



Conciencia del rol laboral

Manual del participante

Desarrolladores:

Arturo Arango Durán
Mario Alberto Carmona
Juan Pablo Arango Orozco
Luis Arturo Arango Orozco
Raúl Hernández Mar

Número y Fecha de actualización: (0, 01/04/2011)



Conciencia del rol laboral

Objetivo general

Al término del curso, los participantes reflexionarán acerca del rol que desempeñan como elementos fundamentales de la operación del Centro de Control y Comando, de acuerdo a los ejercicios desarrollados en el taller.

Tabla de contenido

En este manual

En este manual se abordarán los siguientes contenidos:

	Página
Capítulo 1	Roles en el Centro de Control y Comando
	Definición del rol..... 1-2
	Los roles en el C2..... 1-8
	La cadena de mando en el C2..... 1-22
Capítulo 2	El perfil del despachador
	Definición de perfil 2-2
	Habilidades del despachador 2-4
	Conocimientos del despachador 2-11
	Actitudes del despachador 2-15
Capítulo 3	Habilidades de despacho
	Observación 3-3
	Análisis 3-8
	Solución de problemas..... 3-14
	Pensamiento crítico 3-17
Bibliografía	 B-1
Anexos	
	Anexo Tabla de imágenes A-1
	Anexo 1 Dinámica "Poder y afiliación"..... A1-1

Capítulo 1

Roles en el Centro de Control y Comando

Panorama general

Introducción En el presente capítulo nos enfocaremos en los roles que cada miembro, como parte del C2, adquiere dentro del sistema en su conjunto. En este sentido reflexionaremos sobre las funciones, responsabilidades, comportamientos y resultados que se esperan de éste frente al objetivo organizacional de reducir la delincuencia y gestionar la atención a los incidentes en la ciudad de México.

Objetivo Al término del capítulo los participantes identificarán el papel que desempeñan en el grupo de trabajo del C2, de acuerdo a la información proporcionada.

En este capítulo En este capítulo se abordarán los siguientes temas:

Tema	Ver Página
Definición del rol	1-2
Los roles en el C2	1-8
La cadena de mando en el C2	1-22

Presentación

Conciencia del rol laboral

Como miembro integrante de un C2 quizá piensas acerca de tu papel en el combate a la delincuencia en la Cd. de México de una forma bastante modesta: Tu no vas a resolver los crímenes por tí mismo, tampoco tu trabajo hará que los índices delictivos disminuyan en tu zona porque no tienes la última palabra en la definición de las estrategias a implementarse. Quizá pienses que tu trabajo consiste sólo en recopilar información y datos útiles para aquellos que hacen el "trabajo real", esto es, para aquellos que patrullan las calles o para sus superiores, quienes toman las decisiones sobre la mejor forma de atender y dar solución a un caso. O quizás tienes una visión reactiva de tu trabajo, y piensas que éste únicamente consiste en observar las imágenes obtenidas a través de las cámaras y responder a las llamadas de emergencia asignando los recursos necesarios para atender un incidente que ya ha ocurrido. En concreto, tú eres el copiloto que proporciona la información necesaria al conductor dando indicaciones de la dirección o calle que hay que tomar cuando se lo solicitan.

El presente manual tiene como objetivo ayudarte a reflexionar sobre tu papel en el combate a la delincuencia. Aún cuando alguien asume el rol de copiloto, tu trabajo resulta esencial para llegar a la meta esperada. El despachador no sólo reúne la información solicitada y atiende incidentes cuando éstos ya ocurrieron, el despachador analiza la información recopilada y genera alternativas, propone soluciones a los problemas aún cuando éstos no han ocurrido. En otras palabras, el despachador es un investigador con habilidades de análisis y de pensamiento crítico que, desde un enfoque orientado a la solución de problemas, asume un rol fundamental, tanto dentro del equipo que integra el C2, como dentro de todo el Aparato de Seguridad Pública del GDF, como un experto del delito.

El despachador aprenderá a conocer sus funciones y responsabilidades dentro del C2 y reconocerá la importancia de su rol como parte integrante de un sistema cuyo fin último es solucionar los problemas de la delincuencia y la criminalidad en la Ciudad de México. Pero sobre todo, aprenderá a verse a sí mismo no sólo como un técnico avezado en el manejo y análisis de información y la atención de incidentes, sino como un investigador que tiene a su alcance la tecnología más avanzada para construir una policía única en su tipo en el país, cuyo perfil profesional está, al mismo tiempo, contribuyendo a desarrollar y consolidar.

Definición del rol

El rol

El término rol hace referencia a una función determinada que un individuo asume dentro de una organización o institución con un fin específico. En este sentido, cada rol responde a una serie de comportamientos, actitudes, acciones y resultados que se esperan de quien lo asume, y que en conjunto con los demás roles existentes dentro de la estructura más amplia a la que pertenece, contribuyen al logro de los fines sociales, económicos o políticos de determinada organización.

Importancia de los roles

La importancia de los roles en cualquier organización es fundamental porque nos permiten, como miembros de dicha organización, institución o empresa, orientar nuestro comportamiento al relacionarnos con los demás y predecir el comportamiento de los otros de acuerdo con el rol que desempeñan en determinado momento. Es decir, conocer las expectativas que los demás tienen de nuestro comportamiento, así como generar expectativas sobre el comportamiento y las acciones de las personas con quienes interactuamos.

Un rol puede ser adscrito o adquirido, el primero se refiere a todos aquellos roles que las personas por su naturaleza asumen, por ejemplo: ser hijo, ser padre, madre, ser hombre, mujer, etc. Mientras que los roles adquiridos son todos aquellos que vamos asumiendo dependiendo de los círculos sociales, lugares, empleos, pasatiempos, obligaciones que asumamos a lo largo de nuestra vida¹.

Continúa en la siguiente página...

¹Todo individuo debe desempeñar simultáneamente varios roles en la sociedad, este hecho implica que puede existir un cierto grado de conflicto y tensión entre los diferentes roles que desempeñamos, por lo que las obligaciones y responsabilidades asumidas en cada rol pueden ser incluso contradictorias y entrar en colisión. En ocasiones algunos roles no están definidos del todo o se encuentran en constante evolución. Hoy en día género y sexo pueden ser un claro ejemplo, el rol de madre, ama de casa también.

Definición del rol, *Continuación...*

Los diferentes roles

En el presente capítulo nos enfocaremos en los roles que cada miembro, como parte del C2, adquiere dentro del sistema en su conjunto. En este sentido reflexionaremos sobre las funciones, responsabilidades, comportamientos y resultados que se esperan de éste frente al objetivo organizacional de reducir la delincuencia y gestionar la atención a los incidentes en la Ciudad de México.



Imagen 1 Rol y expectativas.

Fuente: elaboración propia

Rol y comportamiento esperado

Si bien un rol es un comportamiento más o menos estandarizado, no necesariamente ésta actitud, comportamiento o forma de actuar se asume de forma automática, estricta y arbitraria por una persona. Existe siempre un margen dentro del cual los individuos conservamos las características que nos hacen únicos, esto es, nuestra forma de pensar, gustos, ideas, posturas, creencias, etc.

Continúa en la siguiente página...

Por lo anterior, en cada rol, ya sea social, laboral o familiar siempre hay 3 clases de comportamientos:

-

Fuente: <http://radio.studio92.com/caidosdelcatre/2010/03/>

De acuerdo con la clasificación anterior sobre los tipos de comportamientos existentes dentro de un rol, enlista 5 ejemplos de cada uno de estos comportamientos con relación al rol del despachador dentro del C2.

[illegible]

Definición del rol, *Continuación...*

Interacción entre roles

El contenido de un rol siempre está relacionado con otros roles. En el caso de los roles dentro del C2 esta relación es fundamental debido a que la interacción, coordinación y comunicación entre cada uno de éstos es determinante para el buen funcionamiento del "sistema" en su conjunto, y por ende, para el logro de los fines del Proyecto "Ciudad Segura" del Distrito Federal.

El Sistema C2 **El Todo es más que la suma de sus partes: el Sistema C2**

Por definición, un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí, que son interdependientes e interactúan cotidianamente, y que en su conjunto conforman un todo unificado que produce o genera información, energía, recursos, insumos, etc. para un objetivo determinado. Un sistema tiene límites o fronteras, pero también puede ser abierto e interactuar con otros sistemas que se encuentran en su entorno.

El C2 es un sistema compuesto por diversos elementos tecnológicos, informáticos, técnicos y de infraestructura cuyo funcionamiento no sería posible sin el componente humano. De esta forma, cada área o puesto dentro de la estructura de la Central de Monitoreo asume un rol específico cuyos insumos o recursos generados son usados por otro rol o roles dentro del mismo sistema para producir un conjunto de resultados como un todo unificado. En este sentido, por sí solo un producto o insumo generado por un área determinada no tiene sentido o utilidad si se considera de forma aislada.



Imagen 3 Estructura funcional del Sistema C2.

Fuente: Manual de Despachador del CAEPCCM

Definición del rol, *Continuación...*

El Sistema C2,
continuación La importancia de la interacción y comunicación es entonces fundamental dado que el C2 a su vez generará productos o insumos útiles para otros sistemas que contribuyen en conjunto al fin último del programa, esto es, la seguridad pública y la atención oportuna de incidentes.

Para lograr este objetivo es importante también que exista una total comprensión por parte de cada rol de las responsabilidades, funciones, comportamientos y resultados esperados en su respectiva área, esto quiere decir que los operadores del C2 deben tener una conciencia plena de las expectativas generadas en torno a sus funciones, de la posición que ocupan dentro del sistema y de los canales jerárquicos de comunicación, control y mando dentro de la estructura.

Los roles en el C2

Los ocho roles A continuación se describirán cada uno de los roles al interior del C2, así como sus funciones y áreas de intervención y coordinación principales

Dentro del C2 existen 6 roles o posiciones distintas que en su conjunto integran la estructura de una Central de Monitoreo y Despacho, cada posición o rol puede ser ocupada por más de una persona desempeñando las mismas funciones cubriendo sectores distintos. En orden jerárquico los roles son:

1. Mando
2. Administrador
3. Jefes de turno
4. Supervisores
5. Operadores de alarma y video; y,
6. Despachadores, estos últimos en un mismo nivel jerárquico



Imagen 4 Diagrama General de un C2. Contempla sólo las funciones operativas

Fuente: Manual de despachador del CAEPCCM

Como se mencionó anteriormente, la efectiva coordinación e interacción entre cada uno de los roles que componen la Central de Monitoreo y Despacho es fundamental para el cumplimiento de los fines del Proyecto "Ciudad Segura". En este sentido, es conveniente describir las funciones y responsabilidades que le corresponden a cada rol dentro de la estructura del C2.

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, *Continuación...*

Mando

Al interior del C2 existe un mando principal que en este caso es asumido por el Director de C2. Sus funciones principales son gestionar las operaciones del C2, así como monitorear y dirigir las operaciones consideradas como críticas y/o prioritarias en cuanto a la atención de incidentes. El mando es, por lo tanto, el responsable del C2, es decir, el coordinador general de las operaciones del Centro de Comando y Control, más no la autoridad superior. El mando es el ejecutor con más alto rango dentro del C2, la autoridad por su parte es el principal agente decisor dentro de la estructura general de sistema. (La diferencia entre autoridad y mando será tratada con mayor detalle posteriormente dentro del manual).

El mando en el C2 es el responsable de la planeación estratégica y operativa de los recursos humanos, materiales y tecnológicos del C2. El mando tiene, por lo tanto, la responsabilidad de asumir la gestión de las operaciones que por su naturaleza o gravedad no pueden ser atendidas por los despachadores. Algunas de sus principales funciones y/o características son:

- Verificar que su personal respete los procedimientos (asuma el comportamiento exigido y el permitido) y cuente con la capacitación suficiente para ello.
- Es el oficial de más alto rango para coordinarse con el exterior.
- Editar las directivas necesarias y líneas de acción prioritarias, tanto administrativas como operativas.

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, Continuación...

Administrador La administración del C2 corresponde a un grupo de personas de 4 áreas distintas:

- Coordinador administrativo y de soporte
- Administración de recursos
- Estadística y reportes
- Oficina de inteligencia de la PGJ-DF

Las responsabilidades principales del cuerpo de administradores son:

- Gestionar las bases de datos del sistema *ECHO y LIMA para proveer información estadística relevante para la toma de decisiones por parte los Supervisores del C2.
- Formular y emitir reportes sobre la operación de la Central de llamadas.
- Realizar labores de inteligencia que a mediano plazo permitan desarrollar herramientas y aportar información para identificar patrones y correlaciones entre incidentes que a su vez sirvan como soporte para el personal de investigación.



Imagen 5 Procesamiento de datos en el sistema.

Fuente: Manual de despachador del CAEPCCM

Los roles en el C2, *Continuación...*

Jefes de turno El jefe de turno es el responsable de:

- Verificar que los medios técnicos y humanos sean suficientes para el buen funcionamiento del C2.
- Reportar al responsable del C2 los casos importantes.
- Es el interlocutor con el exterior en ausencia del responsable del C2.
- La coordinación con el C4i.
- Reportar la actividad de su turno.

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, Continuación...

Supervisores

La función del supervisor es monitorear y administrar el personal del C2 desde una perspectiva global. De esta forma, el supervisor debe tener una visión completa de todas las áreas a su cargo y de la interacción y procesos que se dan al interior del sistema bajo su responsabilidad.

Los supervisores también deben tener una visión global de los eventos e incidentes que se van dando durante su turno, ya sean estos eventos públicos (marchas, incendios) o eventos privados (asaltos, robos de vehículos, riñas, etc.).

Para conjuntar ambas funciones el supervisor también tiene acceso a toda la información de los diferentes operadores. Por lo que está siempre al pendiente de los incidentes publicados dentro de ECHO y evalúa la priorización y el tiempo de respuesta de los despachadores a los diferentes incidentes. Desde esta posición el supervisor:

- Coordina finalmente la respuesta de eventos.
- Previene el escalamiento de incidentes.
- Maneja el arbitraje como último recurso.
- Garantiza la operación y el respeto de los procedimientos.
- Está al pendiente de los incidentes publicados dentro de ECHO y de los tiempos transcurridos y prioridades asignadas a cada uno de éstos.



Imagen 6 Supervisión de C2.

Fuente: CAEPCCM

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, Continuación...

Servicios de capacitación

Corresponde al Supervisor verificar que tanto personal nuevo, como operativo reciba las capacitaciones necesarias para reforzar sus conocimientos o adquirir otros que permitan actualizar sus operaciones o porque algún operador ascendió de posición.

Despachadores

La principal responsabilidad del Despachador es la movilización y administración de los recursos para garantizar que los incidentes sean atendidos de forma adecuada y las misiones tengan mayor probabilidad de éxito. Para lograr lo anterior, el sistema cuenta con un menú de opciones de apoyo y recomendaciones de acuerdo con la naturaleza del evento. Sin embargo, la decisión final y la forma en que el incidente es atendido recaen en el despachador por lo que éste deberá administrar las intervenciones de la siguiente forma:

- Verificar la correcta introducción de los datos del incidente (motivo, fecha, hora, sector, ubicación y descripción de las características y detalles de la situación).
- Revisar la asistencia propuesta por el sistema antes de asignar recursos.
- Seleccionar y movilizar los recursos.
- Dar indicaciones a los medios asignados para la atención del caso.
- Transmitir las órdenes de movilización de los recursos utilizando los medios de comunicación (Radio TETRA, etc.)
- Escalar incidentes (cuando se ha presentado la llamada y no ha sido publicado) a mandos superiores en caso de no recibir atención o en caso de alta gravedad.
- Recibir y capturar datos de la unidad que cubrirá el incidente para darle seguimiento al estatus de los recursos y administrar manualmente el estado permitido en el sistema.
- Asignar la importancia al evento, al registrar la radio comunicación y los pormenores de la emergencia. Agregar información, comentarios y datos pertinentes al realizar el registro del evento.

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, *Continuación...*

Despachadores, *continuación*

- Dar seguimiento a la atención de los incidentes en sitio para estar en posibilidades de dar respuesta a solicitudes de mayor apoyo, asignar más elementos y/o recibir instrucciones del mando superior.
- Cerrar la intervención. Realizar la captura en la base de datos hasta que se cierre el folio.
- Al término del turno, traspasar los incidentes en proceso para su seguimiento y cierre.
- Comunicar los eventos/alarmas al supervisor cuando se trate de eventos de mayor relevancia o importancia.



Imagen 7 Estación de trabajo del despachador.

Fuente: Manual de Despachador del CAEPCCM

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, Continuación...

Operador de Alarma y video

Las funciones principales del Operador son tomar, clasificar, validar y abrir los eventos creados de las fuentes de video para su posterior envío (en caso de ser validado) de la información al Despachador a fin de activar los recursos apropiados.



Imagen 8 Puesto de gestión de alarma y video

Fuente: Manual de Despachador del CAEPCCM

Para llevar a cabo lo anterior, el Operador deberá:

- Revisar la presentación de video en tiempo real en la pantalla de la zona que le corresponda a través del sistema de video-vigilancia, a través del control manual del movimiento en las cámaras.
- Operar el análisis de videos detectando actividades fuera de la ley, movimientos, direcciones incorrectas, sujetos sospechosos, intrusiones, objetos abandonados, multitudes, conteo, etc.
- Recibir alarmas con base en el análisis de videos.
- Conmutar automáticamente cámaras de video en la visualización de los operadores en caso de eventos de alarma.
- Crear, actualizar, clasificar y cerrar manualmente evento/alarma en la aplicación CAD (Despacho Asistido por Computadora).

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, *Continuación...*

**Operador de
Alarma y
video,
*continuación***

- Ingresar y validar manualmente el lugar de intervención en el sistema CAD.
- Describir manualmente el evento y tipo de incidente (nombre, naturaleza del evento, observaciones, etc.)

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, Continuación...

Ejercicio 2 La actuación de los distintos roles para el tratamiento de un caso.

A continuación se formarán 6 equipos y cada uno representará un rol distinto dentro del C2, leerán y analizarán un caso de un incidente y habrán de comentar cuál sería su papel y sus principales responsabilidades de coordinación para atender de forma efectiva dicho caso².

Caso

El siguiente caso fue desarrollado por el aparato de seguridad pública del estado de Puebla con el fin de implementar un simulacro de asalto y verificar las estrategias, tiempos y acciones en caso de existir una situación real. A continuación retomaremos la idea del asalto a un centro comercial en la Ciudad de México, y le agregaremos algunas variables con la intención de realizar un ejercicio de coordinación y toma de decisiones al interior del C2 para atender el caso de forma efectiva y con la mayor probabilidad de éxito. La situación es la siguiente:



Imagen 9 Parque Delta, Ciudad de México.

Fuente: Google Street View

Continúa en la siguiente página...

² Caso de asalto en centro comercial, "Realizan simulacro de asalto en el centro comercial Angelópolis", tomado de [pueblaonline.com.mx](http://www.pueblaonline.com.mx), 14 de julio de 2010, http://www.pueblaonline.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=932:realizan-simulacro-de-asalto-en-el-centro-comercial-angel%C3%B3polis, Consultado el 17 de marzo de 2011.

Los roles en el C2, Continuación...

Caso, continuación

El despachador recibe vía radio, información de un elemento policiaco en calle, en donde se le informa que se acaba de cometer un asalto en una joyería al interior del Centro Comercial Plaza Delta. De acuerdo con la información proporcionada, son 6 sujetos fuertemente armados quienes aún se encuentran dentro del Centro Comercial por lo que es probable que tomen rehenes y se genere una situación de pánico colectivo entre la gente. Son las 11:30 am y el asalto se cometió a las 11:25 am.

A las 11:40 el operador de alarma y video recibe otra llamada donde le informan que 3 sujetos con armas largas han tomado como rehenes a 5 personas al interior del centro comercial.

Tres minutos después del reporte, policías preventivos y agentes de investigación establecen un cercó en las inmediaciones de la plaza y es en el área de estacionamiento donde se genera un enfrentamiento con los otros 3 sujetos.



Imagen 10 Vista aérea de Parque Delta.

Fuente: Google Maps

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, Continuación...

Caso,
continuación

Un policía auxiliar es herido, dos asaltantes muertos y tres más detenidos es el saldo que generó la movilización de los uniformados. Sin embargo, el 6º. Delincuente sigue pertrechados dentro del centro comercial con ahora sólo 2 rehenes.

¿Qué es lo que tiene que hacer el operador de alarma y video a partir de que recibe la información?

¿Qué debe hacer el despachador?

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, Continuación...

Caso, <i>continuación</i>	¿Es necesaria la intervención del Supervisor, del Jefe de Turno o del Mando? ¿Bajo qué condiciones sería necesaria la intervención de cada uno de ellos?
-------------------------------------	--

[illegible]

¿Qué decisiones pueden y deben ser tomadas por el Operador de Alarma y Video y por el Despachador y cuáles no?

[illegible]

Continúa en la siguiente página...

Los roles en el C2, *Continuación...*

Caso,
continuación ¿Esta forma en que se describen las cosas en las preguntas anteriores,
es cómo realmente ocurren en la realidad?

La cadena de mando en el C2

¿Qué es la cadena de mando?

La Cadena de Mando en el C2 es la línea de autoridad que va desde la cima de la estructura organizacional hasta el escalón más bajo y en términos simples define quién reporta a quién. En este sentido es de suma importancia que cada miembro de la Central de Monitoreo y Despacho conozca a detalle la línea y dirección que sigue el mando en su organización, así como la estructura jerárquica que la conforma.

La importancia de conocer la Cadena de Mando permite a cada miembro responder a las siguientes preguntas: ¿Ante quién soy responsable? ¿A quién acudo si tengo un problema con un incidente grave?

Autoridad

En toda Cadena de Mando existe una autoridad que es gestionada y ejercida a través de una estructura organizacional. En este sentido la estructura jerárquica del C2 está encabezada por el Mando como se muestra en la siguiente ilustración.



Imagen 11 La cadena de mando.

Fuente: SSP DF

Continúa en la siguiente página...

La cadena de mando en el C2, *Continuación...*

Autoridad, *continuación*

La autoridad es una atribución que debe ejercerse, más como producto de un objetivo o misión de la organización, que como el resultado exclusivo de la voluntad de quién la ejerce. Esto quiere decir que el fin de la organización, en este caso, la atención oportuna y eficaz de los incidentes y la disminución de la delincuencia, es la razón principal de la existencia de una autoridad cuyas habilidades deben ser lo suficientemente adecuadas para gestionar con inteligencia su poder de mando y generar resultados excepcionales al interior del C2.



Imagen 12 Autoridad y misión organizacional.

Fuente: conferenciasmexico.com/TallerLiderazgo.aspx

Continúa en la siguiente página...

La cadena de mando en el C2, *Continuación...*

Autoridad y Mando

La Cadena de Mando está compuesta por dos elementos importantes, la Unidad de Mando y la Autoridad:

Autoridad: Es el derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que dichas órdenes sean cumplidas³.

Unidad de mando: Es el lugar en donde se concentra la autoridad, es el punto de donde parten las instrucciones y órdenes para su ejecución. Permite mantener el concepto de una línea continua de autoridad. De esta forma, sin la unidad de mando un subordinado tendría que atender las instrucciones y demandas de varios superiores, lo cual puede generar conflictos y distorsiones en las prioridades de la organización.

Cabe hacer una distinción entre autoridad y mando. Autoridad es la capacidad de decidir, mando es el que ejecuta esas decisiones.

Gestión de la autoridad

Para que una organización sea capaz de generar resultados de forma eficiente, la autoridad debe contar con las siguientes habilidades organizativas, además de ciertos principios que los distintos roles en el C2 deben compartir y asumir para que se respalden sus decisiones:

Mando: Es el poder y la autoridad que tiene un superior para dictar órdenes a sus subordinados.

Capacidad de mando: es el conjunto de actividades mediante las cuales se dirigen, coordinan y controlan las acciones y recursos para conseguir un objetivo.

Continúa en la siguiente página...

³ La autoridad se puede clasificar en 2 tipos en función de la naturaleza del acto por la que ésta se obtiene: Jurídica, es decir, por derecho o decreto de una norma o ley; o Moral, la cual se obtiene por el prestigio, los conocimientos o la reputación de una persona.

La cadena de mando en el C2, *Continuación...*

Gestión de la autoridad, *continuación*

Mandar es:

- Resolver con calma y ejecutar sin titubeos.
- Ejercer la autoridad sobre alguien.
- Manifestar la voluntad de que alguien haga algo.
- Fijas objetivos
- Asignar tareas
- Controlar su cumplimiento

Dar órdenes es:

- Ser preciso
- Ser conciso
- Ser claro en cuanto productos esperados, características y plazos
- No ser confuso o contradictorio



Imagen 13 Capacidad de mando.

Fuente: Cortesía de la SSP- DF.

Continúa en la siguiente página...

La cadena de mando en el C2, *Continuación...*

Principios del mando

- El mando es irrenunciable.
- El mando es unipersonal y no puede compartirse.
- El mando recae en la persona del jefe.
- El mando se toma y se ejerce a través de la línea de mando.
- Todos los equipos tienen un jefe.
- La responsabilidad y atribuciones son inseparables
- El mando no es delegable.



Imagen 14 La toma del mando.

Fuente: Cortesía SSP- DF.

Continúa en la siguiente página...

La cadena de mando en el C2, *Continuación...*

Principios organizativos

- **Autoridad:** El derecho que adquiere una persona al ocupar determinada posición para dar órdenes y esperar que se cumplan.
- **Jerarquía:** Es el orden o lugar que ocupan cada uno de los integrantes del C2 de acuerdo con sus funciones, capacidades, antigüedad, conocimientos, etc. Es descendente y angular.
- **División del trabajo:** Es la separación de las funciones operativas de una organización en donde la especialización y la cooperación entre los distintos roles permiten eficientar la producción o generación de resultados.
- **Disciplina:** Es el conjunto de actitudes y disposiciones que se desarrollan para conseguir un fin determinado. La capacidad de actuar de forma ordenada y tenaz para obtener un resultado planeado.
- **Unidad de mando:** Consiste en la unificación y concentración de los criterios y procedimientos para ejecutar las instrucciones de un jefe.
- **Responsabilidad:** Cumplir con el deber que determinada posición o función le impone y asumir las consecuencias de los hechos realizados u omitidos en el ejercicio de dicha actividad.
- **Orden:** La capacidad para discernir y priorizar las actividades y responsabilidades de acuerdo con el rol desempeñado en el tiempo y espacio.
- **Control:** La capacidad de alinear los distintos roles y funciones en torno al objetivo organizacional y de detectar desviaciones y corregirlas en su momento. "Mandar sin controlar no es mandar".
- **Capacidad:** Para hacer, para decidir, para mandar o ser para asumir órdenes y cumplirlas.
- **Obediencia:** Actitud personal de disponibilidad para aceptar lo que se nos manda de manera activa y positiva.

Continúa en la siguiente página...

La cadena de mando en el C2, *Continuación...*

Ejercicio 3 Dinámica de **“Poder y afiliación”**. Los participantes realizarán la siguiente dinámica con el objetivo de fomentar la reflexión y discusión en relación con los aspectos positivos y negativos del poder, la autoridad, y la afiliación o pertenencia a una organización.

Ver anexo 1.

Resumen

Lo que debes recordar de esta unidad es...

Los Roles en el Centro de Control y Comando

○ Punto 1

Cada rol asumido dentro de una organización responde a una serie de comportamientos, actitudes, acciones y resultados que se esperan de quien lo asume. El contenido de un rol siempre está asociado con otros roles, en el caso del C2 esta relación es fundamental dado que una buena interacción, comunicación y coordinación entre los distintos roles es determinante para el buen funcionamiento del sistema en su conjunto y, por ende, para el logro de los fines del Programa Ciudad Segura, es decir, la disminución de la incidencia delictiva y la atención oportuna de los incidentes.

○ Punto 2

La Central de Monitoreo y Despacho está compuesta por 6 roles distintos que responden a un orden jerárquico y una estructura de mando vertical en el siguiente orden: Mando, Administrador, Jefe de turno, Supervisor, Operadores de Alarma y Video y Despachadores. A pesar de que cada uno de ellos cumplen una función específica dentro del C2, todos convergen en torno a una misión en común: mejorar la seguridad de la ciudad de México.

○ Punto 3

La Cadena de Mando en el C2 es la línea que va desde la cima de la estructura organizacional hasta el escalón más bajo, define quién reporta a quién, ante quiénes somos responsables y a quién se debe acudir si existe un problema grave con un incidente. La Cadena de Mando está compuesta por dos elementos importantes, la Unidad de Mando y la Autoridad.

La autoridad, las órdenes y el control se ejercen desde arriba hacia abajo. La obediencia, la entrega de cuentas y el escalamiento de incidentes se ejercen de abajo hacia arriba. Mientras que el orden, la responsabilidad, la disciplina y la capacidad deben estar presente en todos los niveles.

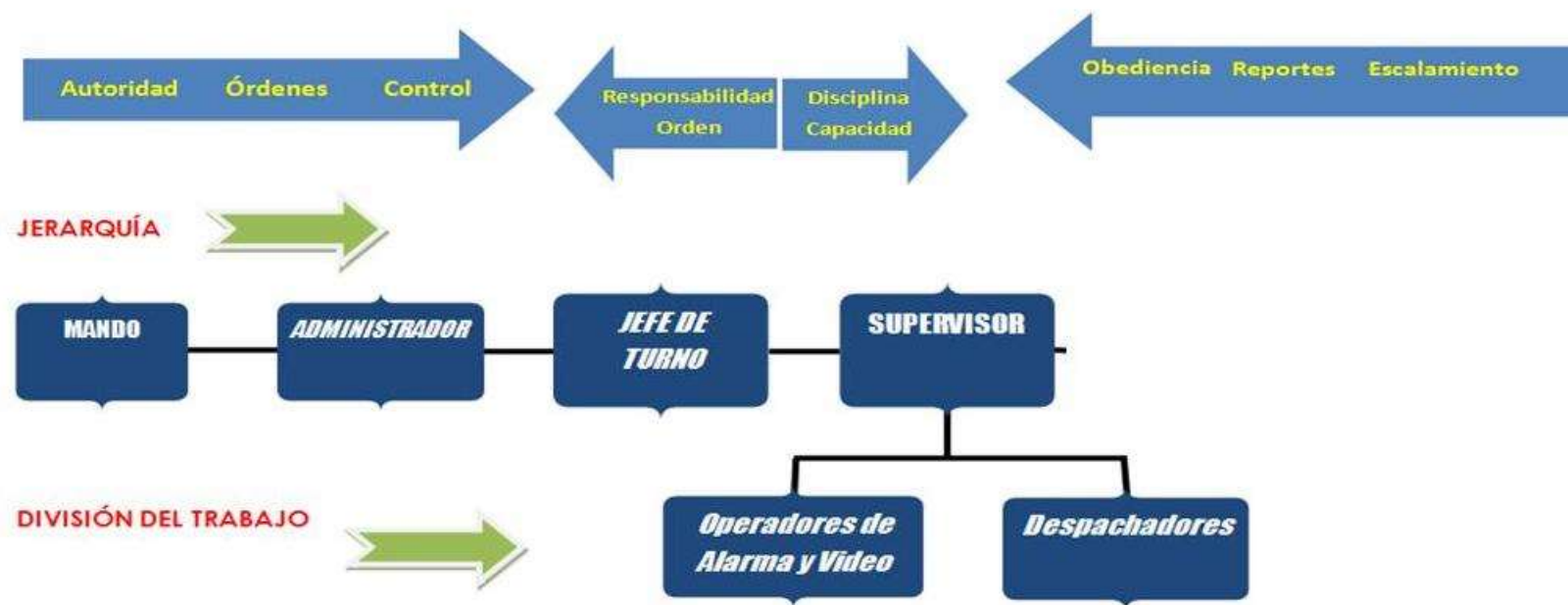


Imagen 15 El sentido de la cadena de mando en el C2.

Fuente: elaboración propia.

Notas del participante:

This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings present.

Capítulo 2

El perfil del despachador

Panorama general

Introducción En este capítulo se define con claridad cada una de las habilidades, capacidades y actitudes que caracterizan el perfil profesional del despachador en el marco de este nuevo enfoque de Políticas de Seguridad Pública Orientadas a la Solución de Problemas, para prevenir y combatir la delincuencia.

Objetivo Al término del capítulo, los participantes analizarán los elementos que deben caracterizar al despachador de C2, de acuerdo con los ejercicios del taller.

En este capítulo En este capítulo se abordarán los siguientes temas:

Tema	Ver Página
Definición de perfil	2-2
Habilidades del despachador	2-4
Conocimientos del despachador	2-11
Actitudes del despachador	2-15

Presentación

Introducción Los roles que desempeñan el Despachador y el Operador de Alarma y Video dentro de la estructura del C2 son fundamentales debido a que la adecuada realización de sus actividades y funciones es crucial para el logro de los objetivos del Proyecto "Ciudad Segura" del GDF: "Atender de forma adecuada los incidentes y disminuir la incidencia de delitos en la ciudad de México".

En este sentido, el perfil profesional del despachador es prácticamente único en el país debido a que las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para su desempeño se enmarcan dentro de un nivel de especialización completamente distinto al modelo de policía tradicional que se ha venido manejando hasta ahora en las distintas corporaciones policiacas de México.

Como se mencionó al inicio de este manual, el despachador no sólo debe ser un elemento diestro en el manejo y análisis de estadísticas delictivas, sino que además debe ser capaz de combinar este conocimiento con el manejo de la tecnología más moderna en su tipo para el monitoreo de la actividad diaria del delito y la atención de incidentes. El despachador debe contar también con ciertas habilidades y capacidades de análisis crítico y raciocinio que lo convierten en un experto del delito en su sector asignado.

Por lo anterior, es primordial definir con claridad cada una de las habilidades, capacidades y actitudes que caracterizan el perfil profesional del despachador en el marco de este nuevo enfoque de Políticas de Seguridad Pública Orientadas a la Solución de Problemas para prevenir y combatir la delincuencia⁴. Bajo este nuevo esquema el despachador asume un papel fundamental como analista delictivo capaz de arrojar luz y orientar a los que toman las decisiones sobre las líneas de acción y estrategias más efectivas para disminuir el delito y darle solución a problemas específicos a través del estudio y análisis profundo de los factores que los determinan y su relación con otros fenómenos delictivos.

Continúa en la siguiente página...

⁴ El enfoque de Solución de Problemas busca identificar y definir los problemas delictivos en términos más precisos; investigar cada caso; documentar la naturaleza de la respuesta policial; evaluar la idoneidad de la autoridad y los recursos existentes; involucrarse en la exploración amplia de las alternativas para darle solución; sopesar los méritos de cada alternativa y seleccionar la mejor. Braga Anthony, "Problem-Oriented Policing and Crime Prevention", Criminal Justice Press, Monsey, New York, U.S.A. Consultado en http://www.popcenter.org/library/reading/pdfs/braga_pop_intro.pdf.

Definición de perfil, *Continuación...*

Perfiles y desempeño laboral

Desempeño es una palabra frecuentemente usada pero no siempre comprendida del todo. En términos simples "desempeño" significa qué tan bien se hace algo. Cuando en la escuela, por ejemplo, se quería medir nuestro desempeño en clase, éste se podía evaluar a través de las calificaciones obtenidas: Un 10 significaba que no lo podíamos haber hecho mejor, mientras que un 6 significaba que habíamos actuado conforme a la ley del mínimo esfuerzo para pasar la materia. La razón principal por la que el término desempeño en ocasiones no es perfectamente comprendido es porque "qué tan bien" puede ser interpretado de muchas formas.

Una común, pero generalmente incorrecta interpretación, es que "buen desempeño" significa sacar "buenos números". En términos de desempeño policial en el C2, esto puede significar mayor número de incidentes detectados por cámara, número de remisiones al Ministerio Público, UMAN Juez Cívico, menor tiempo transcurrido para la atención de un incidente, disminución del índice delictivo en el sector asignado, entre otros. Sin embargo, si definimos desempeño desde el punto de vista de la persona que recibe los servicios de seguridad pública, éste se puede entender a través de una combinación entre "hacer lo correcto", es decir, saber priorizar; y "hacerlo bien", es decir, con calidad. Los números o las calificaciones arrojan luz sobre estas cosas, pero son sólo una herramienta que nos ayuda a suponer que las cosas se hicieron bien, sin embargo, no nos permiten conocer realmente cual fue el proceso para llegar a esos resultados⁵.

El hacer las cosas bien, pero sobre todo, saber qué se debe y puede hacer y qué no, suena sencillo, sin embargo, es una de las tareas más complicadas para un despachador en el C2. No siempre todo lo que se quiere se puede hacer y no todo lo que se hace se lleva a cabo de la mejor manera. Saber discernir, priorizar y actuar para dar la mejor respuesta a los incidentes que se presentan requiere de ciertas habilidades y capacidades que a continuación se describen como parte del perfil profesional del Despachador.

⁵ Por ejemplo: puede suceder que el número de secuestros en determinada entidad disminuya repentinamente y se atribuya esto a una actuación eficaz de las fuerzas del orden, sin embargo, puede resultar que esto se deba a que el crimen organizado haya decidido parar por cuestiones estratégicas o a que han mudado su actividad delictiva a otro estado por ser más rentable.

Habilidades del Despachador

Introducción Para poder reconocer cuáles son las habilidades que el despachador debe poseer para hacer “lo correcto” y “hacerlo bien” es necesario primero conocer cuáles son las responsabilidades del despachador, las herramientas con las que cuenta, y los resultados que se esperan de éste.

Todas las actividades y funciones del despachador ya han sido enumeradas anteriormente, sin embargo, se retoman las más importantes para conectarlas con las habilidades que corresponden a cada función que realiza:

La principal responsabilidad del despachador es la movilización y administración de los recursos para garantizar que las misiones tengan mayor probabilidad de éxito.

Para movilizar los recursos el despachador debe tener entonces la capacidad de identificar la naturaleza del incidente y las necesidades prioritarias que hay que cubrir (si hay heridos mandar una ambulancia, si hay fuego los bomberos, si hay un cuerpo el servicio médico forense). Por otro lado, debe también contar con ciertas habilidades para evaluar la dimensión del incidente, y en función de su cálculo, determinar los medios y las características de los recursos a asignar.

Continúa en la siguiente página...

Habilidades del Despachador, Continuación...

Habilidades técnicas

La estación de trabajo del Despachador está equipada con la siguiente infraestructura y tecnología:

- CPU
- 2 pantallas
- Las aplicaciones ECHO, LIMA, ILEX (**Fase 1**) y visualización y manejo de video integrados a ECHO (**Fase 2**).
- Sistema de radio (**Fase1**).
- ICCS-GEMYC (Pantalla táctil).

Para poder manejar adecuadamente dichas herramientas tecnológicas el Despachador debe contar con un conjunto de habilidades técnicas para el manejo de la paquetería del sistema y las herramientas tecnológicas. Es cierto que los despachadores recibirán capacitación específica para el uso de dichos instrumentos, sin embargo, también es cierto que éstos deben poseer ciertas habilidades técnicas a priori para estar en condiciones de asimilar el sistema con mayor facilidad:



Ilustración 16 Despachador en acción.

Fuente: Manual de Despachador del CAEPCCM.

Continúa en la siguiente página...

Habilidades del Despachador, Continuación...

Habilidades computacionales básicas

La siguiente lista contempla un conjunto de habilidades computacionales básicas que cualquier persona que maneje una computadora debe conocer. No obstante que no todas son aplicables para el manejo de la paquetería del sistema video vigilancia y despacho del C2, si son una herramienta útil que les facilitará la adopción de la paquetería.

Conocimientos generales de computación:

- Desde cómo encender una computadora, hasta cómo buscar un archivo en el ambiente Windows.
- Saber usar el mouse y el scroll.
- Saber maximizar, minimizar mover y cerrar ventanas en Windows.
- Cómo crear y organizar carpetas en Windows.
- Cómo guardar y buscar archivos, crear carpetas, cambiarles el nombre, etc.

Manejo de un procesador de textos

- Saber cómo cambiarle el formato a un texto (tamaño, tipo de letra, negritas, etc.)
- Saber cómo configurar la hoja, el tamaño, la alineación, los márgenes, etc.
- Conocer las funciones básicas de suma, autosuma, Promedio, Min, Max.
- Conocer la forma de insertar, eliminar, copiar y renombrar hojas en un libro.
- Saber insertar fórmulas en la hoja de cálculo.
- Conocer el mecanismo para aplicar autofiltro a una tabla.
- Saber generar gráficos en una hoja de cálculo.

Continúa en la siguiente página...

Habilidades del Despachador, Continuación...

Habilidades computacionales básicas, continuación

Navegación en internet:

- Saber cómo utilizar los motores de búsqueda actuales (Google, Yahoo).
- Saber cómo utilizar Internet Explorer.
- Conocer la forma de guardar información y descargar archivos.
- Conocer el funcionamiento del listado de favoritos y del historial.
- Conocer la forma de abrir una nueva pestaña, ingresar una dirección http en el explorador.

Manejo del correo electrónico:

- Saber cómo enviar y recibir correos electrónicos.
- Saber cómo responder, redirigir o reenviar un correo.
- Conocer el mecanismo para adjuntar archivos en un correo.
- Conocer el conocimiento de la libreta de direcciones.
- Conocer cómo agregar un nuevo contacto a su correo y cómo buscar correos recibidos por fecha, nombre, asunto, etc.

Todas las anteriores son habilidades básicas que, aunque parezca absurdo, en muchas ocasiones no se conocen del todo.

Habilidades computacionales Especializadas

- Saber manejar una computadora moderna y saber cómo acceder y manipular bases de datos en programas estadísticos como SPSS, Excel, Access, etc.
- Manejar las principales aplicaciones informáticas del sistema ECHO, LIMA e ILEX.

Continúa en la siguiente página...

Habilidades del Despachador, Continuación...

Habilidades intelectuales y de razonamiento

Administrar las intervenciones y movilizar los recursos de forma adecuada para atender un incidente es una de los principales retos para los despachadores. La efectiva coordinación con los involucrados en este proceso es una tarea nada sencilla que requiere, como se mencionó anteriormente, de una amplia capacidad de análisis en los despachadores, suficiente como para no sólo saber “lo que es correcto hacer”, sino también, para pensar en “la mejor forma de hacerlo”, es decir, dar respuesta a un incidente en tiempo, forma y con las herramientas adecuadas.

Sin embargo, además de ser capaz de brindar una respuesta efectiva y correcta a los incidentes, el despachador debe ser capaz de proponer alternativas y estrategias de prevención de los delitos con base en el análisis profundo de la información estadística recopilada y el estudio metódico del comportamiento criminal observado en su actividad diaria.

Como analista delictivo, el despachador tiene entonces un papel central dentro del enfoque de políticas de seguridad orientadas a la solución de problemas. Su rol dentro del sistema en su conjunto es primordial puesto que el producto de su trabajo finalmente alimenta a las estrategias policiales de combate al crimen durante todo el proceso. En este sentido, el perfil del despachador implica una gran capacidad analítica.

Por ejemplo en el caso ocurrido recientemente donde se dio el robo a una céntrica joyería y en donde, a pesar que se estacionó a un camión de basura entre la cámara y la joyería, a las 2 de la mañana en un fin de semana, a ningún operador se le ocurrió que dicho evento estaba completamente fuera de lugar y menos aún cuando el camión se movió en varias ocasiones y fue estacionado en el mismo sitio.

Capacidad analítica

La capacidad de análisis tiene que ver con todo aquello que nos permite llegar a conclusiones y previsiones para el futuro con base en el tratamiento y estudio de la información obtenida sobre el objeto de estudio. La capacidad de análisis implica un método de acercamiento y tratamiento de dicha información para poder extraer conclusiones pertinentes sobre las causas o factores que determinan el fenómeno en cuestión.

Continúa en la siguiente página...

Habilidades del Despachador, Continuación...

Razonamiento crítico El pensamiento crítico es un proceso mediante el cual se usa la inteligencia, la lógica, y los conocimientos propios, o a los que tenemos acceso en determinado momento, para llegar de forma efectiva a la conclusión más justificable y razonable respecto a un dilema o problema. Esto implica hacer el mayor esfuerzo para dejar de lado las muchas barreras que se nos presentan debido a nuestros prejuicios, sentimientos, valores y percepciones. Este tema se maneja más a detalle en el capítulo 3 pág.

Pensamiento orientado a la solución de problemas El tiempo de respuesta del despachador para atender y asignar los recursos necesarios a determinado incidente puede literalmente convertirse en cuestión de "vida o muerte". En este sentido, el despachador debe tener no sólo una gran capacidad para resolver problemas, sino una connotada agilidad para hacerlo con rapidez.

Un buen pensador, según la psicología cognitiva tiene las siguientes características:

1. Mente abierta, esto es, que es capaz de generar opciones y explorar alternativas
2. Curiosidad y creatividad intelectual
3. Motivación para establecer relaciones virtuales, crear conceptos
4. Actúa de manera estratégica al ejecutar planes y plantearse metas
5. Busca prevenir errores, por lo que es cuidadoso
6. Es consciente de sus actos por lo que monitorea la dirección de su propio pensamiento y ejerce control sobre sus procesos mentales⁶

Continúa en la siguiente página...

⁶ Tomado y reinterpretado de: Infante Fregoso Arturo, *Taller de habilidades para la resolución de problemas*, Universidad Iberoamericana.
http://www.radix.uia.mx/ec1/ponencias/docs/tema1_Fregoso.pdf

Habilidades del Despachador, *Continuación...*

Pensamiento orientado a la solución de problemas

En particular es importante señalar que un buen despachador es aquél que no sólo espera la llamada sino que busca algunos indicios, de acuerdo con su experiencia y el conocimiento que adquiere sobre las zonas asignadas, Asimismo es importante mencionar las siguientes habilidades operativas:

- Detección de conductas delictivas en el monitoreo.
- Toma de decisiones en relación a la unidad a canalizar.
- Trabajo en equipo.
- Uso adecuado del radio (tono de voz, claridad en las ideas).

Conocimientos del despachador

Conocimientos

Como miembro clave de un nuevo equipo especializado en el tratamiento de incidentes, la búsqueda de soluciones a los problemas de la inseguridad en la ciudad y el manejo de tecnología de punta para su cumplimiento, el despachador debe contar con un conjunto de conocimientos técnicos y metodológicos previos que le permitirán asimilar la metodología basada en el enfoque de solución de problemas. Sin embargo, a lo largo de su trayectoria el despachador deberá también adquirir y desarrollar ciertos conocimientos empíricos y tácticos que le permitirán hacer mejor su trabajo y consolidar el perfil profesional del despachador del C2.

Conocimientos previos

Se asume que el despachador debe contar con ciertos conocimientos previos por los cuales fue elegido para integrarse al C2, entre estos están:

Metodologías de investigación

Conocimientos básicos de metodologías de investigación en ciencias sociales que le permitan estructurar sus responsabilidades, analizar la información y tomar decisiones con base en un método de aproximación similar al enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP) y el modelo BASE. Esto es, a través de la observación, el planteamiento de hipótesis, la experimentación y la generación de conclusiones como resultado del análisis.

Conocimientos básicos de estadística y análisis numérico

Otro conocimiento general que podría ser recomendable, aunque no necesario para el despachador son aquellos conocimientos básicos de estadística descriptiva y conocer, al menos de forma general, los conceptos de promedio, media, moda, mediana, tendencia, desviación estándar, varianza etc.

Redacción y ortografía

Una de las tareas fundamentales del despachador es la recopilación de la información detallada de las características y circunstancias en que se presentan los incidentes, en el llenado del formulario de ECHO. En este sentido, se requiere contar con los conocimientos suficientes para poder redactar un informe o describir paso a paso el desarrollo de un incidente y de la forma en cómo éste fue atendido.

Continúa en la siguiente página...

Conocimientos del despachador, *Continuación...*

**Conoci-
mientos
previos,
continuación**

Conocimientos de computación

Dado que la estación de trabajo del despachador está equipada con un software especializado y tecnología de punta, éste debe contar al menos, con ciertos conocimientos de computación en el manejo de programas y paquetes especializados en mapas geo-referenciados, estadísticos, dispositivos de audio y video, de grabación, de edición de imágenes, etc.

Conocimientos sobre las responsabilidades de su rol

El despachador debe estar plenamente consciente de las expectativas que la organización tiene sobre su desempeño y las obligaciones y responsabilidades que le corresponden. Debe tener conocimiento de cada una de sus funciones a realizar y de los procedimientos o pasos a seguir para su cumplimiento. Por otro lado, debe también conocer cuáles son los resultados o productos esperados de sus labores y la calidad y cualidades con que se deben entregar éstos.

Continúa en la siguiente página...

Conocimientos del despachador, *Continuación...*

Conocimientos que deberá desarrollar o fortalecer

Conocimientos sobre el área de trabajo

El despachador debe conocer y dominar los instrumentos de su lugar de trabajo. Debe además conocer la estructura orgánica de su organización y saber a quién le reporta y ante quién es responsable. También es necesario que conozca los procedimientos administrativos, operativos y funcionales al interior del C2.

Conocimientos sobre los problemas e incidentes de su sector

Este es quizás el conocimiento más valioso que el despachador, debe no sólo poseer, sino desarrollar continuamente y actualizar. Como analista delictivo, el despachador tiene un papel fundamental para la transformación de las circunstancias y factores que determinan los incidentes en su zona, por lo que, para poder proponer alternativas de solución o mecanismos más eficientes para dar respuesta a un evento, el primer paso es convertirse en un experto del delito en su sector.

Para lograrlo el despachador puede desarrollar sus propios métodos para hacerse de la información más adecuada y útil con respecto a los problemas e incidentes de su zona, sin embargo, a continuación presentamos algunas recomendaciones:

Conoce a profundidad su sector

Conoce al detalle las calles y las posibles rutas de escape o escondite de los delincuentes. En términos prácticos el despachador debe conocer el mapa de su sector como la palma de sus manos. Debe saber cuáles calles son de doble sentido y cuáles no lo son. Donde están los cruces de avenida, puentes peatonales. Donde están ubicadas las paradas de autobuses, que rutas transitan por esas avenidas y de donde vienen y hacia donde van. También debe conocer donde están ubicados los bancos, las tiendas de conveniencia, los restaurantes, los comercios, la iglesia, las escuelas, etc. Y en general aquellos lugares en donde se reúnen las pandillas, donde conviven los jóvenes, etc.

Conoce qué sucede en las calles, más allá de lo que puede observar a través del CCTV.

Realiza visitas exploratorias en su territorio tanto como el tiempo y sus funciones te lo permitan. De esta forma obtendrás una aproximación más real de tu trabajo y de los problemas e incidentes que normalmente atiendes en tu estación de trabajo.

Continúa en la siguiente página...

Conocimientos del despachador, *Continuación...*

Conoci- mientos que deberá desarrollar o fortalecer

Este conocimiento es fundamental no sólo en términos tácticos, esto es, como herramienta para orientar a los policías y demás servicios sobre la mejor forma de acceder a determinado lugar y de planear la intervención en función del conocimiento de las calles, avenidas, cruces, etc.; sino en términos estratégicos para proponer alternativas de solución a problemas e incidentes específicos a partir del conocimiento profundo de sus causas y factores determinantes.

Actitudes del despachador

Introducción

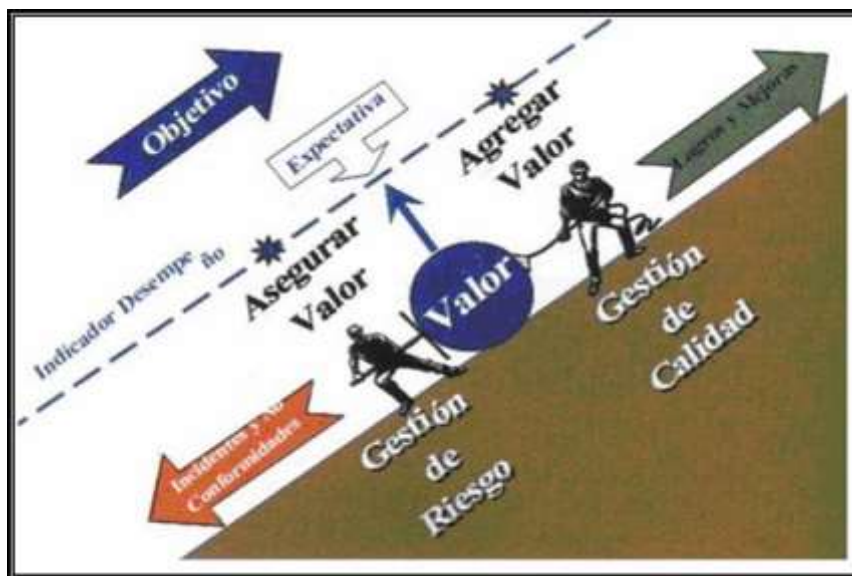


Imagen 17 La problemática de la mejora continua y el trabajador de despacho

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos3.shtml>

Hay que recordar que la correcta coordinación e interacción entre los distintos roles dentro del C2 es fundamental para la efectiva atención de los incidentes. Una actitud poco cooperativa, cerrada o desinteresada frente a las obligaciones de despacho puede no sólo traer consecuencias negativas para quien está ocupando dicho rol, (en todo caso, esa sería la consecuencia menos preocupante). La falta de coordinación o un error de comunicación por razones de "actitud" podrían convertirse literalmente en un asunto de vida o muerte para las personas a quienes estamos respondiendo una llamada de auxilio, una solicitud de intervención o una petición de apoyo.

Hay actitudes positivas que mejoran el clima laboral y facilitan la cooperación, el intercambio de ideas y opiniones, y el trabajo en equipo. Mientras que hay otras muy negativas que, por el contrario, merman la comunicación, la coordinación entre áreas y, por lo tanto, impactan directamente en la calidad de nuestro trabajo y en la calidad de las intervenciones para el tratamiento de los incidentes.

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Definición de actitud

Una actitud se puede definir como "Una predisposición aprendida para responder de manera positiva o negativa ante un objeto o sus símbolos"⁷ Es importante tener bien claro que una actitud es sólo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Esto quiere decir que si nuestra intención es medir o reconocer actitudes dentro de un ambiente laboral por ejemplo, éstas deben interpretarse como síntomas y no como hechos. Es decir, las actitudes son el resultado de las relaciones que establecemos en nuestra vida cotidiana, de nuestra interacción con otros individuos, sean estos compañeros de trabajo, familiares, amigos, jefes, hijos, etc., pero no necesariamente tienen que convertirse en conducta, es decir, no definen nuestra personalidad.

Una actitud negativa o apática generalizada al interior de un lugar de trabajo, por ejemplo, es un indicador claro de que algo anda mal en la organización, pero esto no significa que todos los empleados involucrados se comporten todo el tiempo y en todos los ambientes sociales de la misma manera.

Continúa en la siguiente página...

⁷ Fishbein y Ajzen, Citado por María Teresa de la Garza Carranza y Jesús Rafael Cannett Romero. "Actitudes laborales en la educación técnica pública de Celaya" en la revista Enseñanza e investigación en Psicología de la Universidad Veracruzana. Julio- Diciembre 2005. Pp- 271- 280.

Actitudes del despachador, Continuación...

**Actitudes
negativas o
indeseables**



Imagen 18 Actitudes indeseables.

Fuente: <http://www.blogalaxia.com/post/organizacional/8>

A continuación se enlistan una serie de actitudes indeseables para el trabajo:

Resistencia al cambio: Generalmente se presenta cuando existen modificaciones estructurales a las funciones del personal, tales como nuevas metodologías, actualizaciones a las aplicaciones, nuevos procesos administrativos o cambios en los mecanismos y procedimientos para coordinar el trabajo, entregar reportes, solicitudes o informes. Habitualmente los nuevos procedimientos tienen como objetivo simplificar trámites, reducir tiempos y aumentar la productividad.

El perfeccionista:

Ser perfeccionista en la realización de las actividades y tareas asignadas en ocasiones puede traer consigo fricciones o problemas de coordinación con los subalternos o los compañeros de equipo. Ser perfeccionista no es igual a ser eficiente y eficaz. El enfocarse obsesivamente en la forma más que el contenido puede distraernos de nuestro objetivo principal. El perfeccionista utiliza la "calidad" como un arma para atacar o criticar el trabajo de sus compañeros.

Alterado-irritado:

Conserva la calma, no grites, presiones o culpes a tus compañeros o subalternos sin considerar antes las causas reales de su irritación o molestia. Una actitud alterada frente a un problema laboral, solo te hace ver como una persona con una mínima capacidad de autocontrol y con poca inteligencia emocional para hacerle frente, con mayor razón cuando éste es una consecuencia esperada o una situación rutinaria como parte de tus actividades.

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Actitudes negativas o indeseables, *continuación*

Ese no es mi trabajo:

Es una actitud común de las personas con poco compromiso con su trabajo y sus responsabilidades. Generalmente este tipo de personajes se escudan en la "descripción del puesto". Si no está explícito en el documento, no les corresponde hacerlo.

El esparcidor de rumores:

En cualquier organización es inevitable que se propaguen rumores o chismes, es parte del ambiente laboral, sin embargo, el esparcidor de rumores se distingue por proporcionar información sin fundamento y generalmente sólo aquellas noticias que son negativas. No comunica, por ejemplo, una noticia de que algún miembro del equipo recibió un reconocimiento o un ascenso, y si lo hace, lo hace sólo para difundir comentarios negativos o que desestiman las virtudes de sus compañeros.

El No comprometido:

Es una actitud que lesiona la motivación y el entusiasmo por el trabajo. Es una respuesta poco seria a las actividades y tareas asignadas, generalmente está relacionada también con un grado importante de desestimación de su papel en la organización.

El pesimista:

Es el que está esperando que el cielo se caiga o está trabajando activamente para tirarlo. Es una de las actitudes más fáciles de contagiar. Tiene que ver con una visión negativa de los hechos. Se tiende a ver sólo el lado malo de las cosas.

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Actitudes positivas o deseables

Reconocimiento:

Tiene que ver con la capacidad de reconocer que existe un problema con nuestra actitud que merma nuestra productividad y que desmotiva a los demás compañeros o reduce nuestra capacidad de generar buenos resultados.

Auto diagnóstico:

Saber distinguir entre comportamiento y personalidad. Una cosa es tener un carácter fuerte, tenaz, impositivo, distraído, sociable, inquisitivo o crítico y otra distinta es comportarse o actuar de una manera irreflexiva, irresponsable, poco comprometida o indiferente.

Responsabilidad:

Es el trabajo que le corresponde a un miembro del equipo u organización realizar para el logro de los fines del proyecto. La obligación moral para desarrollar con la mayor calidad posible una actividad asignada.

Discreción:

Rectitud, juicio para hablar o actuar dentro del marco las reglas de comunicación y manejo de información de la organización. Una persona discreta es aquella que no sólo no comunica información que se le solicita maneje con cautela a personas ajenas, sino aquella que mantiene en el ámbito de lo privado aquello que así lo es.

Disciplina:

Orden y obediencia ante una instrucción. El conjunto de actitudes y disposiciones que se desarrollan para conseguir un fin determinado. La capacidad de actuar de forma ordenada y tenaz para obtener un resultado planeado.

Lealtad:

La obligación de fidelidad a la organización para la cual se labora.

Honestidad:

Cualidad humana que consiste en expresarse y comportarse con coherencia y sinceridad. Se franco contigo mismo y para con los compañeros en el área de trabajo.

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Actitudes positivas o deseables, continuación

Trabajo en equipo:

Se refiere al compromiso con un objetivo común por parte de un conjunto de empleados y su capacidad para complementar sus actividades y habilidades para el logro de dicho objetivo.

Solidaridad:

La disposición permanente de colaborar por el bien común. Sentimiento en el cual impera la voluntad de las personas de prestar ayuda al compañero sin esperar nada a cambio.

Respeto:

Manifiesta cortesía cotidianamente en las relaciones con los demás. Reconoce los intereses y sentimientos del otro. Considera y valora las opiniones, deseos, formas de pensar y actuar de los demás.

Actúa con integridad y trata a todos los compañeros de trabajo y los usuarios del C2 con igualdad y franqueza.

Actitudes en el trato con las personas involucradas en incidentes

Toma las preocupaciones de los usuarios del C2 con la seriedad debida y explícales que estamos haciendo para darles respuesta a sus peticiones, aun cuando no vayamos a responder al incidente explica las razones de no hacerlo.

Explícales a los usuarios que siempre se le dará prioridad a las emergencias, y sin embargo, hay que reconocer que habrá ocasiones en que llaman para solicitar apoyo para otro tipo de asuntos.

Un elemento muy importante que determina en gran medida la actitud que asumimos en el ámbito laboral frente a nuestras responsabilidades y relaciones con los compañeros es el clima laboral.

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Clima laboral A diferencia de un grupo, en un equipo la cooperación constante, la confianza y la interacción son fundamentales para el logro de los objetivos de la organización. En este sentido prevalece el consenso y el trabajo colectivo sobre la competencia, la división y el individualismo, en consecuencia, se comparten tanto los logros como las dificultades.

Cuando en un equipo de trabajo se carece de las actitudes y el trato cooperativo el equipo puede sufrir de⁸:

- Sobrevaloración del grupo y se crea la ilusión de omnipotencia e invulnerabilidad, con la consecuente creencia de que las probabilidades de éxito son altísimas y la posibilidad de fracaso es inexistente.
- Mentalidad cerrada, creando muchos estereotipos negativos acerca de los otros equipos.
- Consenso prematuro por la presión generalizada del grupo hacia la conformidad y la unanimidad. Además del rechazo a las voces críticas u opiniones contrarias. Los esfuerzos colectivos no se enfocan en la búsqueda de la mejor solución, el grupo se conforma con elegir la alternativa más apoyada. No hay criterios individuales.

Estos padecimientos pueden generar una dinámica de desgaste, de enojo entre los miembros del equipo, lo cual afecta directamente la capacidad de lograr resultados. Por ello, cuando se forma un equipo de trabajo o si este ya está formado, se debe fomentar el aprendizaje de los siguientes puntos⁹:

- Fomentar el establecimiento de relaciones cordiales y satisfactorias con los demás integrantes del equipo.
- Promover la lealtad al equipo y la organización, pero sobre todo, con los principios y compromisos propios.
- Fomentar una actitud autocrítica y la crítica constructiva hacia nuestro trabajo y el de los demás.

Continúa en la siguiente página...

⁸ Mariel Bajo y Raquel Calleja, Como dirigir equipos desde una perspectiva feminista. <http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/tallerdirigirequipos.pdf>

⁹ El listado se tomó de http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/capacitacion/trabajo_en_equipo.pdf

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Clima laboral, *continuación*

- Fortalecer el sentido de responsabilidad y compromiso con las funciones y metas de la organización.
- Desarrollar la capacidad de autodeterminación, iniciativa, tenacidad y optimismo.
- Desarrollar un espíritu de superación y de mejoramiento constante.
- Desincentivar las actitudes sexistas y discriminatorias.

Cada miembro del equipo, debe ser valorado según sus: habilidades, aportaciones, dificultades y experiencias. Si retomamos la concepción de los roles laborales, estos no solo son asumidos a partir del trabajo específico que desempeña cada miembro de un C2, sino que puede asumir o tener capacidad para¹⁰:

- **Asesorar:** Reunir, administrar y organizar la información generada de tal forma que ésta esté disponible para el equipo para la toma de decisiones sobre la mejor forma de alcanzar las metas planteadas.
- **Innovar:** Generar y experimentar con nuevas ideas, preguntándose a menudo si las tareas del equipo se desarrollan de la mejor forma posible.
- **Desarrollar:** Poner atención a las necesidades e inquietudes de los clientes (internos y externos) para determinar mejoras en los procesos y mecanismos de atención a través de la valoración de nuevos enfoques en las tareas de planificación.
- **Organizar:** Implica poner orden en el equipo para que sus integrantes sepan qué hacer, cómo y cuándo, priorizando las metas y objetivos y fijando plazos para el cumplimiento de dichas metas.
- **Producir:** Dado un conjunto de metas, producir implica cumplir con las actividades planeadas para generar los resultados esperados cumpliendo con los estándares de calidad y de efectividad y eficiencia exigidos.

Continúa en la siguiente página...

¹⁰ Francisco Molina J., Pablo Loyola H y Juan D. Velásquez. Generación de Equipos de Trabajo Mediante Análisis de Redes Sociales e Identificación de Atributos Personales. Revista Ingeniería de Sistemas, vol. XIV, Junio 2010. <http://www.dii.uchile.cl/~ris/RISXXIV/Molina103.pdf>

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Clima laboral, Cada uno de estos roles puede ser asumido por más de una persona y según lo que se está trabajando, alguna de ellas, aprovechando su experiencia o liderazgo, podrá apoyarse en ellos, para mejorar la actividad del equipo de trabajo.

continuación

La mejora en el clima laboral depende entonces, en gran medida, del tipo de interacciones que se dan en la cadena de mando, pero también del desarrollo de conductas asertivas. Una conducta asertiva es aquella en la cual, una persona es capaz de expresar sus opiniones y puntos de vista desde un enfoque autocrítico y de respeto hacia las opiniones del otro. Implica reconocer nuestras fortalezas y debilidades, al mismo tiempo ser congruentes con lo que pensamos. Asumir este tipo de actitud nos permite mejorar la confianza en uno mismo, y generar un ambiente adecuado para llegar a acuerdos de beneficio común. Algunas actitudes asertivas¹¹ en el trabajo sirven mucho para mejorar el clima laboral:

- Ser autocríticos con nuestro desempeño, forma de relacionarnos, eficiencia, etc.
- Esforzarse por establecer buenas relaciones de trabajo.
- Evitar la competencia desleal y negativa.
- Reconocer las virtudes y los méritos ajenos.
- Privilegiar los incentivos antes que las sanciones.
- Mantenerse alejado de los rumores y comentarios ajenos a nuestras funciones.
- Fomentar la cooperación.

Continúa en la siguiente página...

¹¹ <http://www.climalaboral.com.es/2010/04/consejos-para-generar-un-buen-clima-laboral/>

Actitudes del despachador, Continuación...

Ejercicio 5 Defina si usted tiene una conducta asertiva. Responda al siguiente cuestionario¹². Tiempo: 25 minutos.

INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE RATHUS

Test de asertividad.

¿Soy asertivo?

Diremos que **tienes una conducta asertiva cuando defiendes los derechos propios de modo que no queden violentados los ajenos.**

Si puedes expresar los gustos e intereses de forma espontánea, si puedes hablar de ti mismo sin sentirte cohibido, si puedes aceptar los cumplidos sin sentirte incómodo, si puedes discrepar con la gente abiertamente, si puedes pedir aclaraciones de las cosas..., si puedes decir **"NO"**.

Si quieres saber qué grado de asertividad tienes, contesta el siguiente cuestionario:

Inventario de Asertividad de RATHUS

Indica, mediante el código siguiente, hasta qué punto te describen o caracterizan cada una de las frases siguientes.

- +3 Muy característico de mí, extremadamente descriptivo.
- +2 Bastante característico de mí, bastante descriptivo.
- +1 Algo característico de mí, ligeramente descriptivo.
- -1 Algo no característico de mí, ligeramente no descriptivo.
- -2 Bastante poco característico de mí, no descriptivo.
- -3 Muy poco característico de mí, extremadamente no descriptivo.

Continúa en la siguiente página...

¹² Inventario de asertividad de Rathus, obtenido de: <http://www.alt64.org/articulo/asertivi.htm>

Actitudes del despachador, Continuación...

Instrucciones Lee detenidamente las siguientes afirmaciones y coloca su puntuación sobre la línea situada a la derecha. (Si lo imprimes te será más fácil).

1.	Mucha gente parece ser más agresiva que yo.	
2.	He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez.	
3.	Cuando la comida que me han servido en un restaurante no está hecha a mi gusto me quejo al camarero/a.	
4.	Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado.	
5.	Cuando un vendedor se ha molestado mucho mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir "no".	
6.	Cuando me dicen que haga algo, insisto en saber por qué.	
7.	Hay veces en que provooco abiertamente una discusión.	
8.	Lucho, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición.	
9.	En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mí.	
10.	Disfruto entablando conversación con conocidos y extraños.	
11.	Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo.	
12.	Rehúyo telefonar a instituciones y empresas.	
13.	En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución preferiría escribir cartas a realizar entrevistas personales.	
14.	Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado.	
15.	Si un pariente cercano o respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto.	
16.	He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto/a.	
17.	Durante una discusión, con frecuencia temo alterarme tanto como para ponerme a temblar.	
18.	Si un eminente conferenciante hiciera una afirmación que considero incorrecta, yo expondría públicamente mi punto de vista.	
19.	Evito discutir sobre precios con dependientes o vendedores.	
20.	Cuando he hecho algo importante o meritorio, trato de que los demás se enteren de ello.	
21.	Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos.	
22.	Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, ¡olla busco cuanto antes para dejar las cosas claras.	
23.	Con frecuencia paso un mal rato al decir "no".	
24.	Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena.	
25.	En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio.	
26.	Cuando me alaban con frecuencia, no sé que responder.	
27.	Si dos personas en el teatro o en una conferencia están hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan a hablar a otra parte.	
28.	Si alguien se me cuela en una fila, le llamo abiertamente la atención.	
29.	Expreso mis opiniones con facilidad.	
30.	Hay ocasiones en que soy incapaz de decir nada.	

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Instrucciones, *continuación* Asegúrate de que has respondido a todas las preguntas y consulta los criterios de corrección.

Ahora sólo te queda cambiar el signo en las respuestas a las preguntas: 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26 y 30

Suma las respuestas a todas las preguntas.

Te dará un resultado comprendido entre **-90** y **+90**

-90	+90
Mínima asertividad	Máxima asertividad

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, *Continuación...*

Mejorando el clima laboral En esencia, la mejor manera de mejorar el clima laboral, es establecer un mecanismo de comunicación y diálogo para entre los miembros del equipo para la resolución de conflictos.

Liderazgo.

A diferencia de un jefe, cuyas cualidades de mando están sustentadas en su poder, costumbre o investidura, dados regularmente por el cargo que ocupa, un líder tiene autoridad moral, poder de convencimiento y el conocimiento y la habilidad para cumplir objetivos.

Así, el liderazgo, se puede considerar como el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en las personas. Dentro del trabajo, esto significa la capacidad de lograr que las demás personas trabajen en torno a la concreción de objetivos comunes. Por ello, el liderazgo tiene un factor motivacional, una persona líder es aquella que tiene capacidad de ejercer la motivación para que las personas cumplan sus metas dentro del trabajo. Para que una persona pueda ser considerada como líder, debe tener seguidores, es decir personas que la respeten y por voluntad propia permitan que el líder las guíe.

Una persona líder debe:

- Tener brújula, es decir, tener bien claros los objetivos y las prioridades, que es congruente y consistente con sus acciones.
- Tener ejército, esto es, tener seguidores o partidarios que legitiman su actuación y respaldan sus decisiones.
- Fomentar la lealtad a través de ofrecer su propia lealtad a sus seguidores.
- Establecer reglas claras, definir con claridad los límites, las sanciones, los incentivos, las líneas de comunicación entre su equipo y los resultados esperados.
- Delimitar funciones y responsabilidades
- Delegar responsabilidades
- Saber consultar
- Sentido de la proporción, o sea, saber priorizar y discernir lo importante de lo urgente. Estar en condiciones de ser selectivo en los objetivos, saber ponderar.

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, Continuación...

Mejorando el clima laboral, continuación

- Autoridad moral
- Sabiduría: Respeto, bondad, orgullo, valor, visión.

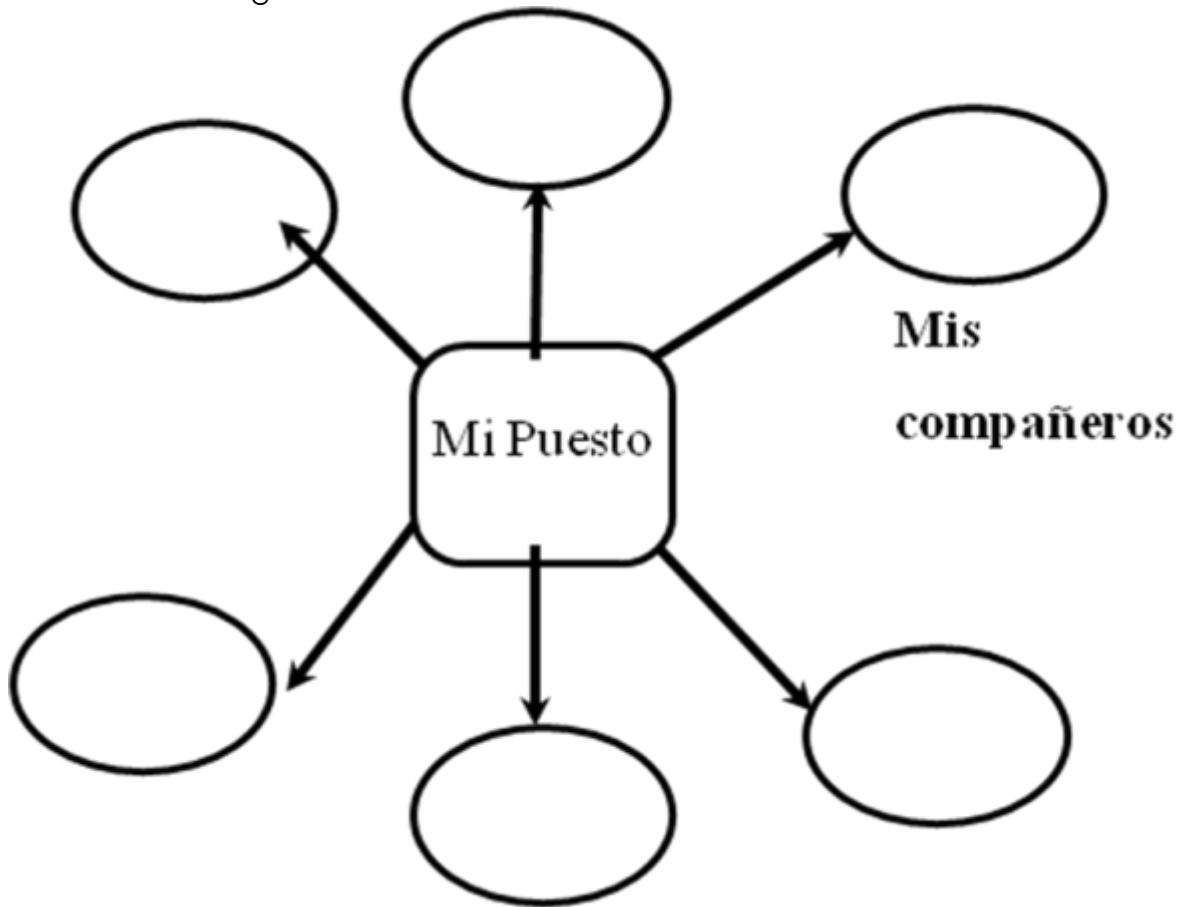
La capacidad de un Director, Jefe de turno y/o Supervisor de desarrollar estas habilidades, le facilitará la toma de decisiones, el respeto y la fluidez con que se acaten sus instrucciones, pero también apoyará la mejora en el clima laboral.

Continúa en la siguiente página...

Actitudes del despachador, Continuación...

Ejercicio 6 Individual.

De acuerdo al diagrama, enlista las actividades que debes realizar con cada uno de tus compañeros en un día de trabajo cotidiano. Cada círculo corresponde a un compañero/a. así mismo, enlista los problemas que has tenido con cada uno y responde a las preguntas siguientes:



1. ¿Tenemos un reto común y aceptado por todos?
2. ¿La colaboración es nuestra principal forma de relación?
3. ¿Evaluamos tanto nuestros resultados como nuestra dinámica de trabajo?
4. ¿Cómo podría mejorar mi trabajo?
5. ¿Cómo podría mejorar la relación con mis compañeros para generar mejores resultados?

Continúa en la siguiente página...

Resumen

Lo que debes recordar de esta unidad es...

El perfil del despachador

○ Punto 1

El rol del despachador es fundamental dentro de la estructura del C2 debido a que la adecuada realización de sus funciones es un factor determinante para el logro de los objetivos del programa Ciudad Segura. Por lo tanto, tu perfil profesional debe ser el de un elemento diestro en el manejo y análisis de estadísticas delictivas, pero además el de una persona capaz de combinar este conocimiento con el manejo de la tecnología más moderna en su tipo para el monitoreo de la actividad diaria del delito y la atención de incidentes. Como despachador debes contar también con ciertas habilidades y capacidades de análisis crítico y raciocinio que te convierten en un experto del delito que te permita no sólo hacer “lo que se debe”, es decir, saber priorizar, sino “hacerlo bien”, es decir, en tiempo y forma.

○ Punto 2

Para poder realizar tu trabajo de forma efectiva como despachador debes contar con un conjunto de habilidades que van desde lo técnico y lo administrativo hasta las cuestiones cognoscitivas y de razonamiento más complejas. De esta forma debes tener habilidades computacionales tanto básicas como especializadas. Además de habilidades de razonamiento, capacidad analítica, pensamiento orientado a la solución de problemas, habilidades para expresarte con claridad, lógica y habilidades operativas, entre otras.

○ Punto 3

Como miembro clave de un nuevo equipo especializado en el tratamiento de incidentes, la búsqueda de soluciones a los problemas de la inseguridad en la ciudad y el manejo de tecnología de punta para su cumplimiento, debes contar con un conjunto de conocimientos técnicos y metodológicos previos que te permitirán asimilar la metodología basada en el enfoque de solución de problemas. Sin embargo, a lo largo de tu trayectoria también deberás adquirir y desarrollar ciertos conocimientos empíricos y tácticos que te permitirán hacer mejor tu trabajo y consolidar el perfil profesional del despachador del C2.

Continúa en la siguiente página...

Resumen, Continuación...

Lo que debes recordar de esta unidad es...

- **Punto 3, continuación**

Conocimientos previos en: metodologías de investigación social, estadística, redacción y ortografía, computación y sobre todo, acerca de sus funciones y responsabilidades en el C2.

Conocimientos que deberás desarrollar en el área de trabajo; sobre los problemas e incidentes de tu sector y la distribución geográfica de calles, avenidas, ejes viales, rutas de transporte, callejones, y en general, toda información que pueda ser útil para mejorar tu trabajo y generar resultados.

- **Punto 4**

La falta de coordinación o un error de comunicación por razones de "actitud" podrían convertirse literalmente en un asunto de vida o muerte para las personas a quienes estamos respondiendo una llamada de auxilio, una solicitud de intervención o una petición de apoyo.

Hay actitudes positivas que mejoran el clima laboral y facilitan la cooperación, el intercambio de ideas y opiniones, y el trabajo en equipo: reconocimiento, auto diagnóstico, responsabilidad, discreción, disciplina, lealtad, honestidad, solidaridad, etc.

Mientras que hay otras muy negativas que, por el contrario, merman la comunicación, la coordinación entre áreas y, por lo tanto, impactan directamente en la calidad de nuestro trabajo y en la calidad de las intervenciones para el tratamiento de los incidentes:

El clima laboral es también un factor que determina en parte las actitudes y comportamientos que asumen las personas frente a sus responsabilidades en la organización.

Notas del participante:

This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings on the page.

Capítulo 3

Habilidades de despacho

Panorama general

Introducción En este capítulo se le enseña al despachador la secuencia lógica de los pasos o razonamientos a seguir, tanto a la hora de asignar recursos y atender incidentes como a la hora de iniciar la búsqueda de mecanismos preventivos para disminuir los delitos en su área asignada.

Objetivo Al término del capítulo, los participantes definirán las distintas habilidades de pensamiento, que resultan necesarias para realizar una labor de despacho eficiente, de acuerdo con la información proporcionada.

En este capítulo En este capítulo se abordarán los siguientes temas:

Tema	Ver Página
Observación	3-3
Análisis	3-8
Solución de problemas	3-14
Pensamiento crítico	3-17

Presentación

Introducción Un incidente, por ejemplo, en donde hay personas heridas o lesionadas o un robo a comercio requiere de una respuesta inmediata y precisa de parte del despachador del C2 para disminuir al máximo las posibilidades de agravamiento del problema, o para maximizar la probabilidad de atrapar a los delincuentes.

El proceso de despacho está inmerso, en todo momento, en un círculo de decisiones que implican una amplia capacidad de análisis y un pensamiento crítico orientado a la solución de problemas, además de una desarrollada agilidad mental y rapidez para decidir en periodos muy cortos de tiempo entre una amplia gama de alternativas.

El modelo BASE del enfoque de políticas orientadas a la solución de problemas, aunque mayormente encaminado a la investigación criminal y la generación de líneas de acción aplicadas en el terreno del policía operativo, es una herramienta muy útil para el desarrollo de habilidades analíticas y capacidades de respuesta a problemas repetitivos y situaciones críticas de inseguridad y delincuencia.

El modelo BASE está fundamentado en el método científico, el cual consiste en:

- Observación
- Hipótesis
- Experimentación, y
- Conclusión

Que, traducido al enfoque policial de solución de problemas a través del análisis delictivo BASE consiste en:

- **Búsqueda:** Esto es, la recopilación y búsqueda de información y datos relevantes para la identificación de patrones en los incidentes atendidos.
- **Análisis:** Implica someter a un análisis profundo y detallado la información recuperada con la intención de identificar las relaciones causales del problema.

Continúa en la siguiente página...

Presentación, Continuación...

Introducción, continuación

- **Solución:** Encontrar nuevas alternativas de solución a los problemas presentados, atacando directamente sus causas para producir cambios significativos en el entorno. No necesariamente esto implica identificar y perseguir delincuentes o despachar un incidente con mayor rapidez, sino encontrar respuestas potencialmente efectivas en donde se priorice la prevención.
- **Evaluación:** Revisar el impacto de las estrategias propuestas, así como el proceso de implementación, o de respuesta a un incidente y corregir lo necesario para aumentar la efectividad de la respuesta.

Esta metodología te proporciona una secuencia lógica de los pasos o razonamientos a seguir, tanto a la hora de asignar recursos y atender incidentes como a la hora de iniciar la búsqueda de mecanismos preventivos para disminuir los delitos en tu área asignada. Junto con esta herramienta, deberás tener, desarrollar o fortalecer un conjunto de habilidades cognoscitivas que te permitirán brindar una respuesta más efectiva a los incidentes.

Ejercicio 7

A partir de la información anterior, en equipos elabora un ejercicio en donde apliques el método BASE, de acuerdo a tu experiencia policial.

Continúa en la siguiente página...

Observación

Observación El primer paso que propone el enfoque de políticas orientadas a la solución de problemas es la búsqueda o recopilación de aquella información relevante que nos permita definir con claridad la naturaleza del problema a atender y los patrones o factores que lo determinan. En esta etapa del modelo, la observación es el instrumento más poderoso que tenemos para lograr lo anterior. Sin embargo, hay que tener muy claro que observar no se reduce al simple acto de mirar o fijar nuestra vista en nuestro objetivo. Sino distinguimos la diferencia entre observar y mirar difícilmente podremos avanzar a la siguiente etapa del modelo BASE: el análisis.

La importancia de la observación

Como analista delictivo debes ser capaz de ver lo que los otros no ven. Tu función primordial es la recopilación de datos que puedan ser determinantes para atender un incidente. Debes estar pendiente de cualquier detalle o pista que pueda enriquecer su comprensión del problema. Estar un paso adelante de tu objetivo para determinar las distintas variables que lo determinan. La observación implica detectar estas variables y reconocer la relación que hay entre ellas para conocer a profundidad la situación en su contexto. Lo anterior implica también desarrollar una amplia capacidad para predecir lo que viene después, es decir, prever el comportamiento o la reacción de los involucrados en el incidente.

Para desarrollar todas estas capacidades es necesario contar con un método de acercamiento al objeto de estudio, esto es, contar con un instrumento metodológico que nos permita observar sólo aquello que es relevante y útil para definir el problema y sus causas. De lo contrario, estaremos simplemente "mirando" aquello que nos interesa sin orientación ni sentido práctico, sin ningún fin investigativo o analítico.

Por ejemplo, un despachador monitorea a un sujeto que tira piedras hacia una ventana de un edificio, durante un lapso de tiempo razonable. Para cualquier persona parecería una situación normal, sin embargo el despachador observa una conducta anormal. Da el seguimiento a la imagen y después de un tiempo considerable, observa que el sujeto sube por el edificio y entra forzando la ventana, para cometer robo a casa-habitación.

Continúa en la siguiente página...

Observación, Continuación...

El método de la observación Toda observación con fines analíticos implica en primer lugar la recopilación de datos, imágenes, símbolos, actos, señales o conductas en bruto para su posterior procesamiento. Independientemente del objetivo de la investigación, toda observación debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el fin de la observación?
- ¿Qué deberá ser observado?
- ¿Qué procedimientos deberán ser utilizados para tratar de asegurar la exactitud de la observación?
- ¿Qué relación deberá existir entre el observador y lo observado?

Lo anterior nos permitirá obtener un cúmulo de información inicial que posteriormente habrá de procesarse con el fin de detectar un problema, situación u objeto de estudio depurado, para enfocarnos en sus características específicas en función de los fines de la observación.

Para el modelo BASE, la observación consiste en la obtención de aquella información que nos permita realizar un análisis profundo de las características y relaciones causales de un incidente o delito para brindar una respuesta o solución adecuada al mismo. En este sentido, toda observación realizada por el despachador debe guiarse por este principio, el cual habrá de dotarla de estructura y sentido para poder reconocer que información es relevante y cual no.

Infinidad de situaciones habrán de presentársete a lo largo de tu trabajo, cada una distinta de la otra. Sin embargo, es importante que desarrolles un método de observación que sea aplicable a cualquier caso. La mejor forma de hacerlo es la práctica cotidiana de la observación estructurada, esto es, de la observación con un fin perfectamente definido, y en consecuencia, de un conjunto de objetivos a observar en función de cada situación. La observación no es sino un proceso analítico de recopilación de datos brutos que serán convertidos en información a través del análisis.

Continúa en la siguiente página...

Observación, Continuación...

El método de la observación, continuación

El primer paso para generar alternativas factibles de solución de problemas o atención de incidentes es la observación con fines analíticos, de esta forma es necesario que esta¹³:

- Sirva a un objeto formulado de investigación
- Sea planificada sistemáticamente
- Sea controlada y relacionada con proposiciones más generales en lugar de presentársele como una serie de curiosidades
- Quede sujeta a comprobaciones o controles de validez y factibilidad

En relación con este último punto se refiere al hecho de que la observación no puede ser por sí misma un instrumento de verificación de los hechos ocurridos, esto significa que la evidencia obtenida por esta vía debe tratar de ser comprobada o soportada con otro tipo de información, por ejemplo, a través de su confrontación con información estadística u otro tipo de datos que la validen. En resumen la observación sin un método que nos permita interpretar lo observado para darle sentido lógico y medible sólo nos conduce a un pantano de datos sin conexión ni sentido lógico

Continúa en la siguiente página...

¹³ Revista electrónica de trabajo social. <http://serviciosocialipp.bligoo.com/content/view/181121/La-Observacion.html>

[illegible]

Observación, Continuación...

Ejercicio,
continuación

En el caso de accidentes viales o de otro tipo (Un choque, un atropellamiento)

En el caso de fenómenos naturales (Inundaciones, sismos, huracanes)

El análisis

Introducción Es la piedra angular del enfoque de políticas orientadas a la solución de problemas. Una vez que hemos llegado a una definición clara del problema o la situación, y que reconocemos sus características particulares, estamos en condiciones de realizar un análisis profundo de toda la información recopilada para determinar los factores causales que lo generan.

Para que los incidentes puedan ser atendidos con eficacia y los mejores medios, los integrantes del C2 deben tomar ventaja de las capacidades del despachador como analista delictivo, sobre todo porque eventualmente tu trabajo podrá incluso contribuir de forma importante no sólo a estas actividades, sino a la mitigación de los factores que determinan muchos de los incidentes. Bajo el enfoque de políticas orientadas a la solución de problemas los resultados que el C2 genere en cuanto a su misión, dependen en gran medida de la disponibilidad de una capacidad analítica de alto nivel en sus distintos roles, pero sobre todo, en los despachadores, pues son estos quienes, como se mencionó al principio del manual, coordinarán, orientarán y guiarán a las distintas fuerzas en la atención de los incidentes.

Definición de análisis Consiste en estudiar un problema o situación específica a partir de la descomposición o identificación de cada una de las partes que lo componen y de las relaciones existentes entre estas que pueden explicar sus causas.

Técnicas de análisis Existen diversas técnicas de análisis relacionado con la profesión policial, en este caso, retomaremos las más importantes y útiles para las funciones del despachador:

- **Análisis táctico:** consiste en la identificación comprehensiva de problemas específicos de criminalidad. Sirve para resolver un problema en el presente que requiere de un plan de intervención en un contexto generalmente hostil.

Por ejemplo: un operativo de desalojo en un predio o un operativo de decomiso de mercancía apócrifa en un tianguis.

Continúa en la siguiente página...

El análisis, Continuación...

Técnicas de análisis, continuación

- **Análisis estratégico:** Es la identificación comprehensiva, análisis, resolución y evaluación de los problemas de criminalidad no específicos. Es decir, de aquellos delitos que conforman la gran mayoría de amenazas a la seguridad pública.

Por ejemplo: En el combate al robo de vehículos, un análisis estratégico permitirá obtener marcas y modelos más robados, los lugares en donde se concentran mayormente este tipo de delitos, los días, meses y horas en que se dispara el robo, etc. De esta manera, la policía podrá planear y anticipar posibles delitos, enfocando sus baterías en la prevención de los mismos en lugar de realizar un simple patrullaje aleatorio.

- **Análisis operacional del delito:** Es la identificación comprehensiva y la evaluación de problemas específicos del desempeño o procedimientos policiacos para atacar los delitos.

Por ejemplo: En la realización de un operativo para disminuir el consumo de alcohol en bares y centros nocturnos. Ayuda a determinar la cantidad de elementos necesarios para el operativo, el tipo de unidades y la cantidad, etc.

- **Análisis Administrativo del delito:** Tiene que ver con los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para atender de forma eficaz un incidente o delito.

Por ejemplo: Durante un evento masivo como una manifestación, un mitin o un evento cultural, en función de la cantidad de personas esperadas definir el lugar más idóneo para hacerlo, tipo y cantidad de recursos necesarios para cubrir el evento, personal de apoyo, etc. El fin es tener un control eficiente de los recursos asignados y aprovecharlos de la mejor forma para disminuir los riesgos a los asistentes.

Continúa en la siguiente página...

El análisis, *Continuación...*

Saber analizar, continuación

Saber analizar implica saber descomponer cada una de las partes que integran el problema y luego volver a armarlo una vez que se ha logrado una comprensión profunda de sus componentes, de tal forma que esta reconstrucción nos permita ubicar relaciones causales y salir a flote con un nuevo concepto o definición del objeto.

Ejemplo:

Dos jóvenes peleando con armas blancas, en principio es una riña callejera, pero puede convertirse en homicidio o lesiones. En este sentido, es importante distinguir cada uno de los atributos¹⁴ o componentes que todo despachador debe identificar al momento de analizar determinada situación.

Conviértete en un experto del delito a través del análisis

El enfoque de políticas orientadas a la solución de problemas también recomienda otro conjunto de modelos de análisis bastante útiles para consolidar el perfil del despachador como el analista delictivo experto en su equipo.

Continúa en la siguiente página...

¹⁴ Estas técnicas se estudian a detalle en el manual de Descripción Clara de un Incidente en esta misma serie, por lo que no se muestran aquí esos atributos.

El análisis, Continuación...

Análisis de tasas

Cuando hay un lugar en donde se registran más delitos o incidentes que en otros, una posible explicación es que éste tenga más objetivos o que la gente esté más vulnerable por razones de infraestructura, iluminación, semáforos, comercios, etc. Las tasas describen el número de delitos por objetivos en riesgo, durante un periodo de tiempo: el número de asaltos a cuentahabientes por cada 50 bancos durante 2010, por ejemplo. El blanco u objetivo muestra el riesgo promedio implicado en un delito durante un periodo específico de tiempo.

Para calcular tasas es necesario:

1. Definir el tipo de evento o incidente objetivo
2. Definir el grupo de riesgo
3. Definir los lugares y el periodo de tiempo (p. e. robo en bancos en la delegación Cuauhtémoc en 2010)
4. Encontrar las fuentes de datos que provean la información estadística del asunto de interés para cada lugar de estudio.
5. Para cada lugar divide el número de eventos (el numerador) por el número de blancos u objetivos (denominador) para obtener las tasas. Definir los blancos en riesgo requiere de un análisis cuidadoso. Por ejemplo, si estás analizando los robos a establecimientos ¿el blanco son los negocios o la gente? Los negocios sería la respuesta más razonable. De esta forma, los valores utilizados deben ser equivalentes, si tenemos una población de 7000 habitantes con 100 negocios, se esperaría tener una tasa mayor de robos a establecimientos ahí que en una población con 50 negocios y la misma población. Sí, por ejemplo analizamos los robos a peatones en una avenida determinada entonces la población en riesgo son las personas que regularmente transitan por esa avenida.

Continúa en la siguiente página...

El análisis, Continuación...

Análisis temporal

Los asaltos a usuarios de bancos, a usuarios de bares y centros nocturnos, el robo de autos, los famosos “cristalazos” en los cruceros, todos estos tipos de delitos son más probables de ocurrir en días de quincena, viernes por la noche, fines de semana, etc., es decir, en días y horarios específicos, es por eso que los ciclos de la actividad cotidiana de las personas son un factor determinante de los problemas e incidentes que se dan en la ciudad.

Cada institución, empresa u organización tiene un ciclo de vida específico que puede contribuir con los incidentes que se presentan. Los horarios escolares son similares a los horarios de otras instituciones, pero muy diferentes a los horarios laborales. Las paradas de autobuses están más llenas de gente por las mañanas, y tardes, están igualmente influenciadas por los tiempos de traslado, las distancias, la ruta del microbús, etc.

El análisis temporal es más sencillo cuando se estudian problemas o incidentes que son más comunes o frecuentes: accidentes menores de tráfico, delitos de contacto como asaltos, violación agresiones, quejas de vecinos por ruido, etc. Sin embargo, éste se vuelve más complicado a medida que los incidentes son esporádicos o poco frecuentes, como homicidios (aunque en México se ha vuelto desafortunadamente un incidente común), un incendio, etc. Si este es el caso, entonces es recomendable contemplar un periodo de tiempo más largo para registrar los incidentes.

Para hacer un análisis más preciso es necesario trazar periodos de tiempos razonables y exactos. Sin embargo, esto depende muchas veces del tipo de delito o incidente en cuestión. Un asalto, una agresión o un cristalazo son más fáciles de ubicar en el tiempo porque la gente suele describir en su declaración cuando ocurrieron. Los delitos contra la propiedad como el robo de un auto estacionado, robo a casa habitación, etc. son un poco más difíciles de ubicar temporalmente porque normalmente ocurren cuando la víctima se encuentra en otras actividades y por lo tanto hay un lapso de tiempo que no es posible precisar.

Continúa en la siguiente página...

El análisis, Continuación...

Análisis de series de tiempo

Este tipo de análisis es una poderosa herramienta para evaluar la efectividad de una política de seguridad implementada. Para poder realizar un análisis de series de tiempo, en primer lugar es necesario dominar o conocer muy bien las tendencias locales de los delitos, sus variaciones y los ciclos en que éstos ocurren. De esta forma, el analista delictivo podrá generar proyecciones sobre el comportamiento del problema en el corto plazo si es que no se toman cartas en el asunto.

Una vez implementada una solución o política de prevención, por ejemplo, el análisis de series de tiempo nos permite verificar su efectividad o el efecto de las acciones a través de la observación de las fluctuaciones o cambios en las tendencias del ciclo.

Análisis de puntos críticos

Tiene que ver con el análisis de aquellos delitos que tienen una concentración geográfica específica. Se pueden distinguir 3 tipos, según Clarke y Eck (2003):

- **Los puntos críticos:** lugares con altos niveles delictivos. Presentan delitos o incidentes concentrados en instalaciones o direcciones de víctimas reiteradas. Se pueden representar como un grupo de puntos agrupados en un área dentro de un mapa.
- **Las líneas críticas:** Son calles o avenidas en donde se concentra la delincuencia o los incidentes. Esto puede suceder, por ejemplo, cuando en una avenida o circuito suceden con frecuencia accidentes o robos. Se representa como una línea que abarca calles o avenidas en un mapa.
- **Las áreas críticas:** Son colonias o barrios donde se concentra la delincuencia o los incidentes. La alta concentración de incidentes en un barrio se puede deber a razones de infraestructura, servicios, espacios públicos abandonados, callejones, iluminación, etc.

El análisis de puntos críticos es una herramienta muy importante para el analista delictivo, pues le permite ubicar con mayor precisión las zonas, colonias e incluso calles en donde la probabilidad de que ocurran de nuevo incidentes o delitos es muy grande. De esta forma, el analista delictivo puede proponer alternativas de solución e incluso de prevención de nuevos incidentes y generar un impacto mucho mayor en su zona de trabajo.

Solución de problemas

Defina si tiene un problema Para poder darle solución a los diversos problemas e incidentes que se presentan en el C2 es necesario, en primer lugar, definir con claridad al problema y estar en condiciones de distinguirlo de otro tipo de eventos que no necesariamente lo son.

Define los problemas de tu sector de forma adecuada

Un problema es un conjunto de eventos que dañan o ponen en riesgo la seguridad física y patrimonial de las personas: pueden ser robos, secuestros, accidentes viales, actos vandálicos, riñas callejeras, delincuencia organizada, etc.

Elementos que distinguen a un problema policiaco

De acuerdo con Clarke y Eck (2003) y, son 6 los elementos que distinguen a un problema policiaco.

- **Comunidad:** Es la receptora o víctima de los eventos dañinos. Son sólo aquellos individuos, negocios, casas, empresas, que han padecido el problema, no todos los miembros.
- **Daño:** Es el deterioro o afectación que sufre la persona o institución afectada. Pueden ser lesiones, pérdida de propiedades, muerte, angustia, miedo. No necesariamente son todos aquellos actos ilegales, la ilegalidad no es un componente definitorio.
- **Expectativa:** Se genera cuando las personas afectadas esperan que la policía tome cartas en el asunto y resuelva el problema. El papel del analista es descubrir de forma objetiva las causas del problema independientemente de la definición y percepción que tienen las personas de sus causas, pues la gente se puede equivocar.

Continúa en la siguiente página...

Solución de problemas, *Continuación...*

Elementos que distinguen a un problema policiaco, *continuación*

- **Eventos:** Un problema se compone principalmente de una serie de eventos que muchas veces son discretos.
- **Recurrencia:** Un problema puede presentarse en varias ocasiones distintas, esto puede ser síntoma de un punto crítico o agudo. Hay problemas críticos que se disipan inmediatamente, pero hay otros que no lo hacen y es cuando es necesario diseñar una estrategia de intervención más profunda.
- **Semejanza:** Cuando un evento se presenta con mucha frecuencia es un hecho que puede estar sucediendo por la misma causa o puede ser la misma persona quien comete el delito. Sin elementos en común, se tiene una colección arbitraria de eventos, no un problema.

Ejemplo:

Si un vehículo aparece, en una calle sin llantas, puede ser sólo un evento aislado. Pero si a los pocos días aparece de nuevo otro vehículo en el mismo punto también sin llantas es probable que se trate de un problema. Para determinarlo con mayor exactitud necesitamos apropiarnos de más información. Es necesario analizar ambos eventos a la luz de sus características específicas, pues los pequeños detalles pueden marcar la diferencia entre un conjunto de circunstancias que dan lugar a los eventos dañinos.

Etapas de búsqueda

En la etapa de búsqueda, de acuerdo con el enfoque POP, se sugieren 6 preguntas que nos pueden ayudar a definir un problema¹⁵:

- ¿Quiénes están siendo afectados por el problema?
- ¿Qué daños o complicaciones está ocasionando el problema?
- ¿Cuáles son las expectativas de respuesta policial?
- ¿Qué tipo de eventos contribuyen al problema?
- ¿Cuán a menudo ocurren estos eventos?
- ¿Existen similitudes entre los eventos?

Continúa en la siguiente página...

¹⁵ Op Cit.

Solución de problemas, *Continuación...*

Identificar incidentes

Este método es muy útil para identificar demandas o incidentes que no necesariamente son un problema, pero que, sin embargo, si son situaciones que merecen ser atendidas.

- **Eventos únicos:** No es un problema razonable a reserva de que exista evidencia de que si no se hace algo al respecto este evento pueda repetirse en otros lugares. (Ojo en el caso del C2 se presentarán muchos eventos únicos o asilados, que sin embargo, deben ser atendidos, sin importar si son un problema o no para la seguridad de la población en el sector asignado. Sin embargo, el despachador puede tomar nota de aquellos incidentes que puedan llegar a presentarse con más frecuencia y proponerle a sus superiores alternativas de solución).
- **Barrios o colonias:** Existen en la ciudad ciertos barrios y colonias que tienen una reputación de ser problemáticos, sin embargo, eso no significa que el barrio en sí mismo sea un problema. No es recomendable tratar una colonia como un único problema, es mejor, enfocarse en los casos individuales y atacarlos de esta forma, uno por uno. Se puede deducir que los problemas están interconectados sólo porque están cerca uno del otro, sin embargo, puede haber soluciones comunes a problemas distintos.
- **Condiciones sociales:** Chavos que no estudian ni trabajan, vagabundos, ex convictos no necesariamente son un problema por no estar en la escuela o trabajando. Sin embargo, sí pueden tomar un rol activo dentro del problema, como agresores, blancos de ataques, testigos, pero no son el problema en sí.

Pensamiento crítico

Descripción Coordinar una intervención y la asignación de los recursos necesarios para atender un incidente o emergencia no solamente consiste en tomar cartas en el asunto y responder de forma inmediata a la situación. El despacho de incidentes conlleva implícita una amplia capacidad de análisis crítico de la situación en su contexto para discernir el tipo de respuesta más adecuado para solucionar el problema y no sólo atenderlo.

Como despachador por lo tanto, debes poseer y desarrollar a lo largo de tu trabajo una capacidad de toma de decisiones en un ambiente que generalmente no es el ideal para hacerlo. Principalmente porque la decisión debe darse en un tiempo sumamente corto y en condiciones que pueden llegar a ser estresantes o agobiantes. Esto significa que debes también desarrollar o contar con una gran capacidad para controlar tus impulsos y emociones y para poder hacer a un lado todos aquellos prejuicios o valoraciones que interfieran con tu decisión.

En este sentido, debes tener no sólo una gran capacidad para resolver problemas, sino una connotada agilidad para hacerlo con rapidez.

La observación metódica, el análisis delictivo y el conocimiento profundo de los problemas y sus causas aportan las herramientas, la información y los resultados que habrán de conducir y orientar esta toma de decisiones. Sin embargo, aún con todo este bagaje y conocimiento adquirido, en muchas ocasiones sólo contarás con unos cuantos segundos para decidir sobre la estrategia de intervención y para asignar los recursos necesarios para atender el incidente. De esta forma, el pensamiento crítico te ayudará a discriminar la información y sus fuentes (saber distinguir entre percepciones, valoraciones y sentimientos de entre hechos comprobables y verificables) y a seleccionar la mejor alternativa con base en el análisis metódico y objetivo de los componentes del incidente.

Continúa en la siguiente página...

Pensamiento crítico, Continuación...

El concepto de pensamiento crítico

El pensamiento crítico es una actitud intelectual, un proceso mediante el cual se usa la inteligencia, la lógica, y los conocimientos propios o a los que tenemos acceso en determinado momento, para llegar, de forma efectiva, a la conclusión más justificable y razonable respecto a un dilema o problema. Esto implica hacer el mayor esfuerzo para dejar de lado las muchas barreras que se nos presentan debido a nuestros prejuicios, sentimientos, valores y percepciones.

Veamos ahora un ejemplo de cómo el pensamiento crítico nos puede ayudar a resolver un problema.

Supongamos que eres despachador del C2 y recibes una llamada del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) donde te informan que un pasajero se rehusó a subir a su avión que lo llevaría a la Ciudad de Guadalajara porque argumenta ser un psíquico que presiente que hay una bomba en el avión. Inmediatamente asignas recursos al lugar, el personal de apoyo se reúne con esta persona y te informan que resulta ser una famosa psíquica, una persona que has visto en televisión usando su capacidad para resolver casos de crímenes importantes. Sin embargo, el equipo también te informa que esta persona no muestra signos de estar agitada o realmente asustada por la bomba. Tú tomas la decisión de desalojar el avión y llamar al Agrupamiento Fuerza de tarea “Zorros” (unidad antibombas) para hacer la búsqueda de los supuestos explosivos. Ninguna bomba es encontrada en el avión, sin embargo, el vuelo se ha tenido que cancelar porque los empleados de la aerolínea han rebasado sus horas de trabajo mientras se terminaba la búsqueda. Tu decisión ha causado que cientos de personas perdieran sus vuelos y que otras tantas llegaran con bastante retraso a sus destinos. La aerolínea pierde mucho dinero porque tiene que arreglárselas para asignar nuevos vuelos a los pasajeros, incluyendo a la psíquica. ¿Tomaste la decisión correcta?

En tu defensa tu argumentas: “En estos días no podemos ignorar nada” Tu jefe está en desacuerdo contigo y argumenta que, por lo que él sabe ningún psíquico a la fecha ha descubierto una bomba usando sus poderes psíquicos. Te dice que no debiste haberte dejado llevar por la impresión que te causó el ver que la psíquica se veía tranquila cuando la entrevistaron o porque la habías visto aparecer en programas de televisión. Él te dice que debiste haber detenido a la psíquica e interrogarla.

Continúa en la siguiente página...

Pensamiento crítico, Continuación...

El concepto de pensamiento crítico, continuación

Tu jefe está considerando despedirte y coordinarse con la policía de Guadalajara para detener a la psíquica por haber amenazado el vuelo. ¿Quién es mejor pensador crítico tú o tu jefe?, ¿Por qué?¹⁶

¿Qué significa pensar críticamente?

¿Porque hay gente que es mejor resolviendo problemas y tomando decisiones que otros?

La respuesta parece obvia: porque hay gente más inteligente que otra. Sin embargo, el ser inteligente no es suficiente. La gente que sigue al pie de la letra las reglas generales como "no podemos ignorar nada en estos días" está actuando de una forma muy segura.

Es obvio que debemos ignorar algunas cosas simplemente porque es improbable que sucedan. No es razonable que ordenemos una búsqueda de una bomba simplemente porque una psíquica nos avisó que "presentía" que la había, dado que no hay evidencia de que los consejos de una psíquica sean más confiables que el lanzar una moneda o aventar los dados en un tablero. Si hubieras detenido a la psíquica, quizás podrías haberla interrogado mientras alguien más la investigaba para saber si ya había hecho este tipo "avisos" antes o para saber que ha sucedido con los casos que argumentaba haber resuelto en la televisión. ¿Crees que los productores de televisión que la invitaron investigaron si realmente eran ciertas sus afirmaciones?

¿Porque hay también gente que es mejor que otros cuando se trata de apoyar las creencias y decisiones que toman con buenos argumentos y razones?, de nuevo, la respuesta parece obvia: Porque hay gente que es más elocuente y que tiene más conocimientos que otros. Aun así, dos personas igualmente inteligentes pueden ser igualmente elocuentes y conocedoras, pero no necesariamente igualmente buenos pensadores. Si sólo uno de ellos está pensando críticamente, esa persona será mejor analizando y evaluando hechos y opiniones, fuentes de información, avisos, opciones y alternativas. El pensador crítico será quien mejor resuelva un problema y un mejor tomador de decisiones.

Continúa en la siguiente página...

¹⁶ Caso basado en un ejemplo tomado de "Becoming a Critical Thinker, A Guide for the New Millenium, Robert Todd Carroll, Pearson, 2005. <http://www.skepdic.com/refuge/ctlessons/ch1.pdf>.

Pensamiento crítico, Continuación...

**¿Qué significa
pensar
críticamente?,
continuación**

Cuando pensamos críticamente estamos usando nuestro conocimiento e inteligencia de la manera más efectiva para llegar a la más razonable y justificable posición posible. Cuando no pensamos críticamente (no importa que tan inteligentes seamos o que tanto conocimiento tengamos) tomaremos decisiones nada razonables y llegaremos a conclusiones también poco razonables o tomaremos alternativas o medidas sin fundamento, al menos que seamos muy afortunados y terminemos tomando la decisión correcta basados en análisis incorrectos.

Por ejemplo, supongamos que la unidad antibombas hubiera encontrado una bomba en este ejemplo. ¿Esto te hubiera colocado como un pensador crítico? No necesariamente, pues si se descubriera que la psíquica colocó la bomba ahí para hacer creer a la gente que realmente tiene poderes y así avanzar en su carrera y tu ordenaste la búsqueda de la bomba porque realmente creías que tenía poderes sobrenaturales, entonces tomaste la decisión correcta por pura suerte.

Resumen

Lo que debes recordar de esta unidad es...

Habilidades de despacho

○ Punto 1

El proceso de despacho está inmenso, en todo momento, en un mar de decisiones que implican una amplia capacidad de análisis y un pensamiento crítico orientado a la solución de problemas, además de una desarrollada agilidad mental y rapidez para decidir en periodos muy cortos de tiempo entre una amplia gama de alternativas.

La observación consiste en la obtención de aquella información que nos permita realizar un análisis profundo de las características y relaciones causales de un incidente o delito para brindar una respuesta o solución adecuada al mismo.

Observar es distinto de mirar, la observación se hace a través de un método definido que nos permita discernir y priorizar aquellos elementos relevantes para nuestra investigación.

○ Punto 2

El análisis es la piedra angular del enfoque de políticas orientadas a la solución de problemas. Saber analizar implica saber descomponer cada una de las partes que integran el problema y luego volver a armarlo una vez que se ha logrado una comprensión profunda de sus componentes, de tal forma que esta reconstrucción nos permita ubicar relaciones causales y salir a flote con un nuevo concepto o definición del objeto.

Existen diversas técnicas de análisis que pueden ser de gran utilidad para el despachador: análisis táctico, estratégico, operacional, de tasas, de series de tiempo, de puntos críticos. Cada técnica arroja luz sobre un tema en específico, sin embargo, todos al final de cuentas son cumplimientos para el trabajo del despachador.

○ Punto 3

Para poder darle solución a los diversos problemas e incidentes que se presentan en el C2 es necesario en primer lugar, definir con claridad al problema y estar en condiciones de distinguirlo de otro tipo de eventos que no necesariamente lo son.

En la etapa de búsqueda, de acuerdo con el enfoque POP, se sugieren 6 preguntas que nos puedan ayudar a definir un problema:

Continúa en la siguiente página...

Resumen, Continuación...

Lo que debes recordar de esta unidad es...

- **Punto 3, continuación**
 - ¿Quiénes están siendo afectados por el problema?
 - ¿Qué daños o complicaciones está ocasionando el problema?
 - ¿Cuáles son las expectativas de respuesta policial?
 - ¿Qué tipo de eventos contribuyen al problema?
 - ¿Cuán a menudo ocurren estos eventos?
 - ¿Dónde fue el problema?

- **Punto 4**

Coordinar una intervención y la asignación de los recursos necesarios para atender un incidente o emergencia no solamente consiste en tomar cartas en el asunto y responder de forma inmediata a la situación. El despacho de incidentes conlleva implícita una amplia capacidad de análisis crítico de la situación en su contexto para discernir el tipo de respuesta más adecuado para solucionar el problema y no sólo atenderlo.

Pensar críticamente te ayudará, como despachador, a discriminar la información y sus fuentes (saber distinguir entre percepciones, valoraciones y sentimientos de entre hechos comprobables y verificables) y a seleccionar la mejor alternativa con base en el análisis metódico y objetivo de los componentes del incidente.

Notas del participante:

[illegible]

Bibliografía

Autor (es)	Documento
Báez, Fernanda	"Realizan simulacro de asalto en el centro comercial Angelópolis", pueblaonline.com.mx, 14 de julio de 2010, http://www.pueblaonline.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=932:realizan-simulacro-de-asalto-en-el-centro-comercial-angel%C3%B3polis , Consultado el 17 de marzo de 2011.
Braga Anthony	"Problem-Oriented Policing and Crime Prevention", Criminal Justice Press, Monsey, New York, U.S.A. Consultado en: http://www.popcenter.org/library/reading/pdfs/braga_pop_intro.pdf
Carroll, Robert Todd	"Becoming a Critical Thinker, A Guide for the New Millennium", Pearson, 2005. http://www.skepdic.com/refuge/ctlessons/ch1.pdf . (2003)
Clarke, V Ronald y John E. Eck	"Análisis delictivo en 60 pequeños pasos", Trad. Por Arturo Arango y Juan Pablo Arango. Center for Problem Oriented Policing, U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services COPS, http://www.popcenter.org/library/reading/PDFs/60_pasos.pdf
De la Garza Carranza	"Actitudes laborales en la educación técnica pública de Celaya" en la revista Enseñanza e investigación en Psicología de la Universidad Veracruzana. Julio- Diciembre 2005.
Infante Arturo Fregoso	<i>Taller de habilidades para la resolución de problemas</i> , Universidad Iberoamericana. http://www.radix.uia.mx/ec1/ponencias/docs/tema1_Fregoso.pdf
Rathus	Inventario de asertividad de Rathus, obtenido de: http://www.alt64.org/articulo/asertivi.htm
Mariel Bajo y Raquel Calleja	Como dirigir equipos desde una perspectiva feminista. http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/tallerdirigirequipos.pdf Manual de Despachador
Molina J. Francisco, Loyola H Pablo y Velázquez Juan	"Generación de Equipos de Trabajo Mediante Análisis de Redes Sociales e Identificación de Atributos Personales". Revista Ingeniería de Sistemas, vol. XIV, Junio 2010. http://www.dii.uchile.cl/~ris/RISXXIV/Molina103.pdf

Continúa en la siguiente página...

Bibliografía, Continuación...

Autor (es)	Documento
Revista electrónica de trabajo social	http://serviciosocialipp.bligoo.com/content/view/181121/La-Observacion.html
	http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/poder_afiliacion.html
	http://www.climalaboral.com.es/2010/04/consejos-para-generar-un-buen-clima-laboral/
	http://www.blogalaxia.com/post/organizacional/8
	http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos3.shtml
	http://www.conferenciasmexico.com/TallerLiderazgo.aspx
	http://radio.studio92.com/caidosdelcatre/2010/03/

Anexos

Tabla de Contenido

Nombre de Anexo	Ver página
Anexo Tabla de Imágenes	A-1
Anexo 1 Dinámica “Poder y afiliación”	A1-1

Tabla de Contenido

Nombre de la imagen	Pág.
<u>Imagen 1 Rol y expectativas.</u>	1-3
<u>Imagen 2 Comportamientos prohibidos</u>	1-4
<u>Imagen 3 Estructura funcional del Sistema C2.</u>	1-6
<u>Imagen 4 Diagrama General de un C2 Contempla sólo las funciones operativas.</u>	1-8
<u>Imagen 5 Procesamiento de datos en el sistema.</u>	1-10
<u>Imagen 6 Supervisor de C2.</u>	1-12
<u>Imagen 7 Estación de trabajo del despachador.</u>	1-14
<u>Imagen 8 Puesto de gestión de alarma y video</u>	1-15
<u>Imagen 9 Parque Delta, Ciudad de México.</u>	1-17
<u>Imagen 10 Vista aérea de Parque Delta.</u>	1-18
<u>Imagen 11 La cadena de mando.</u>	1-22
<u>Imagen 12 Autoridad y misión organizacional.</u>	1-23
<u>Imagen 13 Capacidad de mando.</u>	1-25
<u>Imagen 14 La toma del mando.</u>	1-26
<u>Imagen 15 El sentido de la cadena de mando en el C2.</u>	1-30
<u>Imagen 16 Despachadora en acción.</u>	2-5
<u>Imagen 17 La problemática de la mejora continua y el trabajo de despacho</u>	2-15
<u>Imagen 18 Actitudes indeseables.</u>	2-17

Poder y afiliación

Dinámica

Dinámica “Poder y afiliación”.

Fuente:

[Http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/poder_afiliacion.html](http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/poder_afiliacion.html)

Objetivos

Llegar a tener un mejor conocimiento de los aspectos positivos y negativos del poder y de la afiliación.

Explorar las dinámicas de Poder y Afiliación en situaciones jerárquicas.

TIEMPO:

Duración: 105 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

15-20 Participantes

Divididos en subgrupos compuestos de 4 a 6 participantes

LUGAR:

Aula Normal y Espacio Adicional

Un Salón amplio y bien iluminado acondicionado para que no estorbe el mobiliario. Un salón adicional o pasillo.

MATERIAL:

Sencillo

- I. Una copia de la Hoja de Poder y Afiliación (Poder socializado, Poder no socializado, Interés de Afiliación o Seguridad) para cada uno de los cuatro líderes de cada subgrupo.
- II. Una copia de la Hoja del Resumen de Poder y Afiliación para cada uno de los cuatro líderes.
- III. Una hoja del rotafolio y un plumón para cada subordinado.
- IV. Un rotafolio y plumón para el Facilitador.

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, *Continuación...*

Desarrollo

I. El Facilitador presenta brevemente los objetivos de la actividad, luego forma grupos de por lo menos 4 participantes cada uno. Designa a 1 persona de cada grupo para que representen el papel de Jefes o Mandos.

II. El Facilitador saca del cuarto a los jefes y les reparte una copia diferente a cada uno, de las hojas de Poder y Afiliación, y les comunica que cuentan con cinco minutos para estudiar su papel y para llevar a cabo la tarea que les fue asignada. El Facilitador puede optar por dirigir personalmente a los jefes en la preparación de sus papeles.

III. Mientras los jefes estudian su papel, el Facilitador regresa con el resto del subgrupo y asigna cuando menos un "subordinado" a cada uno de los cuatro jefes elegidos de cada subgrupo. Lo óptimo es que sean dos o tres subordinados. Se da a cada subordinado una hoja del rotafolio y un marcador.

IV. El Facilitador dirige el desarrollo de la dinámica de manera que entre solamente un jefe a la vez y realice su actuación. Los miembros restantes (que no son ni jefes ni subordinados) se dedican a observar. El Facilitador puede detener la representación después de transcurridos cinco minutos del tiempo asignado, aún cuando no hayan terminado su representación asignada. (Veinte minutos).

V. Cuando todos los jefes hayan terminado su actuación, el Facilitador ayuda a los participantes para que comenten sus reacciones acerca de los diferentes papeles. Pueden ser útiles las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se siente cada jefe con relación al papel que representó?
2. ¿Cómo se siente cada subordinado acerca de la forma en que fue dirigido en el desempeño de su tarea?
3. ¿Cuáles son las conductas de líder que ayudan y cuáles obstaculizan la realización de la tarea? (Diez minutos)

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, *Continuación...*

Desarrollo, *continuación*

VI. El Facilitador reparte una copia de la Hoja Sumario de Poder y Afiliación a cada participante. Esta información también se anota en el rotafolio preparado con anticipación. Se revisa esta información y se aclara el contenido en caso necesario. (Diez minutos) VII. El Facilitador reúne a todo el subgrupo y hace una encuesta a los miembros de cada grupo sobre cuál fue el papel que desempeñó cada Jefe en el grupo.

Los resultados de la encuesta se escriben en el rotafolio para cada subgrupo. (Diez minutos)

VIII. El Facilitador pide a cada jefe que lea el papel que se le asignó previamente, aún cuando el papel que se representó no se haya representando bien, se lleva a cabo una discusión sobre el impacto de la conducta del Mando. Posteriormente se analiza la forma en que los actores representaron sus papeles y los factores que contribuyeron a que se lograran con éxito. (Diez minutos).

IX. Se instruye a los miembros del subgrupo a identificar y discutir los aspectos positivos y negativos de cada orientación de poder y Afiliación. Se consideran diversas combinaciones efectivas para diferentes situaciones de trabajo o tareas consideradas (quince minutos).

X. El grupo elabora un resumen y lo presenta (cinco minutos).

XI. Con la ayuda del Facilitador se hace una generalización, acerca de los efectos y necesidades del poder y Afiliación con cierto estilo de liderazgo (cinco minutos).

XII. Se integran nuevamente los subgrupos con el fin de discutir la aplicación práctica de estas enseñanzas en las situaciones cotidianas en el trabajo (de cinco a diez minutos).

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, Continuación...

Hoja de trabajo

Hoja de Poder y Afiliación

Poder Socializado

1. Tú eres el jefe. Crees que tus subordinados se desempeñarán óptimamente si muestra confianza en sus habilidades aunque la tarea encomendada sea de difícil realización.
2. Tú eres el jefe y tiendes a tratar a tu personal como adulto y los ayudas reconociendo que hicieron un buen trabajo, aunque ellos no lo piensen así.
3. Les llamas la atención lo menos posible y esto siempre en forma constructiva. Mantienes una actitud de "sí puedes" y tratas de que su gente lo también lo crea.
4. Debes tratar de reconocer, para no frustrarlos, cuándo tus subordinados realizan su mejor esfuerzo. Justamente intentas que hagan su mejor esfuerzo.
5. Muestras tu sentido de justicia, asegurándote que aquellos que trabajan duro y se sacrifican recibirán una recompensa justa.
6. Tratas de desarrollar una relación, supervisor - subordinado con base en objetivos e intereses mutuos.

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, *Continuación...*

Hoja de trabajo

Hoja de Poder y Afiliación

Poder No Socializado

1. Estás confundido acerca de cómo hacer bien el trabajo, pero nunca lo admitirás frente a tus subordinados. Cuando te hacen una pregunta les dices: "ya les di toda la información para hacer el trabajo háganlo lo mejor posible".
2. Tiendes a "escudriñar" muy de cerca lo que están haciendo tus subordinados y los críticas regularmente por su falta de habilidad, les haces notar regularmente sus errores, muestras poca tolerancia hacia las fallas.
3. Crees que la gente debe hacer las cosas por sí misma. Tú trabajo consiste en hacerles ver a los demás si lo están haciendo bien o no, pero de ninguna manera indicarles la forma de realizarlo (ya que no estás seguro de tí mismo).
4. Reglas son las reglas y los reglamentos se hicieron para seguirlos al pie de la letra. Tu trabajo consiste en vigilar que éstos se cumplan.
5. Tratas de desarrollar una relación de supervisor - subordinado con base en tu posición Gerencial. Confrontas a tus subordinados con tu superioridad.

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, *Continuación...*

Hoja de trabajo

Hoja de Poder y Afiliación

Afiliación de Interés

1. Te gusta desarrollar sentimientos relativos a "nosotros" con tus empleados. Por ejemplo: "Estamos juntos en esto". Te gusta trabajar junto con ellos, en un objetivo común.
2. Tratas de que tus subordinados desarrollen su mejor esfuerzo y les muestras tu apoyo en forma constante.
3. Te sientes seguro cuando criticas o llamas la atención, porque lo haces sobre el trabajo y no a la persona. La retroalimentación es constructiva, útil y relacionada con la tarea.
4. Deseas que hagan el trabajo lo mejor que puedan; dependiendo de sus habilidades.
5. Tratas de desarrollar una relación personal con tus subordinados con base en confianza y afecto mutuo.

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, *Continuación...*

Hoja de trabajo

Hoja de Poder y Afiliación

Seguridad de Afiliación

1. Estás confundido sobre la forma en que debe hacerse la tarea y muestras este sentimiento a tus subordinados, con la esperanza de que no te culpen si alguno falla.
2. Evitas hacer algún comentario negativo sobre la forma en que los subordinados hacen el trabajo.
3. Te muestras agradable sobre todas las cosas. Todo lo que hacen los subordinados te parece bien hecho; esto es, mejor que crear resentimientos.
4. Durante el desarrollo de la tarea, tratas de obtener de tus subordinados la seguridad de que los problemas y fallas no son faltas suyas y de que tampoco te acusarán, por darles dicha tarea.
5. Tratas de desarrollar una relación personal con los subordinados y evitas en todo lo que pueda usar amenazas. Evitas cualquier conflicto.

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, Continuación...

Hoja de
Resumen

El jefe que tiene una gran necesidad de poder puede expresarla de dos formas:

PODER, SOCIALIZANTE (Ángulo Positivo)	PODER NO SOCIALIZANTE (Ángulo Negativo)
Empleas la persuasión.	Empleas amenaza física o coerción
Muestras que esperas que obedezcan lo necesario para lograr los objetivos.	Esperas que tus subordinados sean ciegamente obedientes y leales.
Empleas el control para hacer que los otros se sientan fuertes y competentes.	Descansas en el dominio y la sumisión.
Defines los objetivos, eliges alternativas y tratas de alcanzar las metas impulsando a los otros a usar sus poderes y habilidades	Empleas tu "Prestigio logrado" para mostrar tu poder o usas amenazas para demostrar tu poder sobre otros.
Manifiestas tu poder por medio de los deportes, política o manejando la oficina.	Empleas tu poder bebiendo, peleando o explotando con otros.

Continúa en la siguiente página...

Poder y afiliación, Continuación...

Hoja de
Resumen

El jefe con gran necesidad de Afiliación puede expresarlo de las dos maneras que a continuación se explican:

INTERÉS DE AFILIACIÓN (Ángulo Positivo)	SEGURIDAD DE AFILIACIÓN (Ángulo Negativo)
Luchas por la Afiliación basada en interacción personal y apertura	Luchas por una Afiliación basada en la necesidad de sentir seguridad.
No permites que la apertura amenace o disminuya los sentimientos de los demás.	Buscas "pruebas" de que puedes confiar en los demás.
Das retroalimentación positiva y negativa.	Evitas los conflictos que puedan amenazar las buenas relaciones
Muestras entusiasmo por la transferencia o promoción de un subordinado y vas hacia adelante al establecer una Afiliación con los demás.	Correlacionas la felicidad del subordinado con la aceptación que de él tiene el jefe.
Tienes claro que los sentimientos y los pensamientos del subordinado son importantes	Buscas una comunicación que te permita el acercamiento y la aprobación de los demás.