio, y de haber transitado por diversas dependencias dentro de la Institución policial, observamos que a la hora de empezar a trabajar en un destino nuevo no contamos con información fehaciente en cuanto a qué se espera de nosotros como empleados, cuáles son nuestras actividades, tareas, funciones, responsabilidades y destrezas que necesitamos para tener un desempeño acorde a lo que esperan nuestros superiores y la sociedad en general, y no solamente sucede cuando empezamos con las tareas como nuevos empleados, sino que suele ocurrir cuando ya ha pasado un tiempo prolongado desempeñándonos en los puestos de trabajo. Si bien cada persona va aprendiendo tareas y funciones a través del trabajo diario, la observación del desempeño de compañeros, e informándose de otras fuentes; la primera etapa por la cual se transita como nuevo empleado en alguna dependencia, suele ser realmente estresante, caótica y con un alto grado de ansiedad. Ante ello, nos propusimos llevar adelante una intervención

de modo que nos permita mejorar y organizar las funciones del trabajo a través de una descripción de puestos que sea la base para un sin número de actividades que puedan contribuir a mejorar el funcionamiento general de la dependencia y la administración de los recursos humanos en la Policía de la Provincia de Córdoba. Decidimos comenzar por una Dependencia que es operativa, y por la cual ambos transitamos y conocemos su realidad. Pensamos que puede constituir aporte considerable en tanto experiencia replicable al resto de la Organización, contribuyendo a suministrar información básica para ordenar los puestos de trabajo y optimizar los roles que desempeña cada empleado.

Ante ello, hemos decidido llevar adelante la intervención de nuestro Trabajo Final de Grado en el Comando de Acción Preventiva Dtto. III.

La elección de la dependencia se debió a diferentes factores, que a continuación mencionamos:

- ❖ Durante la carrera hemos realizado trabajos prácticos para diferentes materias en esta División, lo que nos permitió tener conocimiento de la realidad que se vive en la misma, y detectar algunas falencias que no se pudieron profundizar en ese momento por cuestiones no inherentes al trabajo solicitado por los docentes.
- ❖ Ambos integrantes del grupo, en los primeros años de la institución, hemos transitado por los Comando de Acción Preventiva por lo que conocemos como es el funcionamiento, los procesos de trabajo, las principales necesidades de la dependencia y falencias que se pueden corregir.
- ❖ Consideramos desafiante desarrollar este trabajo en una dependencia de suma importancia para el funcionamiento general de la Policía, que atiende a una determinada parte de la zona sur de la Ciudad, y que lucha a diario contra el delito, resguardando la vida y los bienes de la población. A su vez, con el convencimiento de que los temas que abordaremos son de vital importancia para el futuro de la Policía y que contribuirán a la mejora de su desarrollo por tratarse de temas vinculados con el recurso más importante de la Institución: el "Humano", elemento fundamental a la hora de realizar gestiones institucionales donde todas las acciones van dirigidas a la sociedad.

Resulta importante destacar una serie de interrogantes que guiaron y orientaron la elaboración del proyecto de **intervención**:

- Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos policías que no saben exactamente cuáles son sus funciones y tareas?
- Cuántas veces se habrá seleccionado un efectivo para cubrir un puesto dentro de la Institución y con el paso del tiempo nos damos cuenta que no era la persona idónea?

- Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o el lugar que ocupamos dentro de la Institución?
- Cuántas veces nos hemos preguntado porque nuestros valores chocan con la cultura de nuestra Institución?
- Cuántas veces nos hemos planteado si tenemos autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?

Con esto queremos poner de relieve la importancia que tiene la descripción y análisis de puestos, y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el ignorarlo o en su caso no otorgarle importancia.

Así, hablamos de que tener una herramienta clara y sencilla que podrá determinar en un futuro los siguientes procesos, que no serán planteados como objetivos en el trabajo, pero es sumamente necesario mencionarlos para darnos cuenta a lo que se podrá contribuir:

Los procesos de selección: Cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.). Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido, la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearnos es: ¿Cómo reclutamos al personal, ¿cómo realizamos un proceso de selección si ni tan siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante?

- **Planes de carrera y promoción.** A la hora de planificar la carrera de un efectivo dentro de nuestra institución es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra policía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos tengo, qué puestos voy a crear, por qué los considero necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

- **Valoración de puestos de trabajo.** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el "peso" específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es

necesario la información aportada por la descripción de puestos. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?

- **Evaluación del desempeño.** Para evaluar o medir el desempeño de un policía es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

- **Formación.** Para planificar la formación necesaria de un policía es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

- **Determinación de la responsabilidad.** Un Análisis y Descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.

- **Clasificación y ordenación de puestos.** Como anteriormente mencionamos, la información obtenida en la descripción de puestos servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Por todo lo mencionado creemos muy positivo poder implementar esta herramienta, empezando en una dependencia operativa, analizando los puestos de trabajo que posee esta dependencia, y que sirvan de base para futuras actividades de recursos humanos en la Institución policial.

Por último, queremos resaltar que para brindar un buen servicio de seguridad hace falta que estemos capacitados en las tareas que nos asignan diariamente, por lo que resulta indispensable que intentemos mejorar este aspecto que hace a la formación del policía.

SUPUESTOS

El desconocimiento de ciertas actividades del puesto de trabajo del personal nuevo y el que se encuentra trabajando.

La ausencia de un manual de descripciones de los cargos, lo que imposibilita reunir la información básica para la inducción y capacitación del personal.

JUSTIFICACION

Resulta imposible poder brindar una buena prestación de un servicio si no lo estamos preparados para hacerlo, más aún cuando el servicio que se brinda es el de seguridad a la ciudadanía. Si bien los policías se forman en los diferentes Institutos, dicha formación presenta naturales diferencias en la práctica diaria en una dependencia que trabaja directamente con la ciudadanía. Con esto queremos decir que el efectivo adquiere los conocimientos, la parte teórica y a veces la práctica en los Institutos de formación, pero si uno llega a este tipo de dependencia y sube directamente al móvil policial, o tiene que cumplir el rol de un Jefe de Compañía, y no encuentra descripto cuáles son sus tareas, sus objetivos, su principal función, seguramente que se producirán muchos errores y el trabajo no reflejará lo que se requiere de él. Todas estas situaciones las hemos vivenciado y es por ello que las planteamos como aspectos que deben ser resueltos para que se vea reflejado en la mejora diaria del proceso de trabajo.

En un primer momento, se comenzó por ordenar las **actividades** propias de cada puesto de trabajo, para luego brindar la inducción y capacitación necesaria, la cual se va a manifestar en una mejor adaptación del policía al puesto y en la forma en que lleve adelante.

En definitiva, entendemos que lo que se hace antes de que el policía egrese de su formación básica, no alcanza en la práctica diaria y por ello en esta intervención que proponemos en el C.A.P III se trata de brindar una herramienta que responda de modo integral a esta falencia desde la descripción, pasando por la propuesta inductiva y la capacitación correspondiente.

Ya hay una tendencia en los Institutos de Formación propios, a promover acciones diversas tendientes a realizar modificaciones en la formación del policía y de seguridad que intentan contemplar la nueva visión sobre el concepto de seguridad, y se plantea una situación de transición en los modelos de formación inicial de la fuerza hacia un modelo renovado de educación. Los planes de estudios se han ido modificando estos últimos años, en pos de que egrese un policía que lo haga más cercano a la ciudadanía, pero, aun así, sigue faltando una herramienta para cuando el efectivo ya esté trabajando en alguna dependencia que le sea asignada, que es la que pretendemos brindar con nuestro trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un proyecto de intervención de descripción y análisis de puesto del personal del Comando de Acción Preventiva Distrito III para el desarrollo de un plan de inducción y capacitación.

Objetivos Específicos

- Identificar las tareas específicas de cada puesto de trabajo del Comando de Acción Preventiva en estudio.
- Realizar descripciones y especificaciones de puestos en dicha unidad de estudio.
- Efectuar un análisis de los puestos antes descriptos.
- Establecer lineamientos básicos para el diseño de un plan de inducción cuyo contenido se ajuste a las necesidades detectadas.

Diseño Metodológico

DIAGNÓSTICO

En el año 2017 al encarar este Proyecto, nos propusimos trabajar en la División C.A.P Distrito IV, ya que ambos habíamos desempeñado tareas en dicha Dependencia, por lo que se nos iba a facilitar la apertura y presencia en el espacio físico que ocupa la Dependencia, y la cercanía con nuestro domicilio. Al llegar a la Dependencia, ya con una entrevista que nos sirviera de guía para un primer encuentro, tuvimos una buena recepción con el Jefe de División, le comentamos en que se basaba el trabajo, lo que pretendíamos lograr. Ya en una segunda ocasión regresamos para entrevistar al personal de los puestos identificados, y no obtuvimos la misma respuesta, la recepción no fue la misma ya que disponíamos del tiempo de los policías de algunos puestos de trabajo, y no de la totalidad que eran siete (7) puestos a trabajar. Posiblemente el problema se debió a que en esa época hubo una modificación en las bases operativas de los C.A.P, traslado de las Dependencias a otro espacio físico, y las consiguientes dificultades que significaba para el Jefe de esa Dependencia montar una nueva base en otro lugar.

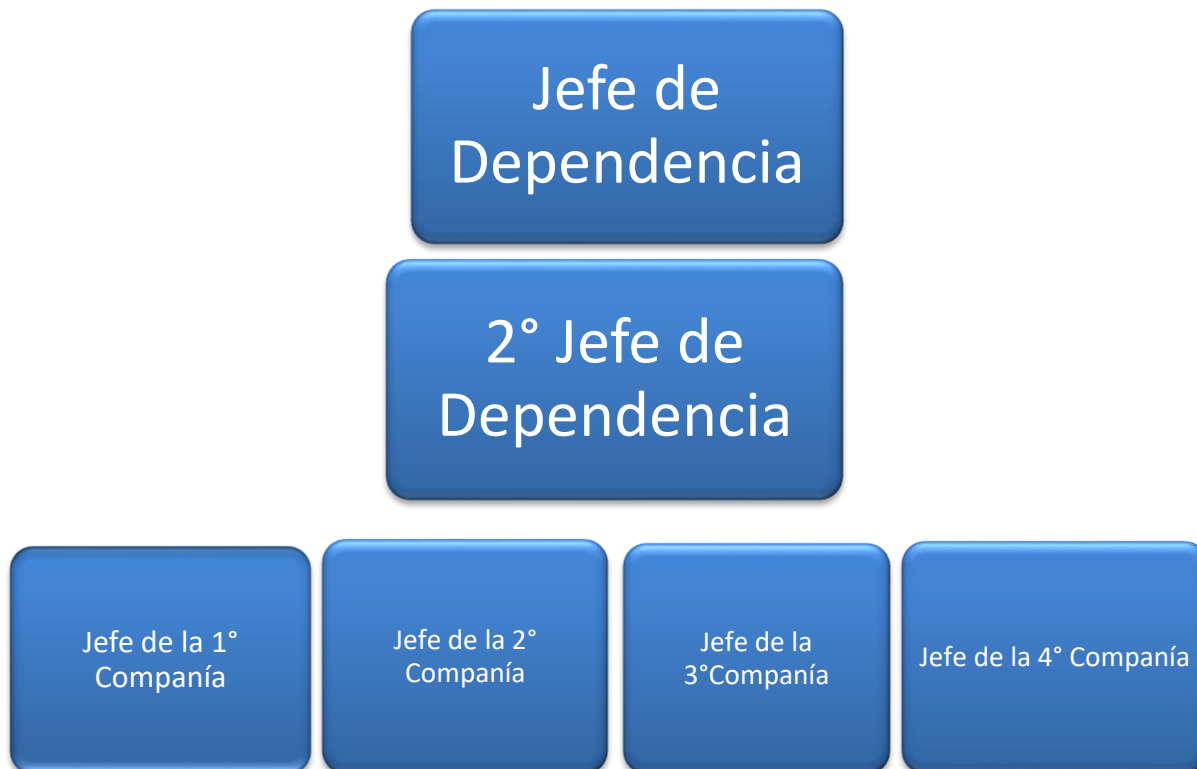
Después de este acontecimiento, y de un largo periodo sin retomar el trabajo por diversas cuestiones laborales y personales, decidimos encararlo nuevamente, pero en otra Dependencia. Ante ello, resolvimos cambiar y trabajar en el C.A.P III, ya que los puestos eran los mismos, el trabajo que se lleva adelante no difiere en nada, lo único que cambia es la Jurisdicción, o sea otro sector de patrullaje y prevención. Otra de las situaciones que se dieron para elegir a esta Dependencia era la buena relación con el Jefe de esa División, que posibilitaría un mayor acercamiento y una buena recepción con el mismo.

Ya por el año 2018, retomando el trabajo, mantuvimos la primera entrevista con el Jefe de la División C.A.P III, Crio. M.R, al cual le agradecemos por la posibilidad de emprender este proyecto y explicarle cómo íbamos a encarar el plan de intervención. Por su parte, procedió a explicarnos el modo de funcionamiento de la Dependencia.

La División C.A.P III depende orgánicamente del Departamento Distrito III, que a su vez responde a la Dirección de Seguridad Zona Oeste.

En la Dependencia trabajan 110 efectivos distribuidos en cuatro guardias más el personal que realiza tareas administrativas para el funcionamiento de la División.

El Organigrama, según nos explicó, es el siguiente:



Para explicar las diferentes funciones en el organigrama vale decir que la máxima autoridad de la Dependencia es el Jefe, que puede ostentar la Jerarquía de Comisario, y que de él dependen todos los puestos, inclusive el 2° Jefe de Dependencia con quien se superponen las tareas en algunos momentos de la jornada laboral. Los Jefes de Compañía se diferencian en números, siendo que el 1, 2, 3 trabajan en el horario de 17 hs por 56 hs de franco, cubren las guardias largas de 14 hs a 07 hs, siendo los Jefes de su grupo de trabajo que oscilan entre 25 a 30 efectivos cada compañía, mientras el Jefe de la 4° Compañía cumple el horario de 07 a 14 de lunes a sábado. Dentro de cada Compañía se encuentran los Jefes de Coches que son los responsables de cada patrullero, los choferes que manejan el móvil policial, el logístico que es el responsable de los recursos materiales de la guardia de turno, y el Oficial de Servicio que registra todas las novedades de la Compañía. Por otro lado, se desprende el puesto de operaciones/personal, que depende del Jefe y 2° Jefe de Dependencia directamente.

A continuación, explicamos cada puesto de trabajo con la Jerarquía que corresponde en cada caso:

- Jefe de Dependencia: Comisario.
- 2 Jefe de Dependencia: Subcomisario.
- Jefes de Compañías: Oficial Principal o Inspector.

- Jefes de Coche: Ocupan el puesto los efectivos designados para el patrullaje el de mayor Jerarquía.
- Oficial de Servicio: Hay un Oficial por cada compañía que puede ser Oficial Inspector, Subinspector, o Ayudante.
- Administrativos: Indistinto.
- Logístico: Indistinto.
- Chofer: Suboficial.

Ningún puesto de trabajo tiene definido su misión y su rol específico, o sea que las **tareas** asignadas a cada uno de los puestos son en base a la experiencia, a lo que se viene llevando a cabo desde hace años, y lo que es dable remarcar: la **misión** de la Dependencia en sí misma. Siguiendo con el funcionamiento de la Dependencia y en base a lo conversado por su Jefe, la misma marcha de la siguiente manera:

La ciudad de Córdoba se encuentra dividida operativamente y judicialmente en zona Sur, y Zona Norte, dividiendo el río ambas partes. En la zona Sur, donde se encuentra esta Dependencia, está dividido en 6 (seis) Distritos, a su vez, del Distrito III depende esta División.

El C.A.P III, tiene como función principal el patrullaje en los móviles policiales a lo largo y ancho de todo el Distrito III, abarcando la totalidad de 84 barrios, y 295.514 habitantes. Actualmente, la Dependencia está teniendo unos 12 móviles de promedio patrullando estos barrios, más el apoyo de los móviles de la Policía Barrial, efectivos de infantes de dicha Policía y otros policías de Dependencias que hacen a la prevención en general.

Los efectivos son distribuidos en cuatro compañías para abarcar las 24 hs de patrullaje, es decir que la Cuarta Compañía es la guardia del turno de 07 a 14 hs, y la Primera, Segunda, y Tercera forman parte del horario de 14 a 07 hs por 56 horas de descanso, y el día Domingo, la compañía de ese día trabaja las 24 hs.

Cada compañía está integrada por unos 30 efectivos aproximadamente, con Oficiales y Suboficiales, comandada por un Jefe de Compañía (que es responsable de esa guardia), seguido por los Jefes de Coches, Choferes, y el Oficial de Servicio. A su vez, resulta necesario que la Dependencia cuente con personal administrativo, que no sale a patrullar, y que se dedica a temas inherentes a lo que necesita la División en lo administrativo y operativo.

En cada Compañía hay uno o dos efectivos que se dedican a las tareas logísticas de la Dependencia, arreglo de los móviles policiales, entrega de chalecos antibalas, y todas otras tareas que hacen a la Logística general. A su vez, cada compañía tiene su oficial de Servicio que es el encargado de llevar adelante todas las novedades de su compañía, confeccionar los partes de novedades, y mantener informado al Jefe de Dependencia de todas otras novedades que vayan surgiendo en la guardia.

En cuanto a la prevención diaria que se lleva adelante con los móviles policiales, se diagraman sectores de patrullaje en base a las estadísticas que cuentan en los programas elaborados por el Dpto. Tecnologías Informáticas, que remiten la información, se la procesa y en base a la misma se establecen los cuadrantes asignados a cada patrullero.

Diariamente, unos minutos antes de la formación, lo que hace el personal es atender al Jefe de Compañía quien asigna los sectores que normalmente vienen trabajando, les comunica las novedades que se suscitaron en las guardias anteriores para que tengan pleno conocimiento, toma nota de que todos estén presentes en los horarios establecidos, y se procede a sacar los patrulleros a su destino.

El resto de los efectivos (personal administrativo y logístico que no salen a patrullar) se ocupa del funcionamiento de la dependencia, a través del desarrollo de diversas actividades que les son propias.

Siguiendo con el funcionamiento de la División, el Jefe nos informa que los efectivos que le asignan a esta Dependencia no dependen de una decisión tomada por él, en la mayoría de los casos es personal que designa la superioridad para que trabaje allí. Llegan de pase de otra dependencia, y muchas veces es gente que nunca estuvo arriba de un patrullero, por lo que hay que empezar de cero y no cuentan con un plan que permita ir llevando una serie de actividades para que esa persona se sienta bien, y pueda aprehender y adaptarse rápidamente, todo lo que se hace es en base a la experiencia de los efectivos que trabajan en la Dependencia, y a la voluntad de todos los que forman el C.A.P III.

En otros casos, resulta más fácil, cuando el efectivo que llega a la Dependencia, ya ha tenido un destino de similares características, ya sea un C.A.P o por lo menos haya realizado tareas de prevención de infante y en eso facilita el trabajo del resto de los efectivos y se adapta rápidamente. Algo que viene sucediendo y que se implementó en el 2018, es el curso de Patrullero Policial para el C.A.P, que ha permitido formar realmente al Policía que tiene que patrullar en un barrio, pero al ser tan reciente son pocos los que tienen hecho el curso, y en esta Dependencia solamente hay 12 efectivos que están distribuidos en cada compañía, siendo que lo ideal sería que todos tengan realizado el curso.

De la entrevista surgieron varias necesidades que tiene la dependencia en relación a los recursos humanos, que a continuación detallamos solo las que se relacionan con las que nos resultaron interesantes y propicias para abordar en este trabajo:

- La inducción al puesto y a la Dependencia no existe, no está escrita en ningún protocolo de trabajo los pasos a seguir con el personal que llega por primera vez a la División.

- Ningún puesto de trabajo tiene una descripción formal.
- Al no contar con las descripciones de puestos no cuentan con la información necesaria para hacer una completa y correcta Inducción al puesto de trabajo.
- En el organigrama no están presentes algunos puestos de trabajo que son clave para el funcionamiento de la Dependencia.
- Superposición de tareas entre el Jefe y el Segundo Jefe de Dependencia, ya que no está claro las tareas que lleva adelante uno y el otro.

Analizando la realidad de la Dependencia y las necesidades de la misma decidimos centrarnos en la problemática detectada. Nuestra intervención consistirá entonces, en **realizar las descripciones de todos los puestos de trabajo, determinar las especificaciones de los puestos de las áreas en estudio y traducirlas en una inducción concreta, para poder brindarle las primeras herramientas de conocimiento al empleado que llega a esta división.**

Desarrollamos un plan de inducción al puesto, que permita al empleado adquirir los conocimientos, habilidades o actitudes específicas, que faciliten una ágil y rápida adaptación a la dependencia y al puesto, siendo necesario confeccionar en una primera instancia las Descripciones de Puestos con sus especificaciones, a fin de obtener la información que se requiere para elaborar un plan de formación.

Trabajaremos con los 7 puestos de la División, ya que tendremos la posibilidad de establecer contacto con los ocupantes de los puestos. Los puestos a trabajar son tanto a nivel de conducción, y de gestión, y también de niveles operativos.

La denominación de los puestos, es decir el nombre que es usado para identificar al puesto de trabajo, no está establecido en ninguna normativa, por lo que se ha venido usando con el tiempo por modismos, usos, costumbres que fueron cambiando y llegando a las denominaciones actuales y no están establecidos como en el resto de las Organizaciones o empresas que por lo general lo tienen estipulado en los convenios colectivos de trabajo. Si vale aclarar, que hasta el nivel de Comisario y Subcomisario en donde preste servicio, su cargo es el de Jefe de Dependencia, que se encuentra estipulado en la Ley 9728 de Personal Policial y su reglamentación Anexo 2.

A partir de los datos obtenidos en la entrevista y considerando al recurso humano como el elemento principal que mueve esta institución, queda en evidencia que las falencias detectadas afectan al cumplimiento de los objetivos del área, que están definidos en función de los lineamientos estratégicos, solo a título de ejemplo podemos mencionar que por no existir una inducción al puesto se produce una lenta adaptación al puesto de trabajo que se traduce en un bajo rendimiento que afecta no solo al nuevo empleado sino también al resto de sus compañeros generando insatisfacción en el grupo de trabajo, hecho que se transmite en el servicio que se brinda a la ciudadanía.

MARCO TEORICO

1. Caracterización de la Organización Policial

Para poder describir y caracterizar a nuestra Institución nos hace falta remitirnos a la Ley de Seguridad Pública 9235, ya que no se cuenta con material de apoyo que permita caracterizarla y por ende hacer una buena descripción.

La Policía de la Provincia de Córdoba es una Institución Civil y Armada depositaria de la fuerza pública que tiene por objeto regular el Sistema de Seguridad Pública, las relaciones que surjan entre los integrantes del Sistema Provincial de Seguridad Pública, las autoridades provinciales y la Comunidad. Hoy en día la fuerza está integrada por 25500 efectivos distribuidos a lo largo y ancho de la Provincia de Córdoba.

No es sencillo establecer el año y la creación de la Policía como tal, pero existen menciones históricas que indican que existía un cuerpo de hombres armados para defender la Ciudad desde su fundación. Lo que sí se puede determinar con justeza es cuándo se estableció el Día de la Policía, ya que en el Edificio Central está el Departamento Secretaría General donde se encuentran archivadas las Órdenes del Día con las publicaciones de novedades, disposiciones, resoluciones y decretos vinculados con el quehacer policial, estableciendo en la Orden del Día N° 2688 del 26 de abril de 1938 en su 5º punto el Jefe de la Policía de la Capital Don J. Tristán Paz Casas, resuelve establecer el 16 de noviembre de cada año como Día de la Policía dado que ese día, pero del año 1860, se organiza la Policía de Seguridad dependiente del Poder Ejecutivo Provincial.

La misión de la Policía de Córdoba, la tenemos definida a través de la Ley de Seguridad Pública N° 9283, que establece que tiene por misión el mantenimiento del orden y la tranquilidad pública en todo el territorio de la Provincia de Córdoba, ejerciendo las funciones que la legislación establezca para resguardar la vida, los bienes y los derechos de la población, mientras que la función consiste esencialmente en el mantenimiento del orden y la tranquilidad pública, en la prevención de las contravenciones y en la disuasión, prevención y conjuración temprana del delito, como así también su investigación, cuando corresponda.

Estructura Organizacional

La estructura orgánica de la Policía se determina teniendo en cuenta los siguientes niveles:

1. Jefatura
2. Subjefatura
3. Direcciones Generales
4. Subdirecciones Generales

5. Direcciones
6. Departamentos y Unidades Regionales Departamentales
7. Divisiones y Comisarías
8. Secciones y Subcomisarías

En el caso nuestro estaremos trabajando en el nivel de División que es la que le corresponde al C.A.P III.

A su vez los recursos humanos asignados se agrupan en:

a) personal policial superior y subalterno

1) Personal Superior:

a) Oficiales Superiores;

b) Oficiales Jefes, y

c) Oficiales Subalternos.

2) Personal Subalterno:

a) Suboficiales Superiores;

b) Suboficiales Subalternos.

b) personal civil, que por ninguna causa puede ejercer el cargo de comando policial, y solo puede ser llamado a ejercer funciones afines con su especialidad o categoría.

A los fines de poder reflejarlo gráficamente, presentamos el Organigrama a nivel macro para poder situarnos en qué nivel de la Estructura estaremos trabajando, para a posterior explicar el funcionamiento de cada uno de ellos:



La Jefatura de policía es conducida operativa y administrativamente por un Funcionario designado por el Poder Ejecutivo, que en este momento es un policía de Carrera, y a lo largo de la historia de la Institución lo ha sido, nunca el cargo fue ejercido por un civil. El mismo cuenta con algunas de las siguientes atribuciones:

- Disponer la organización y control de los servicios de la Institución.
- Ejercer las atribuciones que las leyes y reglamentaciones le otorguen en cuanto a la oportunidad de inversión de las partidas presupuestarias que le sean asignadas.
- Propiciar ante el poder ejecutivo, por intermedio del Ministerio a cargo de la seguridad, las reformas correspondientes a la organización y funcionamiento de los organismos, unidades principales y unidades especiales de la policía, disponiendo de las reformas correspondientes hasta el nivel de Departamento, mientras que las del nivel de Dirección serán autorizadas por el Ministerio.
- Adoptar para sí o gestionar ante el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Seguridad cuando excedan de sus facultades, las medidas tendientes al mejoramiento de los servicios y la situación del personal.
- Designar la asignación y los cambios de destino del personal conforme a lo previsto en la Legislación vigente.
- Proponer al Poder Ejecutivo, a través del Ministerio a cargo de la Seguridad las designaciones, ascensos, retiros y baja del personal en los casos previstos por la Legislación, previo informe del Tribunal de Conducta Policial.

En el caso de la **Subjefatura** que vemos en el organigrama, el cargo es ejercido por un Comisario General del cuerpo de Seguridad en actividad, designado por el poder ejecutivo, teniendo alguna de las siguientes funciones:

- Colaborar con el Jefe de Policía y reemplazarlo en caso de ausencia o impedimento.
- Participar en la fiscalización e intervenir en el funcionamiento operativo y administrativo de las dependencias que le están subordinadas.
- Ejercer la Jefatura del Estado Mayor con las facultades y alcances establecidos en la Ley de Seguridad Pública.

El Subjefe de Policía es el Jefe del Estado Mayor, que está conformado por los Directores Generales, y por debajo de ellos los Subdirectores Generales y luego el resto de las Dependencias. Para situarnos en la División que analizamos, la misma se encuentra bajo la órbita de la Subdirección General Capital Sur, que depende del Director General de Seguridad Capital, el cual cuenta con las siguientes funciones:

Coordinar, planificar, y auspiciar políticas policiales de seguridad con las comunidades regionales, municipios, comunas y diversas entidades no gubernamentales pertenecientes al Departamento Capital y el corredor de Sierras Chicas dependientes del Departamento Colón, desde la Ciudad de la Calera hasta la Comuna el Manzano. Es así, que está en permanente relación para proveer y promover programas y proyectos de seguridad pública y ciudadana en prevención de contravenciones, delitos y violencia urbana. A su vez, es la encargada de la Planificación de las operaciones policiales de seguridad y prevención de alta complejidad, como la coordinación y enlace entre la repartición y las demás policías y organismos de seguridad del país dentro de su competencia, con el fin de idear proyectos y políticas públicas tendientes a optimizar el servicio a la sociedad.

Esta Dirección General divide el trabajo en dos Subdirecciones Generales, una Dependencia se hace cargo de la zona Sur y otra de la zona Norte de la Ciudad, a los fines de descentralizar la operatividad.

2. Concepto de puesto

Es evidente que el trabajo y la manera en que este se organiza resulta crítico en la Administración de Recursos Humanos. Las personas trabajan en las organizaciones a través de los puestos o cargos que ocupan, y la manera en que se organiza el trabajo en puestos de trabajo afecta la capacidad que la organización tiene para cumplir con sus objetivos.

Es importante aclarar a los efectos de este trabajo y de acuerdo a la bibliografía consultada que se utiliza indistintamente el término "Puesto" o "Cargo" para referirnos a todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

Siguiendo a Chiavenato (2001), el concepto de puesto se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función:

- A) Tarea. Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios, como montar una pieza, enroscar un tornillo, etc.
- B) Atribución. Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados, como elaborar un cheque, una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- C) Función. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo,

desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

D) Puesto: es el conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. De este modo un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás.

Para los autores Milkovich & Boudreau (1997), la naturaleza del trabajo incluye:

1) El Contenido del trabajo, que puede centrarse en tareas específicas, sus propósitos y lo que logran, en comportamientos (por ejemplo, asesoría negociación, escritura, etc.), funciones y responsabilidades.

2) Los requisitos para desempeñarlo, que describen las habilidades, las capacidades y el conocimiento necesario para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.

3) Las Retribuciones y Remuneraciones del trabajo, que pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las segundas son relativamente concretas: salario, beneficios, promociones, etc. Las remuneraciones intrínsecas son menos obvias, y en cierta medida, son menos controlables por otras personas, por ejemplo, los sentimientos de logro, libertad o autonomía.

2.1 Análisis de puestos

El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una organización, y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

Como señala Chiavenatto (2001), el análisis de cargo sigue a la descripción. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- 1) Observación directa: es uno de los métodos más utilizados, se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera dinámica y directa y en pleno ejercicio de sus funciones. Por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.
- 2) Cuestionario: se solicita al personal que registre todas las indicaciones posibles acerca de su cargo, su contenido y sus características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas concretas e información útil.
- 3) Método de la entrevista: es el enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo. Garantiza la interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.
- 4) Métodos mixtos: es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestarlas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, conviene utilizar la combinación de dos o más métodos de análisis.

2.2 Descripción de puestos

Los autores Werther & Davis (1995) sostienen que una Descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas de la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la organización, ya que es indispensable para preservar la comparabilidad de los datos.

Por su parte en su libro "Dirección y Administración de RRHH" Milkovich & Boudreau (1997) establecen una clara distinción de dos procesos: el *Diseño del Puesto de Trabajo* y el *Análisis del Puesto de trabajo*. Consideran que el Diseño del Puesto asigna el contenido y las responsabilidades de trabajo a los miembros de la organización, y se basa en la descripción del trabajo. En tanto que el Análisis del trabajo recopila información acerca de los puestos de trabajo y sus relaciones, de manera que se puedan tomar las decisiones de manera sistemática.

Las descripciones típicas contienen tres secciones, en las cuales se identifica, define y describe el trabajo, el detalle de los pasos es el siguiente:

1. Identificación: esta sección puede contener el título de trabajo, el número de ocupantes, en donde se localiza (departamento). Su propósito es identificarlo con claridad y distinguirlo de aquellos trabajos similares. Así mismo es importante la fecha en que se efectúa.

2. Definición. En esta sección se refleja en forma resumida el propósito del trabajo: porqué existe y cómo se ajusta a otros trabajos y a la organización, y sus objetivos generales. También se puede incluir lo que constituye el desempeño satisfactorio de este trabajo. Para los trabajos a nivel dirección, también se incluyen con frecuencia en la definición del trabajo las estadísticas acerca del tamaño del presupuesto bajo su control, el número de personas supervisadas, y las relaciones de informes con otros directores tanto de niveles más altos como a los más bajos de la organización.

3. Descripción. Esta sección es una explicación detallada de los aspectos de la definición, o de la sección de resumen. Indica las principales tareas de este trabajo y el trabajo específico desempeñado. Además de describir las tareas desempeñadas, también se puede incluir aquí la formación y experiencias requeridas para desempeñarlas o en una sección aparte llamada Especificaciones del Trabajo.

En este sentido Chiavenatto (Ibídem), establece que la descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo que diferencian de los demás cargos de la empresa es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente, tareas son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo.

En resumen, para este último autor, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de estos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

2.3 Especificaciones del puesto

Los autores Werther & Davis (1995), consideran que la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe que tipos de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

La Descripción de Puesto, que en definitiva es un documento, se complementa con otro documento que se lo conoce como el *formulario de especificación del puesto de trabajo*.

La especificación de la posición es un detalle de las principales habilidades y cualidades (y de la intensidad con que son necesitadas) que debe cumplir un empleado para satisfacer totalmente los requerimientos del puesto de trabajo, que resultan en definitiva de la Descripción.

Estos requerimientos mínimos dibujan el perfil del empleado que se necesita, sin tener en cuenta las cualidades y habilidades del empleado que actualmente está asignado al puesto de trabajo en cuestión.

Las especificaciones del puesto emanan de forma directa del análisis y descripción de puesto. Para determinarlas es necesario obtener información objetiva sobre los siguientes aspectos:

A) Habilidades que el puesto requiere

- Nivel de escolaridad del ocupante: puede ser educación primaria, secundaria, profesional o de postgrado.
- Conocimientos especiales necesarios para el puesto: dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, herramienta, etc.
- La experiencia en el puesto: puede ir desde ninguna, hasta 1 mes, 6 meses, 1 año o más.
- Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables: íntimamente relacionada con los aspectos anteriormente detallados.
- Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones: entendida como la capacidad de comprometerse con los resultados de su puesto, y de seguir órdenes la cual puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos, hasta resolver problemas difíciles, complejos y de trascendencia para la empresa.

B) Tipo de esfuerzo que el puesto demanda

- Mental y/o visual: Algunos puestos demandan de sus ocupantes una atención digamos "normal" durante toda la jornada, mientras que otros, requieren una atención intensa durante períodos cortos, tales como al cobrar dinero, recibir instrucciones, etc. Algunos más requieren de una atención intensa durante períodos regulares, tales como los puestos de supervisión al verificar cantidades, medidas, etc. Finalmente, encontramos los puestos que requieren de una atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los asuntos o por la trascendencia de los errores que se pudieran cometer, tal es el caso de algunos puestos directivos.
- Físico: Para ciertos puestos se requiere que el ocupante realice un esfuerzo normal al realizar su trabajo, levantando pesos mínimos y recorriendo distancias cortas para trasladarse dentro de las instalaciones, tal sería el caso de la mayoría de los puestos de oficina. Sin embargo,

también se pueden encontrar puestos donde se requiere realizar grandes esfuerzos físicos durante períodos largos, levantando pesos mayores a 15 Kg. o recorriendo grandes distancias al aire libre, expuestos a temperaturas extremas de frío o calor.

C) Tipo de responsabilidad que lleva el puesto

Los cuatro tipos de responsabilidad que podemos encontrar en un puesto son:

- en la dirección y bienestar de personas bajo su mando.
- en la realización exitosa de trámites y procesos.
- en el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos.
- una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad.

D) Condiciones físicas en las que se realiza el trabajo

- Medio ambiente: aquí se requiere identificar los grados de iluminación, ventilación y humedad que existen en las instalaciones, la presencia de ciertos olores o emanaciones, la intensidad de la temperatura que provoque sensaciones de frío o calor, el grado de limpieza e higiene en las instalaciones y los niveles de ruido.
- Lugar y posición en que realiza el trabajo: para este apartado las posibilidades pueden ser infinitas, algunos ejemplos son: en oficina intramuros, sentado o parado frente a un escritorio, máquina; en el campo o al aire libre, sentado o parado en un vehículo; caminando.
- Riesgo de accidente de trabajo: debemos estimar la probabilidad de que el ocupante del puesto al realizar sus actividades pueda sufrir cortaduras, caídas, quemaduras, choques eléctricos, mutilaciones, envenenamiento, etc.
- Riesgo de enfermedades profesionales: lo mismo que en el concepto anterior, debemos estimar la probabilidad de que el ocupante pueda adquirir, como resultado de su trabajo, alergias, alguna enfermedad del oído, de la vista, de los sistemas respiratorio, nervioso, digestivo u otros.

Chiavenatto (2001) considera que los aspectos extrínsecos del cargo son los Factores de Especificaciones, él autor los agrupa en cuatro categorías:

1- Requisitos intelectuales: exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a) Instrucción básica.
- b) Experiencia básica.

- c) Adaptabilidad al cargo.
- d) Iniciativa necesaria.
- e) Aptitudes necesarias.

2- Requisitos físicos: tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- a) Esfuerzo físico necesario.
- b) Capacidad visual.
- c) Destreza o habilidad.
- d) Constitución física necesaria.

3- Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados o por el material, herramienta o equipo que utiliza, dinero, documentos, información confidencial, en general por el patrimonio de la empresa. Debe responsabilizarse por:

- a) Supervisión del personal.
- b) Material, herramientas, equipos.
- c) Dinero, títulos, valores o documentos.
- d) Contactos internos o externos.
- e) Información confidencial.

4- Condiciones de trabajo: son las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable o sujeto a riesgos. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprende los siguientes factores de especificaciones:

- a) Ambiente de trabajo.
- b) Riesgos.

2.4 Objetivos de la descripción y Análisis de puesto.

Casi todas las actividades de Recursos Humanos se basan en la información que proporcionan el análisis y la descripción de puestos.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de RRHH.

Los usos y aplicaciones de las Descripciones y Análisis de Puestos son:

1. Reclutamiento, selección, inducción.
2. Orientación y consejo vocacional.
3. Planificaciones de carreras profesionales y promociones.
4. Valoración de puestos de trabajo.
5. Evaluación de rendimiento y desempeño.
6. Formación y adiestramiento.
7. Seguridad y prevención.
8. Salud laboral.
9. Estructura y diseño organizacional.
10. Manual de operaciones y procedimientos.
11. Delimitación de líneas de autoridad.
12. Ordenación y clasificación de puestos.

Los principales objetivos son:

- ❖ Ayudar a la elaboración de los anuncios como base para el reclutamiento de personal.
- ❖ Determinar el perfil del ocupante del puesto como base para la selección del personal.
- ❖ Favorecer la rotación del personal, reducir los tiempos de entrenamiento de los nuevos empleados sin afectación de la productividad y la calidad.
- ❖ Reunir la información básica para determinar el contenido de los programas de capacitación del personal.
- ❖ Servir como base para la administración de salarios y escalas salariales.
- ❖ Facilitar la evaluación de desempeño y el mérito funcional.
- ❖ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones, para evitar duplicación de esfuerzos y seguramente conflictos e ineficiencia.
- ❖ Proveer un input más ajustado, al área de Recursos Humanos, acerca de los perfiles que se necesitan para cubrir efectivamente cada puesto de trabajo.
- ❖ Mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios al lograr una estandarización de las tareas que se realizan.

- ❖ Mejora la comunicación entre el personal de la organización.
- ❖ Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.
- ❖ Mejorar la productividad y la eficiencia de la organización

3. Concepto de Inducción u Orientación

Según Stephen Robbins (2000), la orientación es la introducción de un nuevo empleado a su puesto de trabajo y a la organización. Como se observa, dicho autor marca una diferencia entre lo que es la **orientación a la organización** y la que es **al puesto de trabajo**.

Los principales objetivos de la primera son reducir la ansiedad inicial que sienten todos los nuevos empleados cuando inician sus actividades, informar sobre los objetivos, historia, filosofía, cultura, misión, visión, valores, procedimientos, productos o servicios que ofrece la organización etc. Además, puede incluir un recorrido por las instalaciones de la empresa.

Por su parte la orientación al puesto de trabajo amplía la información que recibió el empleado durante las etapas de reclutamiento y selección. En ella los deberes y responsabilidades específicos del nuevo empleado se aclaran, sus principales tareas y funciones, así como el método que se utilizará para evaluar el desempeño en su trabajo. Este es también el momento apropiado para resolver cualquier expectativa ajena a la realidad que los nuevos empleados pudieran tener acerca de su puesto. La inducción u orientación al puesto ayuda al empleado a familiarizarse con las metas del mismo, aclara la forma en que su trabajo contribuirá a lograr los objetivos del puesto e incluye su presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo.

Muchas organizaciones, en particular las de gran tamaño y complejidad, tienen programas formales de inducción. Los programas de este tipo pueden incluir visitas a las oficinas o a la planta de producción, la proyección de un video en el cual se relata la historia de la empresa y una breve conversación con el representante del departamento de recursos humanos que esté a cargo de explicar los programas de prestaciones de la organización. Otras empresas tienen un programa de orientación más informal, en el cual, por ejemplo, el jefe envía al nuevo empleado a trabajar con un miembro de mayor antigüedad en la organización, quien le presenta a sus compañeros inmediatos y le muestra lo que será su espacio físico de trabajo, el comedor, los espacios de descanso y otras dependencias.

Por su parte los Licenciados Verde Fassa & Lesta (2003) postulan a la inducción como la primera capacitación que se precisa, apenas habiendo aprobado el proceso de selección de personal. Estos autores parten de la base que, aunque la persona puede llegar a tener muchos conocimientos técnicos, capacidades, etc. que lo hacen el candidato ideal, una vez que es parte de la organización precisa conocerla; necesitará desesperadamente que se le cuente qué se espera exactamente de él, como será su trabajo y cualquier otro detalle que le permita posicionarse adecuadamente. Para ello el proceso de inducción es el primer paso asociado con capacitación.

Inducción General [P1][r2]

Verde Fassa & Lesta (2003) plantean que la Dirección de Recursos Humanos o el área de personal es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Se recomienda, cuando existan las condiciones, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la empresa. Esta acción cuesta muy poco y genera mucho. *EL ESPÍRITU DE LA INDUCCIÓN DEBE SER DE CELEBRACIÓN*[P3].

Inducción Específica

La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones). El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.

- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, relaciones laborales, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.

3.1. Capacitación

En primera medida es importante aclarar que a los efectos de este trabajo y de acuerdo a la bibliografía consultada se utiliza indistintamente el término "Entrenamiento" o "Capacitación".

Según Grados (1999), en su libro *Capacitación y Desarrollo del Personal*, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.

Cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes laborales, menor rotación, incremento en las aptitudes, mayor productividad y eficiencia, adquisición de ciertas destrezas o actitudes, incrementar el conocimiento, etc.

"El entrenamiento o capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, habilidades y actitudes, en función de objetivos definidos". (Chiavenato, 2001)

La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

Por su parte Milikovich & Boudreu (1997), sostienen que la formación es el proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre características del empleado y los requisitos del puesto.

Podemos decir que los principales objetivos de la capacitación son:

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

3.3 La capacitación integrada al servicio de seguridad

La seguridad en las sociedades de hoy en día precisa unos cuerpos de Policía capaces de plantear en general sus funciones desde una administración moderna, eficaz y orientada al servicio del ciudadano. En este sentido Arslanián (2008) en su libro *Un cambio posible, delito, inseguridad y reforma policial en la Provincia de Buenos Aires*, propone que el ciudadano ha de ser el centro de su actividad y el principal objetivo en el trabajo diario de la policía. Para un cuerpo de policía moderno, la interacción con el entorno, la integración con el tejido social, su sistema de valores, en definitiva, constituyen elementos vitales de toda organización. Por todo ello es necesaria la realización de un servicio eficiente y basado en unos valores éticos fuertemente arraigados, tratándose de un requisito para el mantenimiento de la legitimidad social y democrática que la policía necesita para el cumplimiento adecuado de su misión y funciones. Actualmente, la profesionalidad en la policía implica la plena integración con la realidad del entorno y del tejido social, integrando las demandas sociales en materia de derechos para mencionar una de ellas. La formación y la capacitación policial constituyen una parte importante para que el servicio se preste con calidad y tenga sentido para las personas destinatarias.

A través de la reforma policial que el autor propone, enumera una serie de competencias a trabajar en el proceso de formación del policía, que si bien en nuestro trabajo al momento de realizar las descripciones de puesto irán surgiendo éstas u otras que puedan aparecer, es necesario destacar que las mismas no se lograrán con el plan de capacitación que se pretende implementar, ya que es un proceso de años de trabajo en los institutos de formación y que se van reforzando en los lugares de trabajo, por lo que las mencionamos para que se entienda que algunos aspectos de ellas si se trabajarán:

- Competencias cognitivas: suponen la capacidad para comprender e interpretar adecuadamente hechos, fenómenos, y comportamientos de grupos y personas, así como contextos sociales y culturales específicos para intervenir como personal policial. Se incluyen en ellas capacidad para aprender, capacidad reflexiva, pensamiento estratégico, capacidad e idoneidad, entre otras.

- Competencias ético – profesionales: suponen el desempeño profesional permanente a principios éticos y comprometidos con las formas democráticas de organización social, contribuyendo así al bien común mediante el respeto por la pluralidad de pensamiento, las diferencias sociales, culturales, étnicas y religiosas. En ellas se incluyen el respeto por los derechos humanos, responsabilidad, dedicación entre otras.

- Competencias técnico – profesionales: se refieren al dominio de aquellos conocimientos específicos vinculados a las tareas particulares de desempeño. Están incluidos procedimientos y acciones policiales, estado físico, utilización de recursos, planeamiento y organización, innovación, volumen y calidad del trabajo, control y seguimiento, entre otros.

- Competencias comunicativas: implican la capacidad de recepción y reproducción de diferentes discursos orales y escritos con relación a contextos determinados en situaciones concretas, así como para poder establecer adecuadas relaciones interpersonales de acuerdo a las funciones específicas. Se incluyen habilidad comunicativa y relacional, habilidad comunicacional con los medios, entre otras.

- Competencias institucionales: implican el compromiso y la pertenencia en el ámbito institucional y público de modo de atender a las necesidades de la comunidad en materia de seguridad. Están incluidos trabajo en equipo, compromiso institucional, supervisión, conducción, entre otros.

- Competencias en relaciones con la comunidad: implican la capacidad para interactuar y desarrollar vínculos con los vecinos, instituciones y ámbitos de participación ciudadana en el marco de una policía de proximidad. En estas se incluyen interacciones institucionales, proximidad, participación ciudadana, inserción comunitaria, entre otras.

Intervención

En las primeras entrevistas mantenidas con el Jefe del C.A.P III, en adelante: Crio. M.R y el 2º Jefe, en adelante: Subcomisario T.B, le comentamos en qué consistiría específicamente la intervención que llevaríamos adelante. Se explicitaron y desarrollaron los términos y condiciones de la intervención, comentando que es un procedimiento que suele llevarse adelante en otro tipo de organizaciones.

En estas reuniones M.R reiteró el apoyo e interés de su dependencia en nuestro trabajo, ya que consideró que le sería de mucha utilidad, aunque expresando también sus dudas respecto de la factibilidad de que los resultados que se obtengan pudieran ser efectivamente llevados a la práctica. Señalando para ello, la necesidad de llevar a cabo un paso previo a la implementación, que es la presentación del proyecto formal y contar la anuencia de la superioridad.

A partir de estas reuniones y haciendo un análisis de la información con la que contábamos, comenzamos a desarrollar el proyecto de intervención, en base a los pasos que indicamos anteriormente.

Buscamos en diferentes fuentes información para completar el Marco teórico, y seleccionamos la que consideramos más pertinente.

A su vez, delimitamos con que grupo de trabajos íbamos a llevar adelante la intervención, teniendo en cuenta que el universo del C.A.P III es de unos 120 efectivos, mientras que la población con la cual trabajaríamos es de 40 efectivos aproximadamente, que corresponden a los empleados que tengan más de un año en el mismo puesto, y los recientemente incorporados, tomando una muestra de 14 integrantes, es decir de 2 empleados por puesto relevado, tratándose de siete puestos de trabajo diferentes.

Luego comenzamos a desarrollar el formulario de Descripción de Puesto, para ello recurrimos a Internet y a la bibliografía consultada para la elaboración de Marco Teórico. Cada uno de los integrantes del equipo presentó un modelo, luego confeccionamos un listado con los ítems o puntos que no considerábamos imprescindibles, coincidiendo en los siguientes puntos:

- ❑ Datos generales del puesto (fecha en que se confecciona, nombre del puesto, área a la que pertenece, si tiene personal a cargo, y puesto al que reporta).
- ❑ Propósito del puesto.
- ❑ Tareas. (que desarrolla el empleado y la frecuencia de la misma).
- ❑ Resultados del puesto. (qué se espera del puesto).

- ❑ Responsabilidades del puesto.
- ❑ Condiciones ambientales. (horario laboral, etc.)
- ❑ Especificaciones del puesto. (estudios, conocimientos informáticos, otros conocimientos necesarios, cualidades y destrezas, experiencia laboral, edad y sexo recomendable, riesgos del puesto).

A continuación, creamos un formulario con los puntos en los que habíamos coincidido y en base a un formato sencillo, de fácil lectura y diseñado para que la descripción no ocupe más de dos o tres páginas.

Posteriormente incorporamos algunos elementos que nos parecieron importantes para la organización:

- ❑ Un esquema con un breve organigrama. (para ver gráficamente la ubicación del puesto dentro de la gerencia).
- ❑ Relaciones del puesto. (con clientes internos y/o externos).

Se construyó así, un formulario cuyo contenido permitiera reflejar la información que consideramos más relevante, necesaria y de mayor utilidad para la Dependencia. El objetivo fue que pueda ser aplicado a todos los puestos de la División, y que en un futuro se pueda ir aplicando a otras dependencias de nuestra Institución, teniendo especialmente en cuenta que en la Policía no podemos precisar la cantidad de puestos de trabajo que hay, y que además se suelen ir creando nuevos puestos y funciones con el paso del tiempo y en función de necesidades específicas identificadas.

El formulario finalmente quedó como se muestra en el Anexo nº 1 y contempla los siguientes apartados:

- ❑ Encabezado y datos generales del puesto.
- ❑ Ubicación dentro del organigrama (representación gráfica)
- ❑ Propósito del puesto.
- ❑ Tareas principales y frecuencia de las mismas.
- ❑ Tareas secundarias y frecuencia de las mismas.
- ❑ Principales resultados del puesto.
- ❑ Responsabilidades del puesto.
- ❑ Relaciones del puesto.
- ❑ Condiciones ambientales.

- Especificaciones del puesto (nivel de estudios, conocimientos, las cualidades y destrezas a evaluar y las complementarias, riesgos laborales, experiencia, etc.).

Posteriormente nos reunimos nuevamente con el Jefe para mostrárselo y explicarle los alcances del mismo, además le dimos copia de los formularios que utilizaremos para la recolección de datos.

El primer instrumento de recolección de datos que el equipo de trabajo diseñó fue el formulario de auto descripción de puestos. Para la elaboración del mismo se tuvieron en cuenta tres aspectos fundamentales:

1. Que contemple los aspectos claves a relevar.
2. Que sea sencillo, de fácil lectura y llenado.
3. Que sea útil para la Dependencia y en un futuro para la Dirección General de Recursos Humanos.

Para alcanzar el formato final se consultaron diferentes textos, se consultó en Internet y se definió un modelo conjuntamente con la tutora del trabajo, el cual sería aplicado en nuestro plan de intervención (ver Anexo nº 2).

La estructura del formulario de auto descripción es la siguiente: en la primera parte se encuentra información más bien de tipo general como fecha de realización, nombre del puesto, cargo al que reporta, si tiene personal a cargo, etc.

La segunda parte contiene información referida a las actividades que realiza el ocupante del puesto. Allí se pide a la persona que mencione las principales actividades que realiza, los resultados esperados en función de las actividades antes nombradas, la responsabilidad que la persona mantiene en cuanto a manejo de dinero, herramientas, maquinaria, información, etc. En esta misma parte se pide al ocupante del puesto que mencione el tipo de relaciones que establece con la gente en general y la finalidad de las mismas.

En la tercera y última parte se hace referencia a cuestiones que tienen más que ver con el perfil del ocupante del puesto como por ejemplo nivel y área de estudios, conocimientos informáticos, etc. También en esta parte se menciona si se requiere experiencia en el puesto o en la organización, edad y sexo recomendable, y las características principales que debería reunir un candidato idóneo para el puesto.

El segundo instrumento diseñado y muy relacionado al anterior fue la entrevista al ocupante del puesto (ver Anexo nº 3). La finalidad de la misma es, además de la recolección de datos para la

elaboración final de la descripción del puesto, es poder corroborar, comparar, y ampliar la información obtenida mediante el formulario de auto descripción. En el caso de las entrevistas, se llevarán a cabo a dos personas que ocupan cada puesto a relevar.

Cada una de estas entrevistas de tipo semi-estructuradas contiene preguntas que apuntan a todas las dimensiones de las categorías expuestas en el cuadro que antecede, de modo de obtener la información que se requiere para el armado de las descripciones de puestos y el plan de inducción y capacitación necesario.

Las preguntas planteadas se pensaron como una guía para el entrevistador, pero no implicó que se siguiera estrictamente el orden de las mismas al momento de llevar a cabo la entrevista, quedando abierta la posibilidad de realizar otras preguntas a medida que se desarrollaba la entrevista y en función de las respuestas del entrevistado. Las preguntas utilizadas son abiertas, para permitirle al entrevistado expresar libremente sus respuestas, comentarios, observaciones, detalles, etc. Dichas entrevistas fueron realizadas y grabadas por un miembro del equipo y posteriormente escuchadas y analizadas.

Un tercer instrumento diseñado y utilizado por el equipo de trabajo fue la guía de observación directa (ver Anexo nº 4). El mismo está compuesto por una serie de ítems a tener en cuenta a fin de observar no solo las tareas que desarrolla el puesto sino las condiciones del mismo, y el ambiente y clima laboral. Dichos ítems son de carácter general y nos permitieron complementar aún más la información obtenida anteriormente por los otros dos formularios.

Entregamos a M.R dos herramientas esenciales, un *Listado con los verbos* a utilizar y su significado (ver Anexo nº 5), y *Listado de cualidades y destrezas* con sus respectivas definiciones (ver Anexo nº 6), los cuales se utilizaron al momento de completar las descripciones y especificaciones de cada puesto. La función de las mencionadas herramientas es establecer un idioma común, es decir que la terminología utilizada sea interpretada de la misma manera por todos los que tengan acceso al formulario, en otras palabras, evitar la ambigüedad. El *listado de verbos* se tuvo en cuenta al momento de definir el propósito del puesto y describir las tareas del mismo; el *listado de cualidades y destrezas* se utilizó para completar las especificaciones del puesto.

Tanto para la elaboración del *Listado de cualidades y destrezas*, como para el *Listado de verbos* recurrimos a la bibliografía consultada en el marco teórico, realizamos consultas en Internet, y utilizamos material reunido a través de nuestra propia experiencia laboral. Luego realizamos una selección de aquellos que consideramos importantes para la Dependencia.

En la siguiente reunión con el Jefe de Dependencia le mostramos el *Formulario Final de Descripción de puestos*, con las modificaciones realizadas. Por supuesto, le aclaramos que tanto las tareas que se realizan en los puestos como las funciones que se desempeñan en la División son actividades muy dinámicas por lo que sería muy importante que tanto el contenido como el formato del formulario se revise periódicamente, por ejemplo, cada dos años para que no pierda vigencia.

A continuación, presentamos un cronograma tentativo referido a la recolección de datos, su cumplimiento estaba ligado a algunas variables que se iban presentando en el ámbito laboral nuestro y el de ellos, dependíamos de la buena voluntad y la rapidez de respuesta de los ocupantes de los puestos elegidos, además el compromiso era realizar el trabajo tratando de interferir lo menos posible en el rendimiento laboral. Cabe aclarar que otro factor a tener en consideración era nuestra inexperiencia en el análisis de esta clase de datos y la confección de las descripciones y especificaciones de los puestos, tiempos que seguramente mejoraremos a través de la práctica a medida que fuéramos trabajando con los puestos.

Recolección de datos

Comenzamos el trabajo de campo analizando el puesto de Jefe de Dependencia, ya que era la persona con la cual habíamos mantenido la mayor comunicación en las entrevistas.

El día y hora de nuestra visita estaba establecido en el cronograma de trabajo, pero fue variando los días y horarios para coordinar en algún momento que el Jefe estuviera libre.

El edificio donde se encuentra la Dependencia está ubicado en calle Pettirosi a la altura de la Plaza de Estación Flores, es una escuela que fue cedida a la Institución, y está en un lugar estratégico para que los móviles salgan a patrullar el Distrito III. Es un edificio muy amplio donde se le han realizado algunas modificaciones, como una cuadra para el descanso del personal del turno de las guardias largas, un espacio para el estacionamiento de los vehículos del personal policial, y otro para los móviles policiales.

Al llegar al sector en cuestión, observamos que al ingresar se encuentra la guardia, donde es la recepción y el sector donde se encuentra el Oficial de Servicio, con algún colaborador, dos computadoras, una radio policial para mantenerse comunicado permanentemente con los patrulleros, una estera donde se colocan las ayudas memorias, circulares, memorándum, etc.

Luego, siguiendo por un pasillo donde presentan en cuadros colgados en la pared fotografías de grupos de trabajo que pasaron en algún momento por la Patrulla, en el ala derecha la sala de armamento, donde se encuentra el personal de logística ordenando los chalecos antibalas, limpiando las armas y acomodando la sala. Más adelante, en el ala izquierda la oficina de personal y operaciones, con el mobiliario correspondiente, una computadora, impresora, esteras con órdenes de trabajo, nóminas, ayudas memorias, etc. Esta misma oficina comunica a la Oficina del Jefe y 2° Jefe de Dependencia. Los efectivos trabajan en forma medianamente cómoda, compartiendo las herramientas de trabajo entre la Oficina de Personal y la guardia, más que todo los recursos claves como fotocopiadora e impresora. Al ser un trabajo de oficina, la mayor parte del tiempo, se encuentran concentrados en sus tareas frente a la computadora, en momentos interactúan con sus compañeros a los fines de requerir colaboración en algún tema específico, salvar alguna duda y coordinar tareas; siendo que en ciertos periodos de trabajo suelen levantarse de su silla para dirigirse principalmente a la Oficina del Jefe que es de quien dependen. Cabe aclarar, que estamos hablando que en el edificio se encuentran siempre unos 6 a 7 efectivos, o sea un 10 por ciento, mientras que el resto y la mayoría se encuentra patrullando en sus sectores asignados. En los horarios donde se ve a casi la totalidad del personal es en los relevos de las 14 hs y las 07 hs, cuando se hacen las formaciones impartiendo las directivas. Se percibe claramente un ambiente de trabajo confortable, en donde el compañerismo es importante para poder llevar a cabo las tareas, se comparten charlas extra laborales, como salir a fumar un cigarrillo a un patio interno y distraerse unos minutos, también les está permitido tomar mate en su escritorio, y tienen una cocina donde se turnan para desayunar, almorzar y cenar.

En cuanto a las condiciones ambientales vemos que las oficinas poseen una adecuada iluminación que proviene del exterior y de un patio interno, los ventanales permiten una vista hacia el patio y la plaza, no cuentan con aire acondicionado en algunas de las oficinas, solamente en la del Jefe y la cocina, y un ambiente con un nivel de ruidos aceptable.

En esta visita, se le entregaron los formularios de auto descripción del puesto al Jefe y a cada uno de los puestos de trabajo, y los que no estaban físicamente en el edificio el Jefe los convocó unos minutos para que se llegaran a la base (estaban patrullando), y se les explicó a todos la finalidad del formulario a completar, agradecerles por la colaboración, y comentarles cómo se completa la misma, le dijimos que los retiraríamos en cuatro días y que cualquier duda que surgiera sería evacuada cuando retiráramos los formularios. Allí, los únicos que pudieron completarlo delante nuestro fueron los dos Jefes de Dependencia, así que a medida que iban surgiendo dudas las aclarábamos.

Fue necesario subir a un patrullero para vivir realmente lo que el efectivo hace en su puesto de trabajo, hecho que ya lo conocíamos por haber pasado años anteriores en una Dependencia de este

tipo, por eso, a medida que hacíamos esta tarea nos recordaba nuestros años trabajando de la misma forma como se viene haciendo en la actualidad, prácticamente no ha cambiado nada, por ende, resultó más fácil la descripción de estos puestos.

Jefe de Dependencia

A continuación, resumimos algunos de los resultados de las entrevistas, que no han sido transcritos en su totalidad, solamente algunas cuestiones importantes del puesto, ya que el resto forma parte del formulario de auto descripción que llenaron y del formulario de descripción de puestos definitivos: Al estar los dos presentes, tomamos la decisión que era un solo puesto de trabajo, porque las tareas eran muy similares, y los dos se iban dividiendo un poco las actividades, mientras uno estaba en la Oficina siguiendo con las diligencias diarias de la Dependencia, el otro estaba en la calle controlando los servicios, llegando a los procedimientos que los patrulleros tenían, y así diariamente.

Para desempeñarse como Jefe de Dependencia es necesario contar con la Jerarquía de Comisario o Subcomisario, y demás requisitos no hay. Cualquier efectivo con esta Jerarquía puede desempeñarse como Jefe del C.A.P, siendo una de las tareas principales el control y supervisión de las actividades que llevan adelante el personal subalterno tanto en el patrullero como el administrativo. M.R nos comenta lo siguiente *"A mi criterio no me parece que cualquier Jefe pueda ser Jefe del C.A.P, hay que tener experiencia en haber estado arriba de un patrullero bastantes años para saber realmente cómo se maneja la Dependencia. Sería muy complicado que un Jefe que estuvo más de diez años en Finanzas, por ejemplo, le sea muy difícil gestionar una División como esta. Uno con los años en el patrullero va aprendiendo a entregar los procedimientos judiciales y contravencionales cada vez más afinado, sabe que hacer en un accidente de tránsito, en un enfrentamiento, en una toma de rehenes, secuestros, violencia familiar, y todo tipo de sin números de situaciones a las cuales uno se pueda enfrentar en la calle. Ninguna situación que se presenta en la calle es igual a otra y en todas se aprende algo nuevo, por eso digo y repito que se le hace muy difícil a un Jefe comandar esta Dependencia si antes no pasó por alguna patrulla. Son un sin número de actividades que llevamos adelante diariamente, desde reuniones con el personal para ponernos al tanto de las directivas de los superiores, reuniones con la comunidad en general por problemáticas de seguridad, de gestionar recursos para que la Dependencia funcione, organizar los sectores de patrullaje de los móviles, gestionar las áreas administrativas, logísticas, y operaciones, armar dispositivos de prevención en la zona, que los móviles estén en condiciones mecánicas y de higiene para salir a patrullar, etc. Todo lo que pasa en la Dependencia es responsabilidad mía, si las estadísticas que se van midiendo diariamente nos dicen que hay una zona determinada que el delito ha crecido, tenemos que actuar, a pesar de que los recursos son escasos. Calcula que tenemos más de 90 barrios y casi 300000*

habitantes que cuidar, por supuesto que otros recursos nos colaboran, pero así y todo siempre resulta escaso. Solucionás un problema en una zona, y tenés 100 más en otras.

Siguiendo con el formulario que los Jefes iban llenando, surgían algunas cuestiones que se aclaraban del instrumento como por ejemplo si manejaban dinero, en donde se dispone de una caja chica con un monto mínimo que alcanza a cubrir algunas necesidades mínimas de la Dependencia. Continuando con la entrevista, los dos jefes se van dando cuenta que en su Dependencia no tienen nada definido, que los puestos de trabajo que ocupan sus empleados son en base a lo que viene haciendo desde mucho tiempo, que no hay nada escrito que diga que tiene que hacer cada uno de ellos, cual es el propósito general del puesto. A su vez, ellos van viendo que se superponen muchas tareas, que podrían dividirse, uno podría estar a cargo de toda la faz administrativa, y otro de la operativa, por supuesto con la última decisión de todo el Jefe de Dependencia. Finalmente, el formulario de Descripción y Especificaciones propuesto quedó elaborado según Anexo VII.

Pasado unos días del tiempo establecido fuimos nuevamente a la Dependencia y retiramos los cuestionarios, los efectivos lo tenían casi listo a medida que nos acercábamos a pedirselos, quienes tenían alguna duda aprovechaban para preguntarnos y lo completaban en presencia nuestra. Luego nos juntamos para leerlos, analizarlos y anotar las inquietudes que nos surgían. Al día siguiente o de acuerdo a la guardia en la cual estaban los efectivos, regresábamos y manteníamos reuniones con quienes completaban los formularios para aclarar las dudas que teníamos, ya sea en relación al contenido o a la redacción para identificar correctamente las tareas que desarrolla.

Jefe de Compañía

El segundo entrevistado fue M.B., encargado de la 4º compañía.

Para desempeñarse en tal puesto es necesario contar con la Jerarquía de Oficial Principal u Oficial Inspector. *En el inicio de la guardia como encargado de compañía, se debe ostentar la jerarquía de Oficial Principal o Inspector en su defecto, en el horario de la mañana se debe llegar primero que el personal subalterno de guardia, para poder recibir directivas del oficial Jefe, las novedades ocurridas en la guardia anterior y ver con que cantidad de móviles se cuenta, debido a que el mantenimiento de los mismos es muy deficiente.*

Se toma el presentismo del personal del día, se conforman las duplas de trabajo por cada móvil, se asignan los sectores a patrullar, la denominación de característica radial de cada uno de ellos, se informan los pedidos de secuestros y de captura nuevos. Una vez que los móviles se encuentran cubriendo los sectores asignados, salgo a la calle a patrullar con mi móvil y el chofer, viendo que a

medida que transcurre la guardia, debo cubrir tareas que se realizan habitualmente pero que no están establecidas por un protocolo de trabajo, por ejemplo, la cobertura de apertura de bancos a las 08:30 hs. Luego cubrir lineales de calles con muchos centros comerciales, y a medida que la central de radio va pidiendo la colaboración de un móvil por algún pedido de violencia familiar, robo, hurto, accidente de tránsito, etc. voy designando los móviles que estén más próximo, y utilizando mi propia valoración de importancia me llego a supervisar el trabajo del personal que esté en mi guardia, debido a que no existe un lineamiento de prioridad de atención de hechos, es por ello que, en la mayoría de los casos, se trabaja de acuerdo a lo que se viene realizando hace años, mantener el folklore de trabajo, es lo que se considera que está bien.

Durante la guardia se trabaja con muchos problemas, desde el saber que con 12 móviles con 2 policías cada patrullero debo cubrir una cantidad de 90 barrios, siendo estos bastantes problemáticos, y el saber que enviar un móvil a una comisión, es dejar descubierto el sector de patrullaje habitual para poder asistir a la misma, saber que las condiciones de los móviles no son óptimas, no tienen goma de auxilio, que la carga de combustible se realiza en la zona céntrica de la ciudad, lo que implica mucha pérdida de tiempo en la carga, que las balizas funcionan pero los altavoces no, y viceversa en otros móviles, que si se secuestra una motocicleta, sabemos que no la podemos trasladar en un móvil Fiat Siena, y que debemos sacar de patrullaje una Pick up de otro sector para hacer ese trabajo, que no les funcionan los limpia parabrisas, y un día de lluvia eso complica la visión, que la calefacción o el aire acondicionado se encuentran desinstalados (salvo que el móvil sea nueva).

Los procedimientos por delito o contravención, deben ser supervisados por mi persona, ya sea porque así lo pidan los oficiales jefes, o porque así se hace siempre, ya que protocolo de entrega de procedimiento no se cuenta para estos casos.

Mi función como encargado de compañía termina cuando al finalizar el horario de guardia, todo el personal, regresa a la base y se los despide, si alguna dupla de trabajo está entregando un procedimiento, me debo quedar con ellos supervisando la entrega del mismo, y cuando se va el ultimo personal es cuando mi función y mi guardia culmina.

Finalmente, el formulario de Descripción y Especificaciones propuesto quedó elaborado según Anexo VIII.

Jefe de Coche

El entrevistado es el efectivo A.O, que se desempeña en la 2 Compañía. Se trata de un puesto que por lo general es ocupado por Oficiales, pero en muchos casos ante la escasez de recursos se utilizan Suboficiales con cierto grado de antigüedad en la Institución.

Para el desempeño de la función como jefe de coche, es necesario ostentar jerarquía de oficial subalterno, en mi caso oficial subinspector (con una antigüedad general de 6 años y segundo en la jerarquía), o excepcionalmente suboficiales con el grado de cabo en adelante. El efectivo que presta servicio en la patrulla desarrolla diversas actividades dentro de lo que es la faz policial; detallando específicamente mi puesto, las responsabilidades que me competen en lo previo a la salida de la base, son: como primera medida ser puntual en mi horario de trabajo (14:00 hs. a 07:00 hs.) a fin de recibir las directivas de mi superior y ponerme al tanto de las novedades ocurridas, controlo que mi chofer posea el carnet de conducir con la categoría D3 en vigencia para no tener inconvenientes administrativos y le solicito que controle el móvil asignado (fluidos de motor, luces, estado de las cubiertas, funcionamiento de la radio frecuencia, etc.), ya que la mantención mecánica de los mismos es escasa y ante cualquier inconveniente debo informar con debida antelación. Por cuanto, que una vez en el sector, mis funciones serian: - indicarle al chofer el sector asignado de patrullaje, darle los lineamientos claros de trabajo para el desarrollo de la actividad (con eso me refiero a la manera de controlar a las personas, de dirigirse hacia el ciudadano, etc.). Manejo el equipo de comunicación (radiofrecuencia) del móvil recibiendo las comisiones del operador, las directivas de la superioridad y comunicando de manera clara y precisa los procedimientos realizados. Una vez tomada la comisión, me dirijo al lugar donde se entrevista a la persona damnificada, dándole conocimiento de los procedimientos legales que tiene a su disposición e informándole de manera clara lo que se realizará para su tranquilidad, sumándole que también que se hace la primera contención de la víctima de un hecho, asistencia de primeros auxilios a una persona que ha sufrido un accidente hasta el arribo del servicio de emergencia, y en algunos casos la contención psicológica, sobre todo en violencias de género. Asimismo, también en los casos de controles en la vía pública de personas que están cometiendo algún hecho delictivo o contravencional en flagrancia. A posterior, realizo la entrega de procedimientos (declaración en sede judicial, confecciono las actas de rigor que serán adjuntadas al sumario, traslado a las personas aprehendidas, traslado los vehículos secuestrados, etc.), confecciono partes de novedades vía WhatsApp para enviarle al jefe de compañía del procedimiento entregado. - confección de planillas de control de vehículos de transporte público (taxis y remis), planillas de control de objetivos y comercios en el sector de patrullaje, entrevistando a los encargados, consultando horarios de apertura y cierra.

En relación a las cualidades que debería tener un jefe de coche desde mi punto de vista serian:

- *Capacidad de liderazgo, ser leal, y tener empatía con el personal subalterno.*
- *Conocimiento de primeros auxilios y medidas de seguridad para la asistencia primaria en casos como por ejemplo: incendios, accidentes de tránsito con vehículos, etc.*
- *Buena dicción para dirigirse con las personas.*
- *Responsabilidad y predisposición para las tareas.*

- *Conocer las leyes, reglamentos y protocolos de actuación en distintas situaciones, que lo avalan para el trabajo (ley 9728, código procesal penal, código penal, código de convivencia)*

Finalmente, el formulario de Descripción y Especificaciones propuesto quedó elaborado según Anexo IX.

Chofer

Uno de los entrevistados es el efectivo J.C que se desempeña en la 2° Compañía.

Para desempeñarme en este puesto lo puede hacer cualquier sub oficial sin importar la jerarquía, la jornada comienza revisando la unidad móvil, las luces, fluídos, cubiertas, a posterior se realiza la formación de la compañía que generalmente el encargado es un oficial Principal, es en ese momento donde se imparten las directivas y te designan los sectores donde realizan el patrullaje preventivo, cabe destacar que en ocasiones te toca salir solo ya que no hay efectivos. En el momento de patrullar se lo hace a baja velocidad aprox. 20 o 30 km por hora y estando a la escucha de la frecuencia policial con la dupla para tomar las comisiones del sector o estar al apresto para cualquier colaboración que necesite otro móvil, para desempeñarse en este puesto es importante saber manejar bien tanto autos como camionetas, saber operar en la frecuencia policial, tener conocimiento de manejo de escopeta, conocer las arterias del sector que te toque patrullar, generalmente cuando sos chofer siempre te toca salir con alguien que tenga experiencia, que te marca cosas para que no haya ninguna falencia en la guardia, hay guardias donde se entregan procedimientos y otras que no. Los procedimientos se demoran entre 2 o 3 horas para entregarlos ya sea contravencional o delictual, en ese caso el chofer colabora con el jefe de coche realizando las actas. Al finalizar las guardias se llena el cuaderno del móvil poniendo las novedades si hubiera alguna, se lava el móvil y se entrega la llave en la armería de la base.

Los problemas que podemos tener siendo choferes son que los móviles no siempre están al cien por ciento, las ruedas están lisas, los frenos no funcionan bien cuando hay alguna novedad con el móvil no te informan y después te tenés que hacer cargo de la reparación. Lo que es la parte operativa nos facilitaría mucho tener una Tablet o celular para poder chequear dni y dominios ya que se demora muchísimo hacerlo por integración.

Finalmente, el formulario de Descripción y Especificaciones propuesto quedó elaborado según Anexo X.

Encargado de Operaciones/Personal

Para dicho puesto es necesario ostentar la Jerarquía de Oficial, o Suboficial con cierto grado de antigüedad. Para ellos entrevistamos a M.J. quien trabaja en el horario de 07 a 14 hs.

Mi labor en el área personal es la realización de partes de novedades y actualizaciones en cuanto a personal y servicio, licencias, artículos, pases, llevar al día los libros, estadísticas, ordenes operacionales, informar todas y cada una de las novedades que surjan a diario.

Este trabajo se logra mancomunadamente con las distintas personas encargadas de cada turno por las guardias diferentes del día, quienes también recaudan información de la ciudadanía para la realización de ordenes operacionales para todo tipo de evento que se realice, ya sea algún festejo, acto público, protestas, información de toda índole que nos pueda llegar a ser útil, para la cobertura de seguridad de los mismos.

La frecuencia de mis tareas es diaria, se debe estar actualizado de todo lo que nos compete, datos del personal y situaciones de los mismos, de los jefes también y noticias que pueden ser de interés para la dependencia. De todo lo que se realice se debe informar a los compañeros y jefes porque es necesario que todos estemos al tanto de todo lo que suceda y plasmarlo en el libro de guardia.

Mi trabajo es netamente administrativo en oficina, bajo regulares condiciones de trabajo, no por las edilicias sino por los recursos materiales, provisión hojas, tonner, librería, internet equipos informáticos, etc. Trabajo en el horario de 07 a 14 hs., no siendo este estrictamente cumplido ya que nos retiramos más tarde y seguimos al tanto mediante grupos de whatsapp para enterarnos y opinar sobre el día y las novedades. Se debe tener voluntad e iniciativa de aprender y de nuestra Institución, conocimiento con respecto a las leyes, ordenado y responsable porque a cargo de esta área hay personas y no debemos descuidarlas y situaciones de los jefes que no deben pasar desapercibidas.

Finalmente, el formulario de Descripción y Especificaciones propuesto quedó elaborado según Anexo XI.

Oficial de Servicio

Para dicho puesto es necesario ostentar la Jerarquía de Oficial. Para ello entrevistamos a D.G quien trabaja en el horario de 14 a 07 hs.

Las labores que realizo diariamente están orientadas en por lo menos tres sentidos, complementándose entre ellas.

En primer lugar, nutrirme de todas las novedades acontecidas en el turno anterior, a fin de establecer cuáles de ellas tendrá implicancia directa en mi jornada laboral, armando un plan de trabajo con las mismas, para poder canalizarlas de la manera más eficaz.

En segundo término, entablar contacto con el jefe de compañía e informar cuales son los acontecimientos de importancia, y solicitarle el bosquejo de patrullaje y servicios dispuestos para la guardia, para complementar el plan de trabajo confeccionado en primer término. Y, llevar a conocimiento tanto del jefe de compañía, como del jefe de turno, de todo suceso que pueda influir en el normal desarrollo de la guardia, a fin de tomar las medidas necesarias.

Finalmente, elaborar los partes y diagramas operativos para ser enviados a las instancias jerárquicas superiores, a fin de dar cumplimiento a los trámites administrativos de rigor.

Finalmente, el formulario de Descripción y Especificaciones propuesto quedó elaborado según Anexo XII.

Logístico

Dicho puesto es ocupado por algún efectivo que designe el Jefe de Dependencia, que puede ser Oficial o Suboficial con antigüedad.

Como Suboficial Mayor encargado de logística y con personal a cargo tenemos como misión el mantenimiento de la Dependencia para un mejor bienestar del personal policial. Contamos con una sala la cual se receptan las armas largas y los chalecos antibalas del cual se lleva un registro del total de armas largas y de chalecos, como así también el vencimiento de estos últimos. El control y mantenimiento de los móviles también lo realizamos nosotros en la que cada unidad móvil, lleva un libro de novedades diarias que son chequeadas al finalizar cada turno y así evaluar cada situación de la unidad por ejemplo: (falta de aceite, cubiertas lisas ruidos en el motor, frenos, obleas para la carga de combustible etc), para que el personal pueda salir tranquilo a la calle.

También realizamos el mantenimiento de la Dependencia, ya sea en mejoras de infraestructura, mobiliarios, pintura interior y exterior y la limpieza en general, para todo esto es necesario realizar gestiones mediante notas a la Dirección Logística para poder obtener recursos necesarios.

Finalmente, el formulario de Descripción y Especificaciones propuesto quedó elaborado según Anexo XIII.

Una vez reunida toda la información referida a las tareas y características de los puestos, comenzamos a completar el formulario de descripción de puesto que elaboramos. Completamos todos los ítems dejando para el final la elaboración del propósito del puesto y la determinación de las cualidades y destrezas que el mismo requiere. Esta tarea fue la que ms esfuerzo intelectual nos demandó, y en algunos casos fue bastante complicado arribar a un acuerdo en la redacción del propósito y la determinación de las cualidades y destrezas a evaluar y las complementarias.

Con las descripciones de los puestos y las entrevistas realizadas, nos volvimos a juntar para mostrarle como habían quedado las descripciones y conocer su opinión para saber si reflejaban integralmente el objetivo del puesto, las tareas que realiza y el perfil que debe tener el candidato a ocuparlo y lo que se espera del mismo. El Jefe quedó muy conforme por nuestro trabajo y coincidió prácticamente en todo, y nos dijo que habíamos interpretado correctamente la función de cada puesto.

Luego de esta reunión las descripciones de estos puestos quedaron confeccionadas según se detallan en anexos VII, VIII, IX, X, XI, XII, y XIII.

Inducción al puesto de trabajo

Como expresamos a principios de este proyecto, uno de los objetivos que planteamos fue implementar un plan de inducción al puesto para el nuevo empleado. Para planificar una inducción para cada puesto de trabajo, contamos con la información recogida y volcada en las Descripciones y Especificaciones de los puestos.

A continuación, y como parte de nuestra propuesta, desarrollaremos la planificación de la inducción para tres puestos (de los siete analizados anteriormente). Pretendemos que, con este cronograma de actividades, el empleado conozca la organización, pueda captar la filosofía de trabajo de la Dependencia, los valores que la sustentan, y adquiera los conocimientos mínimos que le permitan desempeñarse de manera óptima en su nuevo puesto de trabajo.

Seleccionamos tres puestos que realizan tareas distintas y comparten mucho tiempo junto, como es el Jefe de Coche y el Chofer que conviven durante la jornada laboral, que si bien, un puesto es más de mando que el otro, las tareas las llevan adelante juntos, mientras que el otro puesto ya es de nivel gerencial. Los puestos elegidos son:

- ❖ Jefe de Dependencia
- ❖ Jefe de Coche
- ❖ Chofer

En el caso del Jefe de Coche y Chofer los agrupamos en la misma inducción, mientras que el puesto de Jefe de Dependencia lo realizamos aparte. Consideramos que algunos autores separan la inducción a la organización de la inducción al puesto de trabajo, la realidad indica que se trata de un proceso integrado, por lo cual, lo planteamos de tal forma.

La inducción al puesto es un proceso integral que hemos dividido en materias, cada materia contiene un temario detallado para desarrollar en el momento de la capacitación.

Para implementar la inducción en la dependencia, sugerimos al Jefe de la División, que los capacitadores sean los propios efectivos de la dependencia que más experiencia tengan, ya que las ventajas principales frente a la contratación de capacitadores externos, radica en que los empleados tienen incorporados los valores y la cultura de la organización, por otro lado, permite reducir los costos evitando la contratación de terceros. La idea es que cada formador se especialice en una o dos materias solamente y en algunos casos, los temas que excedan a la formación del efectivo que ya forma parte de la dependencia, se invitará a algún policía especialista en el tema. Si bien este tema excede el marco de este trabajo lo desarrollamos más adelante dentro de las conclusiones y propuestas.

Al finalizar esta etapa de planeamiento de la inducción nos reunimos nuevamente con el Jefe de Dependencia a fin de mostrarle la planificación de las inducciones de los puestos que elegimos.

A continuación, se detalla la inducción propuesta para los puestos seleccionados.

Puesto: Jefe de coche - Chofer

Primer día - Materia 1: Introducción a la organización (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Esta materia es aplicable a la inducción de todos los puestos de la organización, es imprescindible si se trata de un empleado nuevo en la organización, en caso de que el puesto se cubra internamente no es necesario dictar esta capacitación.

❖ Presentación de los nuevos empleados. (entre 30 y 60 minutos según la cantidad de empleados nuevos).

Se utilizarán diferentes metodologías de trabajos a la hora de la presentación de los mismos a los fines de hacer que esta tarea rompa con el hielo y temor que existe de todo empleado cuando recién ingresa a una organización, por lo tanto, a continuación se detallan las mismas:

- Cada nuevo efectivo presenta a quien tiene a su lado: los nuevos empleados se reúnen de a pares y tienen diez minutos para interactuar y conocerse (nombre, edad, estado civil, hobbies, etc.) Luego uno presenta al otro y viceversa.
- Para compartir experiencias: Solicitar a los efectivos que cuenten como fueron sus experiencias en los procesos de ingreso a la repartición, y el proceso por el cual llegaron a la Dependencia de pase.
- Para conocer cómo se ven ellos mismos: Solicitar que dibujen sus manos en un papel y en cada uno de sus dedos coloquen sus virtudes y defectos. Luego presentarse contando lo que han escrito.

❖ Presentación de la organización. (120 minutos)

- Se utilizará un video para mostrarles la historia de la organización y de la Dependencia.
- Explicar y desarrollar: la misión, valores, estrategias de trabajo, organigrama, mapa de la jurisdicción, y estadísticas.

❖ Break. (20 minutos).

❖ **Recorrido por el edificio del C.A.P. (20 minutos).**

-Visita guiada.

❖ **Revisión de la capacitación dictada. (20 minutos).**

- Preguntas referidas a la inducción: puede ser individual o grupal, preguntas de opción múltiple o verdadero falso, de acuerdo a observado en el video.

❖ **Almuerzo en el comedor de la Dependencia. (45 minutos).**

❖ **Funcionamiento del patrullero policial. (120 minutos)**

- Conocerán el funcionamiento general del móvil, como se opera por la radiofrecuencia, a que se velocidad se maneja, el uso de la baliza y sirena policial.).

- Normas de tránsito.

- Cómo se toma una comisión policial desde la radiofrecuencia.

- Explicar las pautas generales de las diversas situaciones que se le presentan a un policía en el patrullaje diario, remarcando con claridad que se puede hacer y que no se puede hacer de acuerdo a la legislación vigente, mediante ejemplos.

❖ **. (60 minutos).**

- Presentación general de todas las actividades que se llevan a cabo en las áreas administrativas de la Dependencia.

2º día - Materia 2: Métodos del patrullaje preventivo. (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Esta materia es esencial ya que constituye la actividad central que se desarrolla en el puesto.

❖ **(120 minutos).**

- Mapa de la jurisdicción.

- Problemas cotidianos que se presentan en los barrios.
- Detalles a tener en cuenta en el momento del patrullaje en el móvil policial.
- Lugares estratégicos a realizar paradas preventivas y cómo llevarlas a cabo.
- Forma de conducirse ante una comisión policial y distinción entre lo urgente y lo demorable o aplazable.
- Control vehicular (tipos de controles, forma en que se lleva a cabo, que se controla, y demás aspectos)

❖ **Break (20 minutos).**

❖ **Casos prácticos (180 minutos)**

- El personal nuevo sube al móvil policial como patrullero, observando el accionar del formador que es el Jefe de coche.
- Toma nota de las acciones llevadas a cabo y las situaciones que se presentaron.

❖ **Almuerzo en el comedor de la dependencia. (45 minutos).**

Materia 3: Procedimientos policiales (Teórico con apoyo de Power Point, y cuadernillo para los efectivos).

❖ **Procedimientos por hechos de violencia familiar (180 minutos dos días seguidos).**

- Características de los hechos.
- Protocolo de Violencia familiar.
- Como proceder ante el llamado por la activación del botón anti pánico.

❖ **Procedimientos más comunes por el Código de Convivencia. (180 minutos dos días seguidos).**

- Formas de proceder en los artículos 51 al 57, 71, 82, 88, 102, 104, y 105

❖ **Repaso del Código Procesal Penal (180 minutos dos días seguidos).**

- Formas de proceder en flagrancia y cuasi flagrancia.

❖ **Break (20 minutos).**

3º Día Materia 4: Taller de trabajo en equipo. (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Esta actividad está destinada a los ocupantes de todos los puestos de la Dependencia, para que identifiquen las condiciones básicas para el trabajo en equipo, y reconozcan los beneficios y la importancia de trabajo en equipo.

❖ Reconocer las características de un equipo de trabajo. (60 minutos)

- ¿Qué es un equipo de trabajo?
- Actividad grupal: El cuerpo humano.
- Comentarios sobre la experiencia.
- Aspectos que caracterizan un trabajo en equipo.
- Diferencias entre un equipo de trabajo y un grupo.

❖ Funcionamiento de equipos de trabajos reales. (40 minutos)

- Equipo de trabajo real. Ejemplos.
- Actividad de reflexión individual. Guía de preguntas.
- Comentarios.

❖ Break. (20 minutos).

❖ Condiciones básicas del equipo de trabajo. (60 minutos)

- Identificar las condiciones básicas: Confianza, comunicación, apoyo mutuo, creatividad, innovación, comprensión e identificación con los objetivos.
- Detallar las habilidades que requiere el trabajo en equipo: Comunicar, colaborar, entender, pensar con los demás.
- Condiciones que facilitan el trabajo en equipo: Planificar, administrar bien los recursos, compartir conocimientos, tener poder de autocrítica, organizar adecuadamente las tareas, dividir eficientemente el trabajo.

Puesto: Jefe de Dependencia

Día 1 - Materia 1: Introducción a la organización (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Esta materia es aplicable a la inducción de todos los puestos de la organización, es imprescindible si se trata de un empleado nuevo en la organización, en caso de que el puesto se cubra internamente no es necesario dictar esta capacitación.

❖ Presentación de los nuevos empleados. (entre 30 y 60 minutos según la cantidad de empleados nuevos).

Se utilizarán diferentes metodologías de trabajos a la hora de la presentación de los mismos a los fines de hacer que esta tarea rompa con el hielo y temor que existe de todo empleado cuando recién ingresa a una organización, por lo tanto, a continuación, se detallan las mismas:

- En este caso, al ser un Jefe nuevo que llega a la Dependencia, el formador junto al Oficial con mayor antigüedad que quede en la Dependencia, se encargarán de las siguientes actividades: Se reúne a los Jefes de las 4 compañías, y en presencia de los mismos se empiezan a conocer, interactuar, y a presentar al resto del personal administrativo de la División. Se programa para el día siguiente, una presentación formal ante todos los efectivos de la división, junto con el Jefe de Distrito donde se lo pone en función con una breve introducción de cómo se empezará o se seguirá trabajando.

.

❖ Presentación de la organización. (120 minutos)

- Se utilizará un video para mostrarles la historia de la organización y de la Dependencia.
- Explicar y desarrollar: la misión, valores, estrategias de trabajo, organigrama, mapa de la jurisdicción, y estadísticas. Reconocimiento del mapa de la Jurisdicción.

❖ Break. (20 minutos).

❖ Recorrido por el edificio del C.A.P. (20 minutos).

-Visita guiada.

❖ **Almuerzo en el comedor de la Dependencia. (45 minutos).**

Materia 2: Taller de trabajo en equipo. (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Esta actividad está destinada a los ocupantes de todos los puestos de la Dependencia, para que identifiquen las condiciones básicas para el trabajo en equipo, y reconozcan los beneficios y la importancia de trabajo en equipo.

❖ **Reconocer las características de un equipo de trabajo. (60 minutos)**

- ¿Qué es un equipo de trabajo?
- Actividad grupal: El cuerpo humano.
- Comentarios sobre la experiencia.
- Aspectos que caracterizan un trabajo en equipo.
- Diferencias entre un equipo de trabajo y un grupo.

❖ **Funcionamiento de equipos de trabajos reales. (40 minutos)**

- Equipo de trabajo real. Ejemplos.
- Actividad de reflexión individual. Guía de preguntas.
- Comentarios.

❖ **Break. (20 minutos).**

❖ **Condiciones básicas del equipo de trabajo. (60 minutos)**

- Identificar las condiciones básicas: Confianza, comunicación, apoyo mutuo, creatividad, innovación, comprensión e identificación con los objetivos.
- Detallar las habilidades que requiere el trabajo en equipo: Comunicar, colaborar, entender, pensar con los demás.
- Condiciones que facilitan el trabajo en equipo: Planificar, administrar bien los recursos, compartir conocimientos, tener poder de autocrítica, organizar adecuadamente las tareas, dividir eficientemente el trabajo.

2° día Materia 3: Reuniones Eficaces. (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

El puesto requiere, que en la mayoría de los casos el Jefe de Dependencia mantenga reuniones con los subalternos, superiores y ciudadanía a los fines de establecer estrategia de trabajo. En función de esto, nos parece oportuno incorporar esta materia para que el ocupante del puesto sepa identificar los elementos fundamentales de una reunión eficaz y los errores habituales de la dinámica de las reuniones.

❖ Concepto de reunión. La reunión de trabajo. (30 minutos).

- Concepto de reunión.
- Concepto de reunión de trabajo.
- Analizar su utilidad.
- Ejemplos.

❖ Tipos de reuniones (40 minutos).

- Identificar los tipos de reuniones: informativa ascendente, informativa descendente, para la toma de decisiones, creativa para la generación de ideas, para el análisis de la información, reunión operativa, reunión con los centros vecinales y reunión con otro tipo de organizaciones.
- Aplicar según el contexto.

❖ Break (20 minutos).

- El antes o preparación: definimos el propósito de la misma, temario, los asistentes, el rol que va a ocupar cada uno, los materiales necesarios, la preparación del ambiente, etc.
- El durante o desarrollo: cómo establecer los objetivos y los temas, cómo seleccionar la metodología de trabajo, guía la dinámica de la reunión, cómo establecer responsabilidades y el plazo, para qué sintetizar decisiones y acciones, cómo se efectúa el cierre de la reunión.
- El después o seguimiento: cómo y para qué se evalúan los resultados de la reunión y el logro de los objetivos y la participación, cómo se comunican los resultados y quienes deben conocerlos.

❖ **Pasos para llevar adelante una reunión eficaz (30 minutos).**

- Conocer los pasos que nos permiten llevar a cabo una reunión de manera eficaz.
- Conseguir que los participantes revisen la agenda o el material previo:
 - Establecer el tiempo.
 - Mantener centrada la discusión.
 - Estimular la participación de todos.
 - Mantener el “estilo de conducción” balanceado.
 - Alentar al choque de ideas.
 - Desalentar el choque de personalidades.
 - Ser un oyente efectivo.
 - Hacer un cierre apropiado

Materia 4: Administración del Tiempo (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Debido a las características del puesto, el ocupante del mismo debe realizar habitualmente dos o más tareas distintas simultáneamente, también debe establecer prioridades en función del destinatario de la información que le es requerida, por lo cual esta materia apunta a saber hacer uso del tiempo que uno dispone en el trabajo, utilizarlo de la manera más afectiva, y entender la importancia del tiempo como recurso para el logro de los objetivos.

- ❖ La valoración del tiempo. (30 minutos).
- El tiempo tiene un valor económico, psicológico y social. Diferencias entre cada uno.
- El tiempo es un recurso.
- ¿Cuáles son las características del tiempo? Análisis de cada una.

- ❖ **Concepto, definiciones y mitos sobre el tiempo. (45 minutos)**
- Etimología y definiciones de la palabra "tiempo".
- Mitos sobre el tiempo.
- Juego: "El reloj y la brújula" ¿Qué hacemos con el tiempo, cómo lo administramos?
- ¿Qué es administrar el tiempo y cuál es el objetivo de la administración del tiempo?

- ❖ **Break. (20 minutos).**

- ❖ **Problemas en la administración del tiempo. (20 minutos)**
- De dónde provienen los problemas.
- Los desperdiciadores del tiempo. (psicológicos, administrativos, logísticos)
- Diferencias entre urgencia e importancia.

- ❖ **Técnicas para la administración del tiempo. (30 minutos)**
- Qué son las interrupciones.
- Técnicas para evitar las interrupciones de terceros y las auto interrupciones.
- Ejemplos.

Materia 5: Motivación de equipos de trabajo. (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Decidimos incluir materia para brindar, a los ocupantes de puestos con personal a cargo, herramientas para abordar la gestión de la motivación y el clima en sus equipos de trabajo y generar un espacio de reflexión para la construcción de acciones de mejora.

❖ **Concepto de Motivación. (20 minutos).**

- Desarrollo.

❖ **El individuo y la Motivación: Algunas teorías. (120 minutos)**

- El individuo y la motivación.
- Teorías de contenido y de proceso. Diferencias.
- Diferentes teorías de contenido:
 - Maslow: Jerarquía de las necesidades.
 - Herzberg: Factores higiénicos y factores motivadores.
 - Alderfer: teoría de la existencia, relación y crecimiento
 - MC Clelland: necesidades aprehendidas (logro, afiliación y poder).
- Diferentes teorías del proceso:
 - Vroom: teoría de la motivación por expectativas
 - Bandura, B.F. Skinner: del aprendizaje social y condicionamiento operante.
 - Adams: de la equidad.
 - E. Locke: del establecimiento de metas.

❖ **Break. (20 minutos).**

❖ **Motivación en el trabajo. (40 minutos)**

- Que podemos hacer para motivar.
- Conocer sus intereses.

- Crear reto Brindar retroalimentación sobre el desempeño.
- Brindar reconocimiento.
- Plan de incentivos y oportunidades.

❖ **Cultura y Clima Organizacional. (40 minutos)**

- Cultura y Clima organizacional.
- Creencias, supuestos, mitos, valores, etc.
- Encuesta anual de clima: Propósito e importancia de la misma.

❖ **Almuerzo en el comedor del edificio corporativo. (45 minutos)**

3º día Materia 6: Introducción a la Conducción (Teórico-práctico con apoyo de Power Point, y material para el empleado).

Esta materia es esencial para los ocupantes de puestos con personal a cargo, para que conozcan las diferencias entre los distintos tipos de liderazgo y comprendan que no existe un modelo ideal que se adapte por igual a todas las organizaciones y a cada grupo o equipo de trabajo.

❖ Concepto de liderazgo. (60 minutos).

- Modelo tradicional:

Búsqueda del control y la obediencia.

Comunicación descendente y centralización de la información.

- Modelo nuevo: Líder o coordinador de grupos de trabajo.

Búsqueda de compromiso.

Comunicación informal y mixta. Distribución de la información.

❖ Estilos de liderazgo. Teorías. (120 minutos)

- Teoría de los rasgos.

- Teorías personales-conductuales.

- Teorías situacionales: Modelo de Contingencia, Modelo de la orientación a los objetivos, Teoría del liderazgo situacional.

❖ Break. (20 minutos).

❖ Liderazgo situacional. (60 minutos).

- Definición.

- Evaluación del nivel de desarrollo del equipo o grupo de trabajo.

- Las cuatro fases del desarrollo y los estilos de liderazgo correspondientes o ajustados a cada una.

Sugerencias complementarias

Debido al tamaño de la organización, y con el fin de limitar el presente proyecto de intervención, focalizamos nuestro trabajo en solucionar una situación problemática puntual, pero teniendo en cuenta que la gestión de Recursos Humanos funciona como un sistema integrado por subsistemas interdependientes y relacionados entre sí, y que quedaron fuera de nuestro análisis algunos temas que consideramos de suma importancia.

A continuación, detallamos algunas propuestas que se vinculan directamente con lo desarrollado en el presente trabajo, se trata de acciones adicionales que la Institución a través de alguna Dependencia que administre los recursos humanos o, bien podría ser la Dirección General de Recursos Humanos (que hoy no cumple esta función) debería implementar a fin de aprovechar de mejor manera y complementar nuestro proyecto de intervención:

- ❖ En primer término, habría que diseñar las descripciones y especificaciones de todos los puestos de la organización, al menos empezando con las Jerarquías del personal Superior para luego finalizar con el personal subalterno.
- ❖ Otro tema a tener en cuenta es que se deben actualizar periódicamente las descripciones (al menos cada 2 años), ya que, como la mayoría de las organizaciones actuales, nuestra Institución se encuentra en un entorno dinámico lo que repercute en la estructura organizacional y funcional de la Policía que debe adaptarse a los cambios del entorno y avances tecnológicos. Además, es recomendable enriquecer periódicamente tanto horizontal como verticalmente los puestos, lo que provocaría cambios en la descripción de tareas.
- ❖ Además de actualizar las descripciones de puestos, éstas deberían estar cargadas en la página policial a través de una cuenta únicamente para el personal policial, a los fines de que la totalidad de los efectivos puedan acceder a consultarlas si así lo desean.
- ❖ Sería bueno implementar algunas capacitaciones ya sean de inducción o no, a través del e- learning (CBT), es decir capacitación a través de la computadora. Es importante destacar que no es aplicable a todas las capacitaciones ya que no todos los puestos de la

Institución cuentan con una PC en su puesto de trabajo en especial los efectivos de las Patrullas y cuerpos que trabajan en la calle diariamente, pero se pueden llevar adelante en la modalidad a distancia. Si bien esta modalidad implica para la organización que realice una inversión importante al principio, esto se compensa con las ventajas que puede ofrecer esta modalidad, por ejemplo, reducir costos de traslado, material didáctico, los usuarios pueden acceder al contenido desde cualquier conexión a Internet, se puede consultar en cualquier momento si surge la necesidad, no requiere que un grupo de personas coincidan en tiempo y espacio, el empleado puede capacitarse en horarios de trabajo y en el momento que él lo decida, etc.

- ❖ Elaborar trabajos prácticos y/o evaluaciones (con preguntas a desarrollar, múltiple opción, verdadero o falso y/o ejercicios) para cada una de las materias a dictar, como medio para evaluar el grado de conocimiento adquirido por las personas una vez finalizada la capacitación.
- ❖ Completar los planes de formación de los puestos. Esto significa que a partir de la materia inicial que sirve de capacitación durante la inducción, se desarrollen materias complementarias con un contenido relacionado, pero más profundo, para que los empleados realicen en función de la antigüedad en el puesto, a fin de incrementar el desarrollo personal y contar con herramientas para mejorar su desempeño. Dichas materias pueden plantearse en forma de bloques diferenciados, y ser implementadas por ejemplo cada 10 meses.
- ❖ Como ya lo adelantáramos en el desarrollo de este trabajo, sugerimos que los capacitadores sean los propios empleados de la organización, ya que ellos tienen incorporados los valores y la cultura de la Institución, por otro lado, permite evitar los costos de contratación. Es importante aclarar que no cualquier empleado está capacitado para enseñar, es decir tener muchos conocimientos no implica saber transmitirlos, por lo que la Dirección General de Recursos Humanos debería definir el perfil del capacitador, y lanzar una búsqueda interna, luego realizar la selección en base a los conocimientos de la materia que posean y a la capacidad pedagógica que los postulantes tengan para

transmitirlos, también sería oportuno realizar talleres entre los seleccionados para unificar criterios, desarrollar y afianzar herramientas pedagógicas. Para la selección de los futuros capacitadores se deberían tener en cuenta los siguientes criterios:

- Vocación para la formación.
 - Antigüedad en la policía y/o en el puesto.
 - Conocimiento de los contenidos a transmitir.
-
- ❖ La Institución a fin de incentivar la iniciativa anterior puede diseñar un sistema de recompensas remunerativas y no remunerativas para los formadores que permita mantenerlos motivados.
 - ❖ El desarrollo de los temas de las materias, que detallamos en la inducción de cada puesto, debe estar estandarizado en manuales, la idea es que el contenido que se transmita sea idéntico para todos los casos.
 - ❖ Comprar o diseñar internamente un sistema que permita registrar las capacitaciones, fechas, puntaje obtenido, e información cualitativa referida a las capacitaciones, de cada efectivo de la organización. Esto permitirá ante un eventual pase o traslado de área tener un historial de las capacitaciones ya realizadas y de esta manera no repetir las mismas.
 - ❖ Incluir en la calificación final que se realiza todos los años en el mes de octubre, algún apartado que refleje si el empleado cumplió con las capacitaciones establecidas en el plan de formación para dicho puesto, y el resultado obtenido.
 - ❖ Utilizar las cualidades y destrezas detalladas en los formularios de descripción de puestos, a los fines de utilizarlas como indicador de desempeño en la Planilla de calificación anual.

Conclusiones

Desde el primer momento en que comenzamos a desarrollar este proyecto de grado, consideramos lo importante que sería que la Dependencia propuesta y la Institución lograra poner en práctica lo desarrollado en el presente trabajo y contribuir de esta forma con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde el inicio tuvimos la impresión de que la Dependencia contaba con el personal justo y a veces escaso para las tareas diarias operativas y administrativas, en función del volumen de trabajo. La parte operativa es lo más importante de la dependencia, que tiene que atender un sinnúmero de demandas de la ciudadanía, tratando de dar respuesta a lo largo de la jurisdicción, donde a veces logra solucionar parcialmente una problemática y nuevamente aparecen cientos de inconvenientes de seguridad.

Queremos subrayar que el Jefe de Dependencia, nos abrió totalmente las puertas de su División para realizar este trabajo final de grado, fue fundamental para nosotros la atención que recibimos por parte de todos los efectivos, quienes nos brindaron la información sin retaceos, y se constituyeron en nuestro nexos con los diferentes sectores que visitamos, también colaboraron a través de sugerencias en temas referentes a la intervención en sí.

Además, hay que destacar la buena predisposición de los efectivos con los que debimos tratar, independientemente de la posición jerárquica que ocupan dentro de la organización.

Un aspecto muy importante del presente trabajo es que nos permitió interactuar con las distintas personas que allí se desenvuelven y en el momento que desarrollaban sus actividades; conocer en profundidad el funcionamiento de los puestos analizados, y la realidad global de la Institución que es de gran envergadura. Pues si bien, y como se mencionó en un principio, hemos trabajado en una dependencia de similares características a la analizada, los tiempos cambian y las nuevas generaciones de efectivos son distintas a las que compartimos en los primeros pasos que dimos en la Institución.

Encontramos que la comunicación en la organización es fluida, eficiente y se realiza a través de canales formales, al menos en lo referido a nuestra actividad, ya que los diferentes puestos y áreas que entrevistamos sabían de antemano de nuestra visita, el objetivo de nuestro trabajo y estaba perfectamente organizado el cronograma con los días y horarios.

Es necesario destacar que para todos los puestos y empleados, las descripciones que llevamos adelante eran una herramienta totalmente desconocida, y al explicarles los alcances de la misma, se vieron sorprendidos en la utilidad que puede ser para su trabajo, por lo que consideramos que al llevar adelante esta intervención en una Dependencia de vital importancia para la Institución, es el inicio para un sinnúmero de actividades de gestión de recursos humanos que nos permitirán organizarnos mejor como institución y prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

Estamos conformes en cuanto al cumplimiento de los objetivos que nos planteamos cuando iniciamos el trabajo, ya que pudimos llevar adelante las descripciones de todos los puestos que cuenta la dependencia, y en base a la información que reunimos pudimos diagramar un plan de inducción y capacitación que se puede poner en marcha. Creemos que hemos brindado una herramienta que se puede poner en práctica cuando la superioridad lo disponga, que es totalmente pertinente, que se requiere de la voluntad de los jefes para poder llevarla adelante, y que hay personas dentro de la institución, profesionales que pueden ayudar a que este proceso empiece a funcionar. Asimismo, valoramos este trabajo en la medida en que puede ser replicado en otras dependencias de la Policía, por lo cual es totalmente transferible y adaptable para ser capitalizado en otras Dependencias, puestos y funciones de trabajo.

Por último, este proyecto de grado nos permitió transferir y aplicar los conocimientos obtenidos durante el cursado de la carrera, para poder brindar una propuesta de solución ante una problemática real que encontramos en la organización de la cual formamos. Implicó buscar información en diferentes fuentes, volver a leer los libros de texto referidos al tema objeto de nuestro análisis, ejercitar y agudizar nuestro ingenio al momento de confeccionar los instrumentos para la recolección de datos, realizar entrevistas con personas de diferentes niveles jerárquicos, analizar los datos recogidos para transformarlos en la información que fue la base para confeccionar las nuevas descripciones de puestos. A partir de estas, confeccionamos un plan de inducción a la dependencia, al puesto de trabajo y desarrollamos las propuestas de mejora para ampliar en un futuro.

Todo esto nos permitió adquirir experiencia y transitar los primeros pasos como profesionales de la seguridad.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Bs-As: Ed. Granica.
- Arslanián, L. C. (2008). *Un cambio posible, delito, inseguridad y reforma policial en la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Ed. Edhasa.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de recursos humanos*. Colombia: Ed. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Grados, J. (1999). *Capacitación y desarrollo del personal* (2º ed). México: Ed. Trillas.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1997). *Dirección y administración de recursos humanos*. México: Ed. Mc. Graw – Hill.
- Orden del día 2688 (26 de abril de 1938). *Dpto. Secretaría General de la Policía de la Provincia de Córdoba*. Córdoba.
- Robbins, S. & Coutler, M. (2000). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall.
- Verde Fassa, J. & Lesta, M. (2003) *Guía de capacitación y desarrollo*”. I.U.A. Córdoba.
- Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de recursos humanos* (4º ed). México: Ed. Mc. Graw – Hill.

Consultas en Internet

- www.losrecursoshumanos.com
- www.Gestiopolis.com
- www.pedemonteyasoc.com.ar
- www.chiavenato.com
- www.marthaalles.com
- [Ley de Seguridad Pública 9235](#)
- www.materiabiz.com.ar

ANEXO I

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

4. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

--

6. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	
COMPAÑEROS	

EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	
CIUDADANIA	

7. CONDICIONES AMBIENTALES

--

8. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios:

Terciario- Universitario

Se recomienda título o cursado de carrera afines con:

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			
Excel			
Power Point			
Corel			

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

Cualidades y Destrezas necesarias:

Cualidades y Esperadas:

Riesgo Laboral:

Experiencia anterior en el puesto o similares:

Edad Recomendable:

Sexo recomendable: Indistinto

Disponibilidad horaria:

ANEXO II

FORMULARIO DE AUTODESCRIPCION DE PUESTO

FORMULARIO DE AUTODESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información relevante acerca del puesto que usted ocupa.

La información que aquí se recoja servirá de base para la elaboración de un documento de Descripción de Puesto con el objetivo de identificar de manera precisa las tareas a cumplir y las responsabilidades que el puesto implica.

Una Descripción de Puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que el puesto implica. Bosqueja la relación entre el puesto de trabajo en cuestión y otros puestos de la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y la frecuencia o ámbito de ejecución.

La Descripción de Puesto, que en definitiva es un documento, se complementa con otro documento que se lo conoce como el formulario de especificación del puesto de trabajo, el cual es un detalle de las principales habilidades y cualidades (y de la intensidad con que son necesitadas) que debe cumplir un empleado para satisfacer totalmente los requerimientos del puesto de trabajo, que resultan en definitiva de la Descripción.

La Descripción de Puesto es un documento básico para el Área de Recursos Humanos, ya que allí se encuentra información vital para otras actividades que realiza dicha área (ej: reclutamiento, selección, capacitación, etc.)

Pretendemos en definitiva obtener una descripción del puesto que usted ocupa con sus características actuales. Se pretende conocer el qué, cómo y para qué del puesto.

Le pedimos por favor que dedique unos minutos de su tiempo para completar el cuestionario, como así también el mayor grado de responsabilidad, compromiso y veracidad en las respuestas.

Un aspecto fundamental para que tenga en cuenta antes de comenzar a completar el cuestionario es que la información que obtengamos del mismo es absolutamente confidencial.

Una vez que el formulario esté completo se realizará una entrevista personal para aclarar cualquier duda que surja en la interpretación del mismo.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y predisposición.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Completar

Planilla de Descripción y Análisis de Puestos	
Fecha de realización:	
Nombre del Puesto:Cargo al que reporta:	
Tiene personal a cargo:	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo.....

B) En el siguiente cuadro describa brevemente las principales tareas o actividades que realiza en su puesto de trabajo. Por ejemplo:

- Conduzco el móvil policial durante la guardia
- Organizo los sectores de patrullaje de los Jefes de coche
- Confecciono los partes de novedades de la Compañía

Aclaración: no es necesario que complete 14 tareas o actividades pero si es importante que mencione por lo menos 7.

C) En base al listado de actividades que mencionó anteriormente, describa de manera sintética cuales son los principales resultados del puesto a alcanzar mediante dichas actividades. Por ejemplo:

- Actividad:** Conduzco el móvil policial durante la guardia.
Resultado: contribuir al manejo responsable, con acabado conocimiento de las calles y barrios del sector asignado.
- Actividad:** Organizo los sectores de patrullajes de los Jefes de sectores.
Resultado: Contribuyo a distribuir equitativamente la cantidad de móviles en todos los barrios del Distrito III.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

D) Marque con una cruz o pinte en cual/es de los siguientes elementos tiene responsabilidad/es en su puesto de trabajo:

- Manejo de dinero, cheques, títulos, etc.
- Utilización de equipos y/o herramientas de trabajo (PC, fotocopiadoras, impresoras, equipos de radio, etc.)
- Vehículos
- Información confidencial (documentos escritos, electrónicos, etc.)

E) Cuáles son las tareas que considera que son más importantes en el puesto?

F) En el siguiente cuadro detalle que tipos de contactos o relaciones establece con cada una de las personas con las que trabaja. Describa brevemente el para que o finalidad de las mismas. Por ejemplo:

Superiores:	
--------------------	--

Superiores:	
Compañeros:	
Ciudadanía:	
Proveedores:	

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Otros:	
--------	--

F) Seleccione y marque con una cruz una de las respuestas en los siguientes pares de opciones. Luego realice un comentario/ aclaración si considera necesario hacerlo.

Cuento con los recursos necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo.		No cuento con los recursos necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo.	
Trabajo principalmente dentro de la oficina.		No trabajo principalmente dentro de la oficina.	
La iluminación es la adecuada.		La iluminación no es la adecuada.	
Realizo mis tareas con muchos ruidos a mi alrededor.		Realizo mis tareas sin muchos ruidos a mi alrededor.	
Cuento con ventilación en mi puesto de trabajo.		No cuento con ventilación en mi puesto de trabajo.	
Directivas claras.		Órdenes pocos claras.	

Comentarios:

G) A continuación le pedimos que describa las características principales que debería reunir un candidato idóneo para este puesto de trabajo. Seleccione la/s opción/es correcta/s.

G1-Especifique el nivel y área de estudios que requiere el puesto.

- Secundario
- Terciario
- Universitario

Áreas o especialidad:

Áreas o especialidad:

G2- Experiencia

Indique con una cruz, si se requiere experiencia previa (en el puesto o en la Institución) para poder desempeñarse correctamente.

Rangos	En el puesto	En la organización
Sin experiencia		
De 0 a 6 meses		

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

De 6 meses a 1 año		
De 1 a 3 años		

G3- Edad y sexo recomendable

Indique si para desempeñarte en su puesto de trabajo es necesaria o recomendable alguna edad en particular y/o sexo.

Sexo recomendable		
Indistinto	Hombre	Mujer

Edad recomendable		
Indistinta	Mas de.....años	Menos de.....años

Indique su horario de trabajo:

Horarios de trabajo				
	Principalmente por la mañana	Principalmente por la tarde	Principalmente por la noche	Turnos rotativos
Full Time				
Part Time				

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO III

ENTREVISTA AL OCUPANTE DEL PUESTO

ENTREVISTA AL OCUPANTE DEL PUESTO PARA COMPLETAR EL FORMULARIO DE AUTODESCRIPCION

- ❖ Describa cuales son las actividades que lleva a cabo para realizar su trabajo.
- ❖ De la descripción anterior podemos inferir y determinar varias tareas, puede decirme cuales considera que son principales y cuales son de carácter secundario.
- ❖ Con que frecuencia realiza dichas tareas. (diaria, periódica o eventual)
- ❖ ¿Conoce si la dependencia tiene definidos objetivos para su puesto de trabajo, de ser afirmativa la respuesta, conoce los objetivos de su puesto de trabajo?
- ❖ ¿Puede identificar y relacionar cuales son los resultados de su trabajo que contribuyen directamente al logro de los objetivos de su puesto de trabajo?
- ❖ ¿Con que otros puestos de la dependencia debe relacionarse para hacer su trabajo?
- ❖ ¿Para realizar las tareas que su puesto de trabajo demandan debe contactarse con personas ajenas a la organización?
- ❖ ¿Cual es su horario de trabajo? ¿Tiene turnos rotativos?
- ❖ ¿Trabaja en una oficina? En caso de ser afirmativa la respuesta como son las condiciones del ambiente de trabajo en cuanto a iluminación, ventilación, ruidos.
- ❖ ¿Se le realizan periódicamente exámenes médicos, cuáles?
- ❖ ¿Realiza horas extras? (siempre, habitualmente, casi nunca, nunca)
- ❖ ¿Cuál es el nivel de estudios (referido a la educación formal) que usted considera debe poseer el ocupante del puesto?
- ❖ Mencione cuales son las carreras (terciarias o universitarias) afines con el puesto
- ❖ ¿Para desempeñarse en el puesto el ocupante debe haber realizado algún curso o capacitación específica? ¿Cuál?

- ❖ ¿Considera que es indispensable, para desempeñarse en el puesto, tener experiencia en la organización? De ser afirmativa la respuesta puede precisar cuanto tiempo.
- ❖ ¿Considera que es indispensable, para desempeñarse en el puesto, tener experiencia en puestos similares ya sea en esta organización o en otra? De ser afirmativa la respuesta puede precisar cuanto tiempo.
- ❖ ¿Considera que su trabajo es monótono, es decir realiza actividades repetitivas?
- ❖ ¿Considera que su trabajo es desafiante y le permite desarrollar su creatividad?
- ❖ En su trabajo tiene autonomía para tomar decisiones (siempre, habitualmente, casi nunca, nunca).
- ❖ ¿Que herramientas informáticas debe dominar el ocupante del puesto?
- ❖ Para desarrollar su trabajo, el ocupante del puesto debe conocer el manejo de alguna maquina u equipo especial? Detalle cuál o cuáles?
- ❖Cuál es la edad recomendable para desempeñarse en el puesto?
- ❖ Cuáles son las cualidades que usted considera que debe poseer el ocupante del puesto, y cuáles son aquellas que el ocupante debe tener muy desarrolladas? (mencione por lo menos tres y no más de seis)

ANEXO IV

GUIA DE OBSERVACION

GUÍA DE OBSERVACIÓN

- 1- Cantidad de personal.
- 2- Horarios de trabajo (ingreso – salida).
- 3- Distribución de los puestos y herramientas que utilizan.
- 4- Condiciones generales del espacio físico (mantenimiento de los puestos, ergonomía, ventilación, iluminación, etc.).
- 5- Procedimientos y rutinas de trabajo.
- 6- Asignación de tareas y ejecución de las mismas.
- 7- Orden de los puestos de trabajo.
- 8- Medios y canales de comunicación (canales formales e informales para comunicarse con los clientes externos e internos, tipo de lenguaje).

ANEXO V

DICCIONARIO DE VERBOS

DICCIONARIO DE VERBOS

Aconsejar

Dar consejo. Inspirar una cosa o algo a uno

Acordar

Decidir de común acuerdo. Conciliar distintas ideas o intereses

Actualizar

Poner al día el valor de una cosa, dar actualidad o realidad a una cosa

Actuar

Hacer o realizar algo; desempeñar un rol; ejecutar una acción.

Funcionar como un sustituto para algo o para alguien. Producir un efecto. Realizar las labores de alguien; servir en capacidad de; actuar como o para. Por ejemplo: el vicepresidente ejecutivo puede actuar como el presidente en ausencia de éste, para garantizar la continuidad de la gerencia en las operaciones diarias de la organización.

Acumular

Juntar, unir unos con otros o ejercitar varias acciones juntamente, para que sobre todos se tome una decisión o se lleve a cabo una acción.

Administrar

Supervisar y realizar los detalles de las funciones gerenciales, relacionados con políticas y procedimientos globales; asegurar la ejecución de políticas y planes. En un ambiente académico o de servicio de salud, un administrador puede ser un ejecutivo de alto nivel, estableciendo objetivos para la organización en su totalidad o para una de sus más grandes divisiones, tomando en cuenta todas las fuerzas competitivas, técnicas, gubernamentales, etc.; que inciden en el buen funcionamiento y progreso de la organización. En un ambiente de negocios, el administrador generalmente maneja los detalles de asuntos ejecutivos, sin involucrarse en el establecimiento de la estrategia global del negocio.

Alcanzar

Conseguir, lograr. Llegar hasta cierto punto o término. Ser suficiente o bastante una cosa para algún fin.

Alterar

Cambiar la esencia o forma de las cosas. Ver Modificar.

Analizar

Seleccionar, separar o partir un todo en sus diferentes partes de manera de encontrar su naturaleza, proporción, función, relación, etc.; hacer un estudio profundo o cuidadosamente examinar todas sus fases, investigar profundamente punto por punto o paso por paso; distinguir o determinar los elementos de; separar en las partes componentes; examinar crítica y cuidadosamente, como para descubrir la naturaleza.

Anticipar

Percibir, o sentir de antemano; prever, adelantarse a; esperar, actuar antes de manera de prevenir; usar antes de. Por ejemplo, para motivar correctamente a los empleados, los supervisores que toman decisiones de salarios deben anticipar y planificar las reacciones de los subordinados, ante esas decisiones.

Apoyar

Basar, fundar. Favorecer, patrocinar, ayudar. Sentirse de una persona o cosa como apoyo. Servirse de algo como razón o fundamento de una doctrina u opinión.

Aprobar

Confirmar o conseguir oficialmente; juzgar favorablemente, elogiar verbalmente o por acción; considerar correcto; sancionar o ratificar; respaldar o acreditar; Por ejemplo, un Jefe de Departamento puede someter a aprobación de un Gerente de División la promoción de uno de sus subordinados. Una vez que tal recomendación es aprobada, implica respaldo oficial ganado al someterse a los estándares establecidos por el Gerente de División o políticas de personal, con respecto a las promociones

Archivar

Almacenar. Poner o guardar en almacén o archivo. Reunir o guardar muchas cosas.

Armar

Ver Preparar.

Asegurar

Asegurarse de algo; hacer que una cosa dudosa se haga cierta; hacer seguro; prometer; dar su palabra; garantizar; como al ser responsable por finalizar a tiempo un proyecto de equipo o por la efectiva implantación de una campaña de ventas. Por ejemplo, un Gerente de Personal se asegura de que ciertas pruebas están siendo usadas correctamente para la selección de personal, pero puede delegar la administración, corrección e interpretación de los exámenes a un especialista de su equipo.

Asesorar

Ofrecer asesoramiento o consejo; recomendar y sugerir. Por ejemplo, se puede requerir que el Director de Personal que asesore a los Gerentes en materia de sus obligaciones legales al reclutar y seleccionar personal, aplicando las normas del porcentaje máximo de empleados extranjeros.

Asignar

Designar para un propósito especial; distribuir, adjudicar de acuerdo a un plan, repartir en porciones, consignar, designar para; reservar.

Por ejemplo, el Director de Mercadeo puede asignar diferentes montos del presupuesto de mercadeo para varias campañas de promoción y mercadeo de algunos productos específicos de la campaña.

Asistir

Ayudar, auxiliar, apoyar. Por ejemplo, los Jefes de Departamento se asistan unos a otros produciendo reportes o soluciones a un determinado problema. Los subordinados claves son llamados para asistir a sus jefes de Departamento al escribir un reporte, ayudando a recolectar y analizar los datos necesarios

Atender

Se refiere puntualmente a la atención brindada a los clientes, organismos, instituciones, etc.

Auditar

Examinar para verificar la exactitud o conformidad con requisitos.

Aumentar

Acreecentar, dar mayor extensión, número o materia a alguna cosa.

Autorizar

Dar autoridad o poder para aprobar o dar permiso para; sancionar, justificar. Por ejemplo, un Gerente de División puede autorizar al Gerente de Ventas para reclutar, seleccionar y colocar representantes de ventas sin someter esas decisiones a su aprobación.

Auxiliar

Ayudar o socorrer. Dar soporte. Contribuir.

Brindar

Dar. Otorgar. Ofrecer a alguien una cosa.

Calcular

Hacer cálculos. Realizar cómputo, cuenta o investigación de alguna cosa por medio de operaciones matemáticas.

Calificar

Apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de una persona o una cosa. Juzgar el grado de suficiencia de los conocimientos de alguien en un examen o ejercicio.

Capacitar

Hacer a una persona apta, habilitarla para alguna cosa. Ver entrenar.

Colaborar

Actuar o realizar algo junto a otro, cooperar.

Compilar

Resumir en un solo cuerpo de obra, partes, extractos o materias de otros varios libros o documentos

Completar

Hacer completa una cosa. Perfeccionar.

Comprobar

Verificar, confirmar una cosa, cotejándola con obra o repitiendo las demostraciones que la prueben y acrediten como ciertas.

Comunicar

Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa. Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito. Consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer.

Conducir

Ejercer liderazgo en un proyecto o estudio. Por ejemplo, un ingeniero de Proyectos puede conducir un estudio con o sin ingenieros subordinados asignados al proyecto.

Conectar

Poner en contacto. Unir. Poner en funcionamiento un aparato.

Confeccionar

Ver preparar.

Consolidar

Dar firmeza o solidez a una cosa. Liquidar una deuda flotante para convertirla en fija o perpetua. Reunir. Asegurar, afianzar cosas.

Consultar

Buscar la opinión, el asesoramiento de otro. Por ejemplo, un Vicepresidente de Manufactura puede consultar con el ingeniero de control de calidad para el desarrollo de técnicas de mejoras de manufactura.

Contribuir

Auxiliar, ayudar, asistir, colaborar, cooperar; participar en el logro de un determinado fin.

Controlar

Acción de examen, inspección o intervención en la dinámica, procedimientos y resultados organizacionales, para facilitar el cumplimiento o la reorganización de estrategias, políticas funcionales o programas establecidos. Es una acción que se manifiesta a niveles estratégicos/tácticos siendo su contraparte, la acción de supervisar, la cual se manifiesta a nivel operativo.

Coordinar

Integrar elementos que aislados no contribuirán a lograr ningún fin. Llevar el orden y relación apropiados; armonizar o ajustar; organizar sistemáticamente las actividades o funciones de diferentes subordinados de manera de alcanzar las metas organizacionales. Por ejemplo, un Gerente puede coordinar las contribuciones respectivas de varios especialistas a su cargo para un proyecto en equipo.

Corregir

Emendar lo errado. Advertir, amonestar, reprender.

Crear

Causar la existencia de; llevar a la vida, originar; establecer; fundar; hacer; generar; o producir; dar origen a; formular; evolucionar; erigir. Por ejemplo, un ingeniero puede crear un método nuevo, más eficiente para fabricar un producto, de manera de reducir el costo por unidad producida. Posiciones en un ambiente de investigación pura, que puede requerir del incumbente, trabajar con situaciones totalmente novedosas. En estas situaciones, se requiere desarrollar conceptos nuevos y creativos, propuestas novedosas, de manera de resolver problemas complejos.

Cuestionar

Controvertir, discutir un punto dudoso.

Dar

Conceder, otorgar.

Delegar

Autorizar o confiar autoridad a una persona para actuar como su representante o agente; autorizar a otra persona o personas para realizar parte de las finalidades del superior o designar a alguien como responsable para alcanzar una sub meta que contribuye a la realización de la meta a nivel más alto en la organización.

Derivar

Orientar. Dar indicaciones.

Desarrollar

Acrecentar, dar incremento a una cosa de orden físico, intelectual o moral. Aplicar una teoría, llevarla hasta sus últimas consecuencias; expandir; llevar a actividades las ideas; trabajar gradualmente, revelar o exponer. Por ejemplo, un contador puede desarrollar una nueva forma de proyectar el presupuesto del próximo año para el Departamento, de forma que el nuevo proceso facilite los análisis financieros de manera automatizada.

Desempeñar

Hacer aquello que uno está obligado. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Determinar

Establecer los límites de; definir o limitar; establecer de antemano y decisivamente; decidir o resolver; llevar una decisión acerca de algo después del pensamiento e investigación; encontrar con exactitud; concluir después de razonar.

Dictar

Dar, expedir, pronunciar normas, leyes, fallos, decretos.

Dirigir

Dar instrucciones a un subordinado acerca de algo que debe hacerse para lograr un objetivo. Por ejemplo, un Gerente que dirige debe delegar, motivar, coordinar, guiar las responsabilidades hacia los fines predeterminados por las respectivas políticas y estrategias de la organización. El trabajo dirigido es aquel en el cual se establece el que hacer, pero en el que el cómo está circunscrito solo a nivel de políticas o procedimientos muy generales. El puesto que dirige es responsable directo por los resultados de esa dirección en la función.

Discutir

Examinar y tratar una cuestión, presentando consideraciones favorables y contrarias.

Diseñar

Formar en la mente o idear, planear hacer; ordenar las partes o detalles de algo especialmente para producir una unidad completa o total. Por ejemplo, un ingeniero de planta puede diseñar un método nuevo y mejorado de producción que es más económico que el que se usa en el presente.

Disminuir

Hacer menor la extensión, la intensidad o número de alguna cosa.

Distribuir

Dividir una cosa entre varios designando lo que a cada uno le corresponde, según su voluntad, conveniencia, regla o derecho. Dar a cada cosa su oportunidad colocación o el destino conveniente.

Efectuar

Realizar, ejecutar. Levarse a cabo una cosa.

Ejecutar

Llevar a cabo, poner en efecto; realizar o hacer de acuerdo con un diseño; hacer seguimiento, poner en práctica.

Elaborar

Ver preparar. Preparar un producto por medio del trabajo adecuado.

Emitir

Enviar o distribuir oficialmente. Por ejemplo, un Gerente de Departamento puede emitir procedimientos y políticas que deben ser observados por todo el personal.

Entregar

Dar o poner en poder de otro.

Entrenar

Preparar hacia cierto tipo de comportamiento o conducta; hacer eficaz con instrucción especializada y práctica; enseñar a un individuo cómo realizar una tarea, tomar decisiones, operar en equipo, etc.

Entrevistar

Visitar a una persona, interrogarla acerca de ciertos extremos para informar a otros de sus respuestas. Tener una entrevista con una persona.

Enviar

Hacer que una persona vaya a alguna parte. Hacer que una cosa se dirija o sea llevada a alguna parte. Dirigir, encaminar.

Especificar

Explicar, declarar con individualidad una cosa. Fijar o determinar de modo preciso.

Establecer

Hacer estable o firme, instalar u organizar, como el Gerente que establecer un Departamento creado recientemente.

Estandarizar

Establecer un estándar, normalizar, unificar, simplificar.

Estimar

Apreciar, poner precio, evaluar las cosas, juzgar, creer.

Estudiar

Pensar insistentemente sobre un asunto para resolver sobre él, analizar.

Evaluar

Determinar o fijar el valor; examinar; juzgar; tasar, o estimar; calcular o establecer el valor numérico: expresar cuantitativamente. Por ejemplo, un Superintendente de Seguridad industrial puede evaluar la efectividad de un programa de prevención de accidentes para empleados, calculando en qué grado se reduce en número y peligrosidad de accidentes.

Examinar

Inspeccionar en detalle, observar, analizar cuidadosamente; interrogar o cuestionar formalmente para obtener hechos, información; considerar o probar introspectivamente.

Expedir

Dar curso a las causas y negocios, despacharlos. Despachar, extender por escrito. Remitir, enviar mercancías, documentos, etc.

Explicar

Declarar, manifestar, dar a conocer a otro lo que uno piensa. Exponer cualquier materia, doctrina o texto difícil con palabras muy claras con las que se haga más perceptible. Dar a conocer la causa o motivo de alguna cosa.

Facilitar

Acelerar el progreso de; ayudar; asistir; desempeñar rápida y eficientemente; precipitar; conducir a; apresurar.

Fijar

Determinar, limitar, precisar, designar de un modo cierto. Hacer fija o estable alguna cosa

Formular

Crear, hacer, desarrollar, elaborar, fabricar, construir, edificar, establecer, preparar, componer. Por ejemplo, un Analista de Publicidad puede formular un nuevo tipo de publicidad de prensa que es particularmente efectiva para el incremento de ventas.

Garantizar

Dar garantía. (Garantía: acción y efecto de afianzar lo estipulado. Cosa que asegura contra algún riesgo o necesidad)

Generar

Ver. Originar.

Gerenciar

Planificar, organizar, dirigir y controlar. Por ejemplo, un Gerente integra y coordina un número de funciones, las cuales contribuyen al logro de una meta común. El Gerente es el estratega que traduce las metas establecidas por la Alta Gerencias, en metas individuales y colectivas para sus subordinados; desarrolla planes el alcance de dichas metas, dirige y revisa su progreso; delega a sus subordinados la tarea de supervisar los detalles necesarios para su finiquito.

Girar

Hacer las operaciones mercantiles de una casa o empresa. Dirección que se da a la documentación o a un negocio.

Guiar

Determinar lo que puede hacerse en términos generales. Por ejemplo, incremento constante en volumen de ventas, pero no como debe hacerse. Las posiciones que están bajo guía o supervisión amplia están sujetas únicamente a políticas amplias y dirección general.

Hacer

Producir una cosa. Fabricar, formar una cosa. Ejecutar, poner en obra una acción o trabajo.

Hacer seguimiento

Asegurar que las acciones se efectúen hasta el final. Por ejemplo, un Supervisor puede hacer seguimiento a un subordinado para asegurar que un determinado trabajo se complete.

Idear

Formar o arreglar en mente; construir; asentar bases; inventar; hacer planes.

Implantar

Establecer, erigir y poner en marcha políticas, planes; hacer efectivo, llevar a cabo, completar, desarrollar, realizar, ejecutar. Por ejemplo, un Gerente de Desarrollo puede implantar una política de evaluación de desempeño para los empleados.

Informar

Enterar, dar noticia de una cosa. Por ejemplo, un funcionario o persona perita un asunto de su competencia.

Ingresar

Introducir (Datos)

Iniciar

Empezar, comenzar, emprender, introducir, originar, instruir en primera instancia. Por ejemplo, un Gerente de Relaciones Públicas puede iniciar un nuevo programa para manejar las relaciones con la prensa.

Innovar

Mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades.

Inspeccionar

Examinar, reconocer atentamente una cosa.

Instalar

Poner o colocar en su lugar o edificio los enseres y servicios que en él se hayan de utilizar, como en una fábrica, los conductos de agua, aparatos de la luz, etc.

Instruir

Proporcionar conocimiento; enseñar; educar; dar órdenes de; familiarizar; dar a conocer; aclarar; dar los hechos; dar cuenta de; mostrar cómo. Por ejemplo, un Gerente de Entrenamiento puede instruir a sus empleados sobre cómo operar un equipo, mostrándoles el equipo, explicando sus partes componentes y demostrando cómo opera.

Integrar

Hacer que algo sea completo; combinar varios elementos para hacer un todo; juntar las partes de. Por ejemplo, un Gerente de Ventas puede integrar las diferentes actividades de los Representantes de ventas, discutiendo con ellos sus respectivas responsabilidades, territorios de venta y su interdependencia para alcanzar las metas de ventas de la compañía.

Interpretar

Clarificar el significado de, exponer el significado de; hacer algo claro o explícito; explicar, diagnosticar. Por ejemplo, el abogado de la empresa frecuentemente tiene que interpretar las implicancias prácticas de las revisiones de la ley, que pueden afectar las operaciones.

Intervenir

Participar, interceder. Introducirse en un proceso para producir mejoras.

Inventariar

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Hacer inventario. (Inventario: asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden).

Investigar

Observar o indagar en detalle; examinar sistemáticamente, hacer investigaciones, hacer, explorar. Por ejemplo, un Jefe de Seguridad al investigar las maneras de disminuir los robos, puede sondear los beneficios de la instalación de cámara de circuito cerrado de televisión.

Lograr

Conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea.

Mantener

Conservar en un estado de eficiencia validez. Por ejemplo, se espera que un asistente de Personal mantenga completo y al día los archivos de personal.

Mejorar

Adelantar, acrecentar una cosa, haciéndola pasar de un estado bueno a otro mejor. Ponerse en lugar o grado ventajoso respecto del que antes se tenía.

Minimizar

Achicar, reducir una cosa de volumen o quitarle importancia.

Modificar

Transformar o cambiar una cosa.

Monitorear

Ver, hacer seguimiento.

Motivar

Inspirar y estimular subordinados a maximizar su desempeño y productividad, proveer un motivo para actuar de cierta manera o alcanzar cierta meta o resultado final. Por ejemplo, un Gerente de Ventas puede tratar de motivar a sus Representantes de Ventas revisando periódicamente su desempeño contra metas establecidas o estableciendo un plan de incentivos.

Negociar

Alcanzar acuerdos sobre propuestas específicas por medio de discusión o comunicación con personas con diferentes puntos de vistas. Por ejemplo, un Gerente de Recursos Humanos puede negociar con el sindicato las nuevas cláusulas del contrato colectivo.

Notificar

Hacer saber una resolución de la autoridad con las formalidades perceptuadas para el caso. Por extensión, dar extrajudicialmente, con propósito cierto, noticia de una cosa.

Observar

Percibir; notar; ver; tomar nota de; discernir; estudiar; examinar. Por ejemplo, un Gerente que observa cuidadosamente los efectos de sus decisiones sobre sus subordinados puede frecuentemente predecir las reacciones de esos subordinados a futuras decisiones.

Obtener

Alcanzar, conseguir y lograr una cosa que se merece, solicita o aprende.

Ofrecer

Poner a disposición

Operar

Ejecutar diversas acciones o trabajos. Obrar una cosa

Ordenar

Poner en orden. Encaminar una cosa a un fin.

Organizar

Estructurar de una manera ordenada y funcional; arreglar o sistematizar, ordenar en un patrón para generar una acción estructurada y armoniosa.

Originar

Causar la existencia de; crear, inventar; generar o producir; dar origen a; establecer. Por ejemplo, un Jefe de Departamento que origina una política de empresa estará comprometido a asegurar su correcta aplicación en su Departamento.

Participar

Tomar parte; compartir con otros. Informar, dar parte.

Pensar

Formar y ordenar en la conciencia ideas y conceptos. Hacer proyectos para poner en práctica alguna cosa.

Perfeccionar

Acabar enteramente una obra, dándole el mayor grado posible de bondad o excelencia. Completar los requisitos para que un acto civil, especialmente un contrato, tenga plena fuerza jurídica.

Planificar

Idear o predeterminar un curso de acción para lograr un resultado final. Planificar implica preveer; establecer objetivos; desarrollar estrategias que permitan alcanzar las metas; establecer prioridades, secuencias y agenda de actividades, presupuestar y desarrollar políticas y procedimientos.

Predecir

Anunciar por suposición algo que ha de suceder en el futuro

Preparar

Alistar de antemano varios elementos o ingredientes para un propósito específico o evento. Por ejemplo, la efectividad de la mayoría de las reuniones depende altamente de cómo se prepara de antemano una persona que las dirige; particularmente, anticipando las relaciones, comentarios y preguntas de los demás participantes.

Presentar

Ofrecer algo a la consideración y aprobación. (Ver proponer)

Preservar

Proteger. Poner a cubierto anticipadamente a una persona o cosa, de algo que pudiera atentar contra su existencia o continuidad.+

Presupuestar

Calcular los gastos e ingresos, o de unos y otros, que necesaria o probablemente han de resultar en un negocio de interés público o privado. Incluir una partida en el presupuesto de una corporación.

Prever

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Ver con anticipación; conocer, conjeturar por algunas señales o indicios de lo que ha de suceder.

Procesar

Ejecutar instrucciones. Someter alguna cosa a un proceso de transformación.

Producir

Fabricar, elaborar cosas útiles. Rentar, redituar interés, utilidad o beneficio anual de una cosa.

Programar

Planificar en detalle, a un muy corto plazo; quizás en forma diaria o semanal.

Propiciar

Hacer o volver propicio, benigno, favorable, adecuado. Favorecer, apoyar, respaldar, patrocinar, predisponer.

Proponer

Presentar para la consideración, discusión o adopción; sugerir o nominar; hacer propuestas. Por ejemplo, la mayoría de las posiciones de "staff" puede proponer solamente ciertos cursos de acción a los Gerentes de Línea; mientras que estos últimos pueden aceptar o no dichas propuestas y tienen la posibilidad de implantarlas o no.

Proporcionar

Poner a disposición de alguien lo que necesita o le conviene.

Proteger

Amparar, favorecer, defender.

Proveer

Suministrar, aportar, hacer disponible, proporcionar; tomar medidas en la preparación de.

Realizar

Ejecutar, hacer real y efectiva una cosa. Vender, convertir en dinero mercancías o cualquier otro bien. Se dice más comúnmente de la venta a bajo precio para reducirlos pronto a dinero.

Recabar

Conseguir, recolectar.

Rechazar

Contradecir lo que el otro expresa o no admitir lo que propone un ofrece.

Recibir

Tomar uno lo que le dan o le envían. Hacerse cargo uno de lo que le dan o le envían.

Recomendar

Acción de presentación de planes, ideas o alternativas de acción, ya sea por solicitud o por motivación propia, con miras a facilitar la resolución de problemas.

Reducir

Volver una cosa al lugar donde antes estaba o al estado que tenía. Disminuir o aminorar, estrechar o ceñir.

Registrar

Poner de manifiesto mercaderías, géneros o bienes para que sean examinados o anotados. Transcribir o extractar en los libros de un registro público las resoluciones de la autoridad o los actos jurídicos de los particulares. Anotar, señalar. Dejar reflejados o dar respaldo escrito de los movimientos contables originados por alguna operación comercial o financiera.

Reportar

Informar, dar informe o resultados de un trabajo.

Representar

Significar; simbolizar, describir, traer a la mente; describir una persona o cosa como la representación física de cierta cualidad; servir como el representante oficial o agente de, ser el equivalente de. Por ejemplo, en una reunión de Jefes de Departamento, cada uno de ellos representa esencialmente los intereses de sus subordinados y actúa como su representante.

Resolver

Hacer una decisión firme; causar (que una persona tome) la decisión de; definir o expresar por medio de voto formal; cambiar o convertir; encontrar la solución de; responder; remover o disipar (dudas); llegar a la conclusión de. Por ejemplo, un Especialista en Relaciones Industriales algunas veces resuelve conflictos laborales, al proveer diferentes alternativas para cláusulas del contrato colectivo.

Responder

Rendir, dar producto o utilidad. Dar solución.

Responsable de

El estado de estar obligado o sujeto a; el que responde por una acción o decisión y sus consecuencias. El grado en que un empleado es responsable por ciertos resultados depende de:

- Libertad para actuar (por ejemplo, el grado de guía, control y procedimientos dados)
- El impacto del puesto en los resultados finales (por ejemplo, el grado en que el incumbente afecta personalmente los resultados finales)
- Magnitud (por ejemplo, las magnitudes expresadas en dólares que atañen al puesto directamente.)

Reunir

Juntar, congregar, agrupar o convocar. Acumular.

Revisar

Supervisar, examinar, estudiar, considerar, hacer correcciones. Por ejemplo, un Gerente frecuentemente revisa documentos escritos por asistentes cuando esos documentos van a ser sometidos a la aprobación de su propio superior.

Saber

Tener conocimiento o habilidad para hacer algo.

Salvaguardar

Custodiar, amparar, garantizar.

Seguir

Observar atentamente el curso de un negocio, los movimientos de una persona o cosa. Tratar de manejar un negocio o pleito, haciendo las diligencias conducentes para su logro.

Seleccionar

Escoger entre muchas alternativas; tomar preferencia; separar de; elegir. Por ejemplo: un Gerente selecciona a un aspirante para ser su subordinado, básicamente está previendo que llenará "con éxito" todos los requisitos de la posición.

Solucionar

Encontrar la alternativa adecuada para resolver un problema, dar respuesta a una incógnita.

Someter

Exponer un proyecto, idea o plan para su aprobación. Proponer, sugerir.

Suministrar

Proveer a alguien de algo que necesita.

Supervisar

Acción de comprobación del cumplimiento o aplicación de los procedimientos, métodos y actividades, preestablecidos. Supervisar es controlar a nivel más operativos. Dirigir e inspeccionar el desempeño de los subordinados. Un supervisor claramente define que trabajo debe hacerse y como debe ser controlado. Generalmente, cualquier situación no cubierta por instrucciones o reglas está referida a los Supervisores. Un supervisor examina, en detalle, el desempeño de los subordinados.

Sustentar

Defender o sostener determinada opinión.

Tomar

Adoptar prestar un servicio. Ocupar mediante pago. Tomar resolución, resolver., emplear, poner en obra. Contraer, adquirir. Contratar o ajustar a una o varias personas para que

Trabajar

Aplicarse uno con desvelo y cuidado a la ejecución de alguna cosa, arreglándose a método y orden. Ocuparse con empeño de alguna cosa; esforzarse por conseguirla.

Validar

Dar validez (a una cosa). Mostrar acuerdo en algo.

Valorar

Estimar o juzgar la cantidad o calidad de algo; asignar un valor, asesorar, evaluar, tasar o medir.

Verificar

Probar la verdad de algo por medio de presentación de evidencias o testimonios; determinar o examinar la veracidad o exactitud por comparación, investigación o referencia. Por ejemplo, para asegurar la exactitud, un Contador Senior frecuentemente verifica el trabajo de los Contadores Junior.

Visar

Reconocer o examinar un documento y darle el visto bueno o autorización.-

ANEXO VI

LISTADO DE CUALIDADES Y DESTREZAS

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

LISTADO DE CUALIDADES Y DESTREZAS
Actitud de servicio para la atención de clientes internos y externos
Actitud permanente de conocer las necesidades del cliente real o potencial, para incorporar este conocimiento a la forma de plantear su actividad
Autonomía
Accionar proactivo, llevando a cabo las propias funciones de manera independiente de acuerdo a la demanda. Habilidad para responder ejecutivamente ante desviaciones y dificultades evitando el agravamiento del problema
Aptitud para el trabajo por metas y objetivos
Habilidad para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma auto dirigida la originalidad de los planteamientos novedosos para alcanzar la meta.
Adaptación al cambio
Capacidad de cambiar el comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, sumada a la capacidad para adaptar creencias y formas de interpretar la realidad y para la revisión crítica."
Capacidad de comunicación
Habilidad para intervenir con fluidez y calidad en el diálogo, transmitir ideas claramente, escuchar y chequear la comprensión. Capacidad de síntesis, buena dicción y claridad.
Capacidad para organizar el trabajo
Capacidad para estructurar y coordinar los recursos, establecer y planificar pautas de trabajo. Implica lograr el propio cometido utilizando sólo el tiempo necesario
Capacidad analítica
Capacidad para relacionar y comparar datos significativos, identificar y descomponer un problema en sus partes integrantes de manera lógica sistemática, y revisar situaciones aplicando criterios propios.
Capacidad para resolver problemas
Eficacia y agilidad diagnosticar problemas, identificar causas y proponer soluciones a los problemas detectados, emprendiendo las acciones correctivas necesarias con sentido común, sentido de coste e iniciativa.
Empatía
Actitud para saber captar necesidades, sentimientos e ideas de otros como propias, tomando en cuenta sus puntos de vista, preguntando y escuchando para orientar la propia conducta en base a ese conocimiento
Habilidad para trabajar bajo presión
Habilidad para seguir actuando con eficacia, bajo presión de tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición, la diversidad y/o la monotonía. Habilidad para sostener un plan aún en condiciones de alta exigencia y en situaciones cambiantes
Habilidad Negociadora
Habilidad para identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y logrando acuerdos para proteger intereses propios y conservar el vínculo con aquellos a quienes mueven intereses contrarios
Habilidad para trabajar en Equipo
Actitud para participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionado con el interés propio.
Iniciativa
Capacidad para proponer y concretar ideas aún en situaciones en que no se visualizan problemas. Capacidad para anticiparse, promoviendo mejoras.
Liderazgo
Habilidad para lograr un alto compromiso con la tarea en su equipo de trabajo, dirigiendo y apoyando en la consecución de los objetivos. Capacidad para superar los obstáculos que se presentan al equipo brindando soluciones pertinentes, y para adelantarse al grupo en la propuesta de proyectos.
Relaciones interpersonales
Actitud dirigida a lograr un buen clima de trabajo, la construcción de redes y acciones de cooperación dentro y fuera de la compañía y contribuir a la armonía en la forma de relacionarse. Habilidad para despertar confianza y aceptación en los demás
Responsabilidad

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Característica relacionada con la disposición para asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones y decisiones.

Satisfacer a los públicos de interés

Identificar las necesidades, expectativas e intereses de los diferentes públicos y a partir de la negociación lograr resultados efectivos que satisfagan dichas necesidades.

Trabajar según la higiene y seguridad laboral

Habilidad para demostrar por medio de la práctica habitual el cumplimiento de las normas de salud seguridad y medio ambiente, en cuanto a la utilización de elementos de protección personal de equipos y vehículos.

Capacidad de delegar

Habilidad para confiar tareas a los subordinados, promoviendo el desarrollo de nuevas habilidades, estimulando el buen desempeño de los colaboradores.

ANEXO VII

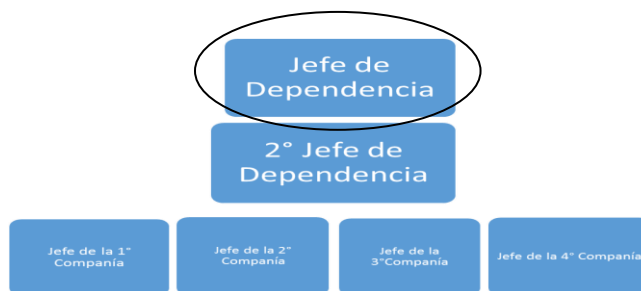
DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO

JEFE DE DEPENDENCIA C.A.P III

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Fecha de realización: 10/01/19	
Nombre del Puesto: Jefe de Dependencia	Cargo que reporta: Jefe de Distrito III
Tiene personal a cargo: Si	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo: 95 efectivos

3. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



4. PROPOSITO DEL PUESTO

Administrar y gerenciar el funcionamiento general de la dependencia, supervisando que se cumplan las directivas impartidas para la totalidad de los servicios, gestionando los recursos necesarios para que las áreas logística, personal y operaciones brinden el apoyo técnico y de recursos que se necesitan para que el personal de las compañías pueda patrullar los sectores asignados y brindar un buen servicio de prevención a la ciudadanía, a su vez, desarrollará acciones preventivas de disuasión del delito y las contravenciones, coordinando con los centros vecinales, juntas de participación ciudadana y Oficiales Jefes de las Comisarías para el trabajo coordinado en estrategias de seguridad.

3.TAREAS PRINCIPALES

Descripción de la Tarea	Frecuencia		
	diaria	Periódica	eventual
1) Dirigir y motivar a los subordinados.	X		
2) Evaluar y analizar la responsabilidad del personal subalterno en las tareas que realizan cotidianamente.	X		
3) Mantener en buenas condiciones los recursos que cuenta la dependencia.	X		
4) Revisar los expedientes, y notas que ingresan o salen de la Dependencia, y corregir en caso de ser necesario.	X		
5) Lograr que el índice delictual puedan mantenerse o bajar en determinados periodos del año en el ámbito de su jurisdicción.			
6) Mantener y mejorar la relación con los vecinos en su jurisdicción.			
7) Organizar las reuniones de trabajo con el personal subalterno con las temáticas a tratar.		X	
8) Cumplir lo dispuesto en la directivas impartidas por la superioridad	X		
9) Controlar que los servicios dispuestos en la jurisdicción se cumplan de acuerdo a lo diagramado.	X		
10) Facilitar al personal los canales necesarios de diálogo cuando	X		

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

presenten algún inconveniente de su vida privada que pueda repercutir negativamente en el trabajo.			
11) Enseñar y capacitar al personal en cuestiones de índole operativa y administrativa.		X	
12) Evaluar el desempeño del personal teniendo en cuenta lo previsto en la Ley de Personal Policial.		X	
13) Aplicar sanciones administrativas cuando el personal incurra en algunos de los artículos previstos en la Ley de Personal Policial.		X	

9. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

1) Prevenir y anticipar las problemáticas de inseguridad que surjan en la jurisdicción.
2) Evitar y corregir estrategias de prevención que permitan la mejora continua en la seguridad que se brinda a la población.
3) Inspirar y estimular a los subordinados de modo que permita mantener y mejorar diariamente la productividad y el desempeño de los mismos.

10. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Manejo de información confidencial, dinero, recursos logísticos, y vehículos.

11. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	Cumplir directivas y establecer estrategias de trabajo.
COMPAÑEROS	Solicitar recursos humanos o materiales que puedan ser útiles para la Dependencia y evaluar periódicamente las estrategias de trabajo que cada uno lleva a cabo en su Jurisdicción.

EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	Solicitud de recursos materiales para la Dependencia.
CIUDADANIA	Establecer canales de diálogo permanente para la elaboración de las estrategias de prevención.

12. CONDICIONES AMBIENTALES

Dos espacios de trabajo, por un lado, la oficina con adecuada ventilación e iluminación, con un moderado ruido de ambiente. Tiene un escritorio, computadora, impresora y teléfono. Trabaja full time de lunes a sábado más los turnos de noche o jornada completa los fines de semana. Se requiere que comunique su llegada al trabajo a través de la frecuencia policial con su Jefe de Distrito. Por otro lado, el espacio físico es el móvil policial donde permanece en algunas horas del día controlando el accionar de los patrulleros, con las condiciones ambientales que rigen en el ambiente.
--

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

13. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios: Terciario

Terciario- Universitario

Se recomienda título o cursado de carrera afines con: Lic. En Seguridad – Abogacía – Lic. En Recursos Humanos

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

- **Cursos de Liderazgo y manejo de grupo.**
- **Oratoria.**
- **Actualización Jurídica.**

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
<u>Word</u>	X		
<u>Excel</u>	X		
<u>Power Point</u>	X		
<u>Corel</u>	X		

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

- Protocolo para eventos Alarmas Clase A y Clase B.
- Protocolo para actuación de Bomberos.
- Protocolo de Escuelas.
- Protocolo de Violencia Familiar.
- Protocolo eventos de Botón Antipánico.
- Protocolo Transporte Público.
- Protocolo Transporte Público (Taxis – Remis)
- Protocolo para muertes de Etiología Dudosa.
- Protocolo de actuación ante llamados Engaños Virtuales.

Cualidades y Destrezas necesarias:

- Autonomía.
- Adaptación al cambio.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad analítica.
- Capacidad para organizar el trabajo.
- Empatía.
- Habilidad para trabajar con presión.
- Habilidad para trabajar en equipo
- Iniciativa.
- Liderazgo
- Responsabilidad.
- Capacidad para delegar.

Cualidades y Esperadas:

- Habilidad negociadora.
- Satisfacer a los públicos de interés.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Riesgo Laboral: Estrés laboral, accidentes por actos de servicio.

Experiencia anterior en el puesto o similares: Se requiere experiencia anterior en la Dependencia más de tres años.

Edad Recomendable: Entre 30 y 45 años.

Sexo recomendable: Indistinto

Disponibilidad horaria: Full Time

ANEXO VIII

DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO JEFE DE COMPANIA

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Fecha de realización: 12/01/19	
Nombre del Puesto: Jefe de Compañía	Cargo que reporta: Jefe de Dependencia
Tiene personal a cargo: Si	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo: 20 efectivos

5. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



6. PROPOSITO DEL PUESTO

Conducir, coordinar y asesorar al personal que cumple funciones preventivas en una de las compañías de la dependencia, actuar en pos de lo que demanda el servicio diario con la finalidad de alcanzar los propósitos estipulados por la superioridad, diseñar los sectores asignados para el patrullaje con la finalidad de brindar un buen servicio de prevención a la ciudadanía y disminuir los números de las estadísticas referentes a los delitos, ejecutar diversas acciones preventivas de disuasión del delito y las contravenciones las cuales han sido diseñadas por el conjunto de conductores y fuerzas públicas, coordinando la tarea específica de cada dependencia para articular las estrategias preventivas de seguridad.

3.TAREAS PRINCIPALES

Descripción de la Tarea	Frecuencia		
	diaria	Periódica	eventual
14) Asignar diversos sectores de patrullajes al personal.	X		
15) Evaluar y analizar el desempeño de cada uno de los integrantes de la compañía en las tareas que realizan cotidianamente.	X		
16) Conservar en buenas condiciones los recursos que cuenta la dependencia y hacer seguimiento para que el personal también lo haga.	X		
17) Comunicar de manera inmediata a los superiores las novedades ocurridas en el servicio.	X		
18) Integrar el grupo de personas de la compañía para que se concientice de la función que desarrolla cada uno en la administración y la importancia de su trabajo en el sistema.	X		
19) Mantener dialogo y mejorar la relación con los vecinos de cada barrio.	X		
20) Organizar jornadas de capacitación con el personal de la compañía.		X	
21) Programar acciones a desarrollar en las jornadas de trabajo.	X		

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

22) Hacer cumplir al personal los servicios dispuestos para cada jornada.	X		
23) Monitorear al personal cuando se ha conocido que presentan algún inconveniente de su vida privada que pueda repercutir negativamente en el trabajo.	X		
24) Guiar y asesorar al personal que participa de procedimientos a la hora de hacer entrega en las unidades judiciales.	X		
25) Evaluar el desempeño del personal teniendo en cuenta lo previsto en la Ley de Personal Policial.		X	
26) Aplicar sanciones administrativas cuando el personal incurra negativamente en algunos de los artículos previstos en la Ley de Personal Policial.		X	

14. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

4) Disminuir los hechos de inseguridad y anticipar las acciones de peligro en la jurisdicción.
5) Liderar y estimular al grupo de personas que forman parte de la compañía, para poder alcanzar los objetivos establecidos por la superioridad.
6) Ejecutar de manera eficaz las acciones dispuestas en el plan de tareas de la dependencia.

15. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Manejo de información confidencial, recursos logísticos y vehículos.

16. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	Cumplir con las directivas impartidas en pos del llevar adelante el plan de trabajo
COMPAÑEROS	Coordinar acciones de trabajo, maximizar los recursos humanos y materiales de la mejor manera de forma tal que cumplan de manera efectiva y eficaz su trabajo.
EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	Solicitud de recursos materiales para la Dependencia.
CIUDADANIA	Establecer canales de diálogo permanente para realizar el trabajo policial y conocer sus requerimientos y problemáticas

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

17. CONDICIONES AMBIENTALES

Dos espacios de trabajo, por un lado la oficina que comparte con personal de la guardia, lugar importante ya que es ahí donde se plasma y evidencia el trabajo de la compañía, se realizan partes de novedades y se comunican las diversas acciones realizadas cada jornada, es este el lugar que menos ocupa físicamente, la mayor parte del tiempo se encuentra en el móvil policial, donde realiza recorridos por la jurisdicción, controla y acompaña a los efectivos, organiza y coordina las tareas dispuestas para el servicio.

18. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios: Terciario

Terciario- Universitario

Se recomienda título o cursado de carrera afines con: Lic. En Seguridad

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

- Cursos de Liderazgo y manejo de grupo.
- Manejo de armas y tiro, destrezas en reducción de personas.
- Actualización Jurídica.
- Curso para integrantes de patrullas preventivas
- Conducción de móviles y motocicletas

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
<u>Word</u>		X	
<u>Excel</u>	X		
<u>Power Point</u>	X		
<u>Corel</u>	X		

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

- Protocolo para eventos Alarmas Clase A y Clase B.
- Protocolo para actuación de Bomberos.
- Protocolo de Escuelas.
- Protocolo de Violencia Familiar.
- Protocolo eventos de Botón Antipánico.
- Protocolo Transporte Público.
- Protocolo Transporte Público (Taxis – Remis)
- Protocolo para muertes de Etiología Dudosa.
- Protocolo de actuación ante llamados Engaños Virtuales.

Cualidades y Destrezas necesarias:

- Adaptación al cambio.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad analítica.
- Capacidad para organizar el trabajo.
- Empatía.
- Habilidad para trabajar con presión.
- Habilidad para trabajar en equipo
- Iniciativa.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

- Liderazgo
- Responsabilidad.
- Capacidad para delegar.

Cualidades y Esperadas:

- Relaciones interpersonales.
- Capacidad para delegar.

Riesgo Laboral: Estrés laboral, accidentes por actos de servicio.

Experiencia anterior en el puesto o similares: Se requiere experiencia anterior en la Dependencia más de dos años.

Edad Recomendable: Entre 25 y 35 años.

Sexo recomendable: Indistinto.

Disponibilidad horaria: Adaptable al servicio.

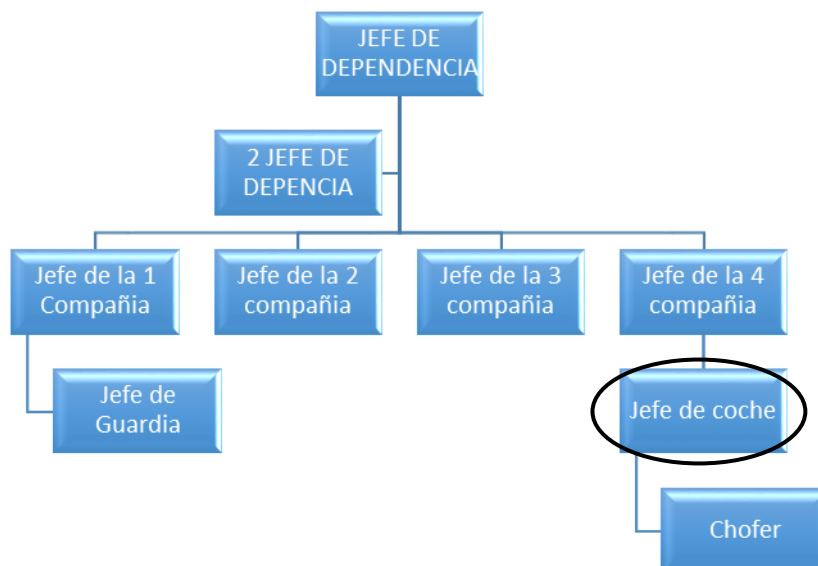
ANEXO IX

DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO JEFE DE COCHE

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Fecha de realización: 15/01/19	
Nombre del Puesto: Jefe de Coche	Cargo que reporta: Jefe de dependencia
Tiene personal a cargo: Si	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo: 1 efectivo

7. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



8. PROPOSITO DEL PUESTO

Efectuar de manera fiable todas las tareas designadas por la superioridad, optimizar y mantener al máximo el funcionamiento de los recursos materiales con los que se cuenta en la organización, colaborar y cooperar con los compañeros en los diversos operativos y procedimientos que se efectúan diariamente, comunicar todas las novedades del servicio a los superiores, confeccionar planillas de control de objetivos, patrullar sectores asignados y mantener contacto fluido con el vecino, brindar un buen servicio de prevención a la ciudadanía, a su vez, ejecutar acciones preventivas de disuasión del delito y contravenciones dispuestas por la superioridad.

3.TAREAS PRINCIPALES

Descripción de la Tarea	Frecuencia		
	diaria	Periódica	eventual
27) Cumplimentar las directivas impartidas.	X		
28) Ejecutar las tareas y acciones que se disponen cotidianamente.	X		
29) Mantener en buenas condiciones los recursos que cuenta la dependencia.	X		
30) Asistir al compañero en los recorridos para que pueda arribar a los destinos de manera más rápida.	X		

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

31) Actuar de manera responsable y profesional en cada procedimiento.	X		
32) Mantener contacto y diálogo fluido con los vecinos	X		
33) Cumplir lo dispuesto en la directivas impartidas por la superioridad	X		
34) Confeccionar actas de control de objetivos.	X		
35) Coordinar con los compañeros operativos que optimicen el trabajo de la compañía.	X		
36) Obtener conocimiento profundo de las leyes penales y administrativas que rigen en nuestra institución.		X	
37) Conocer y Comprender cada uno de los protocolos de trabajo vigentes.		X	
38) Aplicar sanciones administrativas al subalterno cuando crea conveniente por incurrir en algunos de los artículos previstos en la Ley de Personal Policial.			X

19. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

7) Anticipar y prevenir todos los hechos delictivos que puedan surgir en la jurisdicción de patrullaje designada.
8) Mantener contacto fluido con la ciudadanía para lograr realzar la función policial y ganar la confianza del vecino.
9) Demostrar el compromiso y profesionalidad del integrante la institución policial cada vez que deba proceder en cualquier acto de su vida.

20. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Manejo de información, recursos logísticos y vehículos.

21. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	Cumplir directivas y establecer estrategias de trabajo.
COMPAÑEROS	Diagramar operativos y optimizar funciones y acciones que lleven a obtener mayor eficacia en el servicio, también compartir experiencia y capacitación constante.

EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	Poca y casi nula.
CIUDADANIA	Comunicación y dialogo constante con cada vecino de los sectores o cuadrantes designados, obtener confianza de los mismos para conocer la problemática barrial y transmitirla a la superioridad.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

22. CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio de trabajo es en la calle y dentro de la unidad móvil junto al compañero, se requiere un vehículo en buenas condiciones de uso y mantenimiento.

23. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios: Secundario

Terciario- Universitario

Se recomienda título o cursado de carrera afines con: Lic. En Seguridad

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

- Actualización Jurídica.
- Manejo de armas y destrezas.

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
<u>Word</u>	X		
<u>Excel</u>	X		
<u>Power Point</u>	X		
<u>Corel</u>	X		

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

- Protocolo para eventos Alarmas Clase A y Clase B.
- Protocolo para actuación de Bomberos.
- Protocolo de Escuelas.
- Protocolo de Violencia Familiar.
- Protocolo eventos de Botón Antipánico.
- Protocolo Transporte Público.
- Protocolo Transporte Público (Taxis – Remis)
- Protocolo para muertes de Etiología Dudosa.
- Protocolo de actuación ante llamados Enganos Virtuales.

Cualidades y Destrezas necesarias:

- Autonomía.
- Adaptación al cambio.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad analítica.
- Empatía.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Iniciativa.
- Responsabilidad.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Cualidades y Esperadas:

- Liderazgo.
- Habilidad Negociadora.

Riesgo Laboral: Accidentes por actos de servicio.

Experiencia anterior en el puesto o similares: Se requiere experiencia anterior en la Dependencia más de un año.

Edad Recomendable: Entre 22 y 40 años.

Sexo recomendable: Indistinto

Disponibilidad horaria: adaptable al servicio.

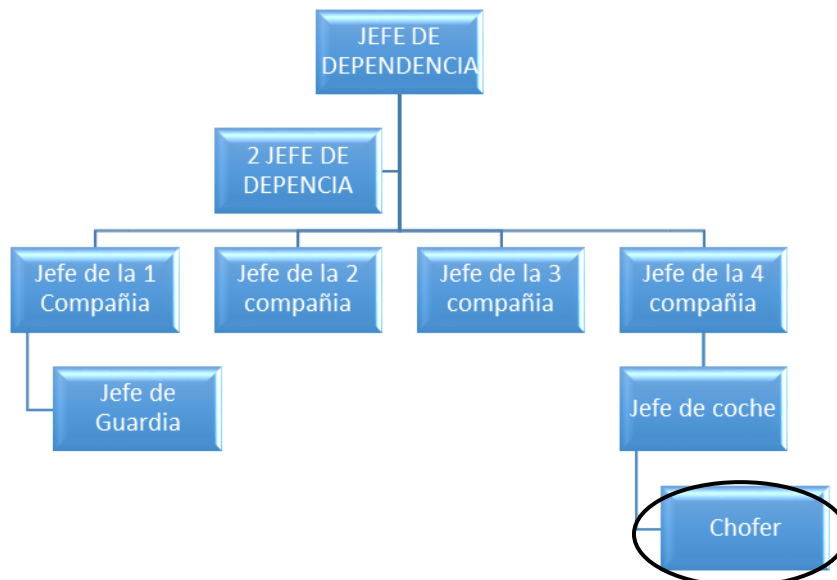
ANEXO X

DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO CHOFER

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Fecha de realización: 21/01/19	
Nombre del Puesto: Chofer	Cargo que reporta: Jefe de Coche
Tiene personal a cargo: NO	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo:

9. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



10. PROPOSITO DEL PUESTO

Efectuar de manera periódica los controles a la unidad móvil, realizar el mantenimiento constante del vehículo y mantener al resguardo y cuidado los elementos provistos para el servicio, conocer de manera acabada la ciudad y los diversos atajos, asistir el jefe de coche en cada procedimiento, brindar un buen servicio de prevención a la ciudadanía, a su vez, ejecutar acciones preventivas de disuasión del delito y contravenciones dispuestas por la superioridad.

3.TAREAS PRINCIPALES

Descripción de la Tarea	Frecuencia		
	diaria	Periódica	eventual
39) Cumplimentar las directivas impartidas.	X		
40) Ejecutar las tareas y acciones que se disponen cotidianamente.	X		
41) Mantener en buenas condiciones los recursos que son asignados a la dotación.	X		
42) Asistir al compañero en los procedimientos.	X		
43) Actuar de manera responsable y profesional cada vez que sea requerido.	X		

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

44) Mantener contacto y dialogo con los vecinos.	X		
45) Asistir al jefe de coche.	X		
46) Coordinar con los compañeros operativos que optimicen el trabajo de la compañía.	X		
47) Conocer y Comprender cada uno de los protocolos de trabajo vigentes.	X		
48) Mantener comunicación constante con el personal logístico para advertir de malos funcionamientos o desperfectos de las unidades móviles.		X	
49) Conducir el vehículo respetando las señalizaciones viales.	X		

24. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

10) Anticipar y prevenir todos los hechos delictivos que puedan surgir en la jurisdicción de patrullaje designada arribando a los destinos de manera rápida y segura.
11) Mantener contacto fluido con los vecinos para realizar la función policial y ganar la confianza pública.
12) Demostrar el compromiso y profesionalidad del integrante la institución policial.

25. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Manejo de información, recursos logísticos y vehículos.

26. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	Cumplir directivas impartidas por la superioridad y comunicar novedades.
COMPAÑEROS	Diagramar operativos y optimizar funciones y acciones que lleven a obtener mayor eficacia en el servicio, también compartir experiencia y capacitación constante en el puesto para obtener logros profesionales y personales.

EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	Nula.
CIUDADANIA	Comunicación y dialogo constante con cada vecino de los sectores o cuadrantes designados, obtener confianza de los mismos para conocer la problemática barrial y transmitirla a la superioridad.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

27. CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio de trabajo es en la calle y dentro de la unidad móvil junto al compañero, se requiere un vehículo en buenas condiciones de uso y mantenimiento.

28. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios: Secundario

Terciario- Universitario

Se recomienda título o cursado de carrera afines con: Técnico. En Seguridad comunitaria

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

- Actualización Jurídica.
- Manejo de armas y destrezas.
- Conducción de vehículos policiales.
- Mecánica ligera.

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
<u>Word</u>	X		
<u>Excel</u>			
<u>Power Point</u>			
<u>Corel</u>			

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

- Protocolo para eventos Alarmas Clase A y Clase B.
- Protocolo para actuación de Bomberos.
- Protocolo de Escuelas.
- Protocolo de Violencia Familiar.
- Protocolo eventos de Botón Antipánico.
- Protocolo Transporte Público.
- Protocolo Transporte Público (Taxis – Remis)
- Protocolo para muertes de Etiología Dudosa.
- Protocolo de actuación ante llamados Engaños Virtuales.

Cualidades y Destrezas necesarias:

- Autonomía.
- Adaptación al cambio.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad analítica.
- Empatía.
- Habilidad para trabajar en equipo
- Responsabilidad.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Cualidades y Esperadas:

- Iniciativa.
- Habilidad para trabajar bajo presión

Riesgo Laboral: Accidentes por actos de servicio.

Experiencia anterior en el puesto o similares: No se requiere experiencia previa en el puesto.

Edad Recomendable: Entre 21 y 45 años.

Sexo recomendable: Indistinto

Disponibilidad horaria: adaptable al servicio.

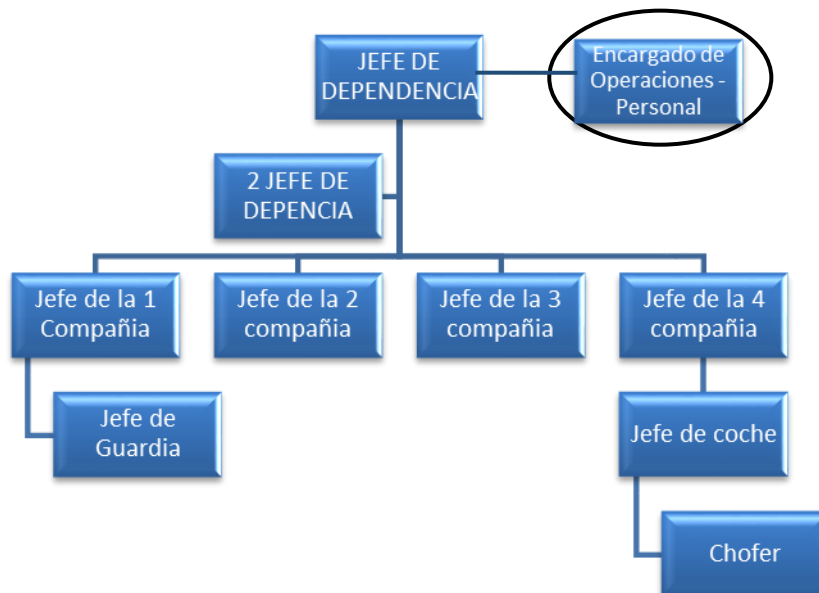
ANEXO XI

DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO ENCARGADO DE OPERACIONES - PERSONAL

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Fecha de realización: 10/01/19	
Nombre del Puesto: Encargado de Operaciones - Personal	Cargo que reporta: Jefe de Dependencia
Tiene personal a cargo: Si	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo: 3 efectivos

11. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



12. PROPOSITO DEL PUESTO

Comunicar y confeccionar las novedades de índole administrativo de la totalidad del personal de la Dependencia, controlando que las nóminas de personal, notas y expedientes cumplan los requisitos establecidos por el régimen de escritura policial, asimismo, diseñará los operativos de seguridad conjuntamente con el Jefe de Dependencia, y administrará el programa de Estadísticas del delito.

3.TAREAS PRINCIPALES

Descripción de la Tarea	Frecuencia		
	diaria	Periódica	eventual
50) Realizar notas de índole administrativo.	X		
51) Diligenciar expedientes de cualquier índole.	X		
52) Revisar y analizar el programa informático Sedepo.	X		
53) Controlar que las notas y expedientes cumplan lo requerido por el régimen de escritura.	X		
54) Diseñar las ordenes operacionales de los diversos servicios que se llevan a cabo con los patrulleros.		X	
55) Registrar las novedades en los libros de la dependencia.		X	

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

56) Actualizar los partes diarios de novedades del personal.		X	
--	--	---	--

29. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

13) Mantener una base de datos del personal que permita hacer un seguimiento diario de su situación administrativa.
14) Suministrar herramientas de trabajo para el patrullero, a través de las Ordenes Operacionales.
15) Gestionar al personal de la dependencia las demandas de índole administrativo.

30. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Manejo de información confidencial, y dinero.

31. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	Cumplir directivas y acompañar en la gestión diaria.
COMPAÑEROS	Canalizar demandas de trabajo de índole administrativo u operativo.
EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	Solicitud de recursos materiales para la Dependencia.
CIUDADANIA	Sin contacto

32. CONDICIONES AMBIENTALES

Oficina con adecuada ventilación e iluminación, con un moderado ruido de ambiente. Tiene escritorio, computadora, impresora y teléfono. Trabaja de lunes a viernes de 07 a 14 hs, y sábado de por medio. Se requiere que comunique su llegada al trabajo a través del registro en el libro de guardia.
--

33. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios: Terciario

Terciario- Universitario

Se recomienda título o cursado de carrera afines con: Tec. Sup. En Seguridad Pública

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

- Actualización Jurídica.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
<u>Word</u>			<u>X</u>
<u>Excel</u>			<u>X</u>
<u>Poder Point</u>			<u>X</u>
<u>Corel</u>			<u>X</u>

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

- Protocolo de Escuelas.
- Protocolo de actuación ante llamados Engaños Virtuales.

Cualidades y Destrezas necesarias:

- Autonomía.
- Adaptación al cambio.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad analítica.
- Capacidad para organizar el trabajo.
- Empatía.
- Responsabilidad.
- Capacidad para delegar.

Cualidades y Esperadas:

- Liderazgo

Riesgo Laboral: Estrés laboral.

Experiencia anterior en el puesto o similares: No se requiere experiencia previa en el puesto.

Edad Recomendable: Entre 25 y 30 años.

Sexo recomendable: Indistinto

Disponibilidad horaria: lunes a viernes por la mañana o tarde.

ANEXO XII

DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO OFICIAL DE SERVICIO

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Fecha de realización: 23/01/19	
Nombre del Puesto: Oficial de Servicio	Cargo que reporta: Jefe de Compañía
Tiene personal a cargo: Si	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo: 2 efectivos

13. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



14. PROPOSITO DEL PUESTO

Efectuar de manera fiable todas las tareas designadas por la superioridad, organizar las tareas y conocer todas las novedades surgidas en los diferentes servicios para comunicarlas con exactitud al jefe de compañía, asignar los recursos materiales a cada dotación para realizar los operativos o para cumplimentar los servicios, colaborar y cooperar con los compañeros asistiéndolos desde la guardia con los recursos informáticos que están al alcance, comunicar todas las novedades del servicio a los superiores y confeccionar planillas de control de gestión.

3. TAREAS PRINCIPALES

Descripción de la Tarea	Frecuencia		
	diaria	Periódica	eventual
57) Cumplimentar las directivas impartidas.	X		
58) Ejecutar las tareas y acciones que se disponen cotidianamente.	X		
59) Mantener en buenas condiciones las instalaciones edilicias y los recursos que cuenta la dependencia.	X		

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

60) Asistir al compañero con soportes técnicos informáticos.	X		
61) Actuar de manera responsable y profesional en cada acción desplegada en la función policial.	X		
62) Mantener contacto y dialogo fluido con la superioridad.	X		
63) Asignar personal para los servicios externos de la dependencia.	X		
64) Confeccionar partes de novedades y planillas de gestión.	X		
65) Obtener conocimiento profundo de las leyes penales y administrativas que rigen en nuestra institución.		X	
66) Conocer y Comprender cada uno de los protocolos de trabajo vigentes.	X		
67) Asistir al logístico para mejorar los espacios de las diversas dependencias de la estructura edilicia.			X
68) Administrar los grupos de whatsapp de los centros vecinales.	X		

34. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

16) Comunicación fiable y rápida de las novedades a la superioridad.
17) Mantener contacto fluido con los compañeros para conocer la problemática personal de cada efectivo.
18) Demostrar el compromiso y profesionalidad del integrante la institución policial cada vez que deba proceder en cualquier acto de su vida.
19) Mantener el orden y resguardo los elementos provistos de la dependencia.

35. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Manejo de información, recursos logísticos y financieros.

36. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	Cumplir directivas y establecer estrategias de trabajo desde un espacio físico.
COMPAÑEROS	Conocer al efectivo para anticiparse ante cualquier situación personal negativa, también compartir experiencia y capacitación constante.
EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	Variada según la situación.
CIUDADANIA	A través de los grupos de WhatsApp brindando respuestas favorables a los pedidos.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

37. CONDICIONES AMBIENTALES

El espacio de trabajo es en una dependencia física delimitada, se requiere de elementos mobiliarios acordes a la función al igual que los soportes técnicos e informáticos deseados para desempeñar con eficacia la labor.

38. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios: Secundario

Terciario- Universitario:

Se recomienda título o cursado de carrera afines con: Tec. En Seguridad Pública.

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

- Actualización Jurídica.
- Informática.
- Régimen de escritura policial.

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
<u>Word</u>			X
<u>Excel</u>			X
<u>Power Point</u>		X	
<u>Corel</u>		X	

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

- Protocolo para eventos Alarmas Clase A y Clase B.
- Protocolo para actuación de Bomberos.
- Protocolo de Escuelas.
- Protocolo de Violencia Familiar.
- Protocolo eventos de Botón Antipánico.
- Protocolo Transporte Público.
- Protocolo Transporte Público (Taxis – Remis)
- Protocolo de actuación ante llamados Engaños Virtuales

Cualidades y Destrezas necesarias:

- Autonomía.
- Adaptación al cambio.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad analítica.
- Habilidad para trabajar en equipo
- Iniciativa.
- Responsabilidad.

Cualidades y Esperadas:

- Habilidad para resolver problemas.

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

- Relaciones interpersonales.

Riesgo Laboral: Accidentes por actos de servicio.

Experiencia anterior en el puesto o similares: Se requiere experiencia anterior en la Dependencia más de un año.

Edad Recomendable: Entre 22 y 40 años.

Sexo recomendable: Indistinto

Disponibilidad horaria: adaptable al servicio.

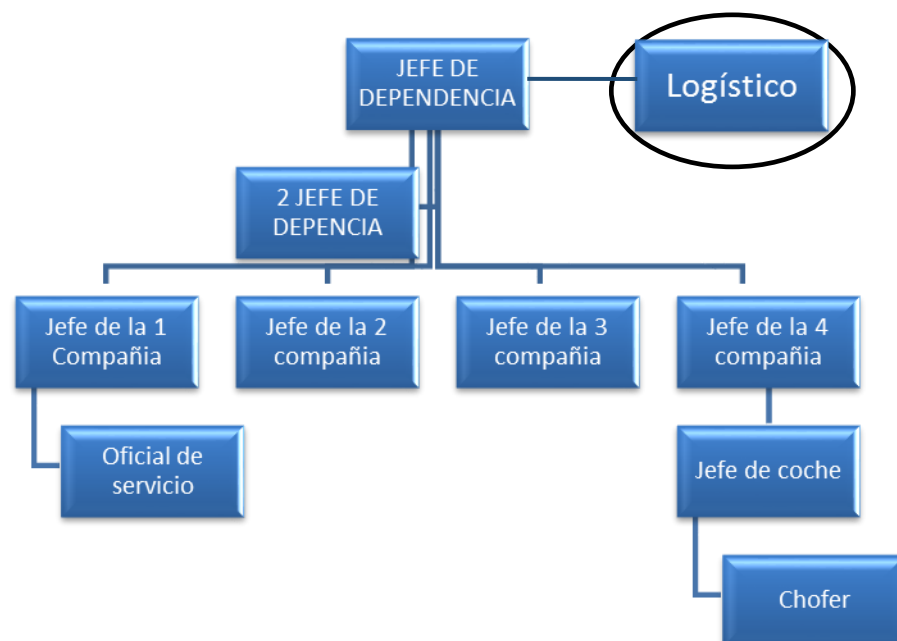
ANEXO XIII

DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO LOGISTICO

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PROPUESTO

Fecha de realización: 17/01/19	
Nombre del Puesto: Logístico	Cargo que reporta: Jefe de Dependencia
Tiene personal a cargo: Si	En caso positivo coloque la cantidad de personal a cargo: 5 efectivos

15. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



16. PROPOSITO DEL PUESTO

Contribuir, controlar, mantener y mejorar los recursos materiales de la Dependencia, tanto a los que hacen a la estructura edilicia, como a los recursos que se les suministran a los efectivos para su trabajo diario.

3.TAREAS PRINCIPALES

Descripción de la Tarea	Frecuencia		
	diaria	Periódica	eventual
69) Entregar diariamente los chalecos antibalas al personal policial.	X		
70) Organizar la sala de armas.	X		
71) Controlar que los mecánicos revisen y arreglen los vehículos policiales.	X		
72) Evaluar las modificaciones o mejoras que se puedan realizar en el	X		

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

edificio.			
73) Asignar las tareas más urgentes para el mantenimiento del edificio.	X		
74) Coordinar con el Dpto. Transporte los service de los móviles.		X	
75) Mantener permanente comunicación con los proveedores de elementos logísticos para la dependencia.	X		

39. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- 20) Asegurar que los móviles policiales puedan estar en condiciones de circular sin inconvenientes.
21) Contribuir al mantenimiento del Edificio.

40. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Manejo de información confidencial, y recursos materiales de gran valor.

41. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS CON:	PARA QUÉ
SUPERIORES	Cumplir directivas y acompañar en la gestión diaria.
COMPAÑEROS	Mejorar la tarea que lleva adelante diariamente, a través del mantenimiento del edificio y de los móviles policiales.

EXTERNAS CON:	PARA QUÉ:
PROVEEDORES	Solicitud de recursos materiales para la Dependencia.
CIUDADANIA	Sin contacto

42. CONDICIONES AMBIENTALES

Oficina con adecuada ventilación e iluminación, con un moderado ruido de ambiente. Tiene escritorio, computadora, impresora y teléfono. Trabaja de lunes a viernes de 07 a 14 hs, y sábado de por medio. Se requiere que comunique su llegada al trabajo a través del registro en el libro de guardia. En otras ocasiones, utiliza el taller donde el ruido es de mayores decibeles, con poca iluminación.

43. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel de Estudios: Terciario

Terciario- Universitario

Se recomienda título o cursado de carrera afines con: Téc. En Seg. Pública.

Cursos o capacitaciones específicas para el puesto:

Análisis de puestos (descripción y especificaciones) en el Comando de Acción Preventiva Distrito III, para la implementación de un sistema de inducción.

- **Mecánica ligera.**
- **Instructor en sala de armas.**

Conocimientos de Herramientas informáticas

	Básico	Intermedio	Avanzado
Word	X		
Excel	X		
Power Point	No		
Corel	No		

Protocolos de trabajo específicos para la Dependencia:

- No requiere del conocimiento de ninguno de los protocolos

Cualidades y Destrezas necesarias:

- Autonomía.
- Capacidad para organizar el trabajo.
- Capacidad para resolver problemas.
- Empatía.
- Responsabilidad.
- Capacidad para delegar.

Cualidades y Esperadas:

- Liderazgo
- Iniciativa

Riesgo Laboral: Estrés laboral, accidentes laborales.

Experiencia anterior en el puesto o similares: Se requiere experiencia previa en el puesto.

Edad Recomendable: Entre 30 y 35 años.

Sexo recomendable: Masculino

Disponibilidad horaria: lunes a viernes por la mañana o tarde.