



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**Diseño de un sistema de remuneraciones y de seguridad social, para lograr el crecimiento organizacional: el caso de la Policía Investigadora de una Procuraduría General de Justicia de México**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)**

**PRESENTA:**  
**GUADALUPE CRUZ ARIZA**

**DIRECTOR DE LA TESIS:**  
**MTRO. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO**

México, D.F., 2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**Dedicatoria:**

***A mi hijo Omar, por el meritorio esfuerzo de regresar a casa para fortalecernos por siempre como familia.***

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	5
Planteamiento del problema .....	5
CAPÍTULO I .....	16
Conceptos breves de la Administración Pública y Policial en México .....	16
1.1 ¿Administración policial? .....	17
CAPITULO II .....	27
Marco teórico conceptual.....	27
2.1 La administración de los recursos humanos. ....	27
2.2 El desarrollo organizacional.....	35
2.3 La administración por valores.....	38
2.4 Los valores en una institución de procuración de justicia.....	42
2.5 Teorías del salario .....	46
2.6 Administración de remuneraciones .....	47
2.7 Política de salarios .....	49
2.8 Prestaciones laborales.....	50
2.9 Tipos de beneficios sociales .....	51
2.10 Criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales.....	52
CAPÍTULO III .....	56
El contexto de la investigación.....	56
3.1 El marco jurídico .....	56
3.2 Formación profesional del Policía de Investigación.....	76
3.3 El entorno laboral .....	79
3.3.1 El Policía de Investigación y la corrupción.....	79
3.3.2 El Policía de Investigación y los problemas que enfrenta al desempeñar su trabajo....	82
3.3.3 Jornada laboral.....	85
3.3.4 El trabajo del Policía de Investigación y sus relaciones familiares .....	95
3.3.5 El trabajo del Policía de Investigación y su autovaloración.....	100

3.3.6	Identidad .....	100
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>115</b>
<b>Sistema actual de remuneraciones y de seguridad social.....</b>		<b>115</b>
4.1	Del Servicio Público de Carrera .....	116
4.2	Del ingreso al Servicio Público de Carrera.....	117
4.3	De la permanencia y de la promoción.....	118
4.4	Del horario de labores.....	122
4.5	Las remuneraciones.....	122
4.6	Pago de estímulos y recompensas .....	127
4.7	El sistema de prestaciones sociales de los Policías de Investigación de la Institución...	128
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>135</b>
<b>Propuestas .....</b>		<b>135</b>
5.1	Sistema de remuneraciones .....	135
5.2	Seguridad social.....	151
5.3	Centro de recreación y apoyo psicológico.....	155
5.4	Contratación de despachos jurídicos para el otorgamiento de apoyo legal.....	160
5.5	Becas de estudio para los hijos de los Policías de Investigación .....	164
5.6	Apoyo para la adquisición de vivienda en el área de influencia de su trabajo. ....	165
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>167</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>167</b>
<b>Conclusiones .....</b>		<b>167</b>
<b>Recomendaciones .....</b>		<b>168</b>
<b>Reflexión final .....</b>		<b>176</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>178</b>
<b>ANEXO 1: ENTREVISTA .....</b>		<b>180</b>

## INTRODUCCIÓN

### Planteamiento del problema

Un tema de innegable actualidad, en México, es el de seguridad pública y la procuración de justicia, que debe ser investigado y analizado a la luz de nuevas preguntas y perspectivas. Está determinado por factores sociales, económicos, demográficos, políticos y culturales. Las ciencias sociales, especialmente las ciencias de la administración, pueden aportar teorías y metodologías para entender y comprender mejor los sistemas de procuración de justicia, y después proponer cambios en los sistemas de la organización. En este contexto, se debe partir de la idea de que el capital humano es el factor más importante de cualquier institución pública o privada; porque somos las personas, las que de manera activa y protagónica, podemos hacer más eficiente y eficaz a la organización en la que laboramos.

En esta tesis se estudió, describió y analizó la composición de los sueldos y salarios, y las prestaciones sociales de la Policía Investigadora de una institución de procuración de justicia, con el propósito de proponer reformas de manera adecuada y eficaz. Es importante enfatizar que se tomó en cuenta las características, capacidades y sus puntos de vista. Lo anterior se realizó, a partir de entrevistas a los actores (Policía Investigadora en todos sus niveles y sus mandos). Con ello, se pretende iniciar un diálogo para la construcción de una reforma moderna vinculada al cambio de Policía Judicial a Policía Investigadora. Estas modificaciones deben estar en sincronía con la misión, visión y objetivos de la institución.

El trabajo que realizan los miembros de la Policía Investigadora está supeditado a la actuación de los ministerios públicos. Uno de los problemas que tiene mayor peso en su labor es el ambiente, como lo cita la siguiente autora:

...la mayor parte de las vulnerabilidades a los derechos humanos de los policías se suceden como consecuencia de las condiciones precarias y deficientes en las que tienen que desempeñar su trabajo, y la falta de respeto a su integridad personal, especialmente el honor y la salud psicofísica (Azaola, E. 2009, p. 25).

Son el ambiente laboral y los derechos humanos de los policías los aspectos que nos van a permitir vislumbrar, cómo se pueden mejorar los sistemas de sueldos y salarios y de prestaciones sociales.

### **Principales interrogantes teóricas y empíricas**

Con la revisión de las teorías económicas, sociológicas, filosóficas y de las ciencias de la administración acerca del recurso humano, se propone colocar a éste en el centro de esta investigación; una pregunta teórica podría plantearse así:

#### **¿Cómo puede el recurso humano contribuir al crecimiento organizacional?**

Como una primera respuesta se propone que los cambios, pocas veces han tomado suficientemente en cuenta las necesidades, dificultades y el punto de vista de su fuerza de trabajo; y es precisamente el diálogo entre los directivos del área de recursos humanos y la Policía Investigadora, lo que fundamentará cualquier cambio en la institución de procuración de justicia.

Para contestar a la interrogante teórica se proponen tres interrogantes empíricas:

1. ¿Cómo está integrado el sistema de sueldos y salarios y el de seguridad social y qué participación tuvieron los Policías de Investigación en la determinación de estos?
2. ¿Qué piensan los agentes de la Policía Investigadora del sistema de sueldos y salarios y de seguridad social?
3. ¿A partir de su experiencia laboral, qué propuestas pueden surgir de los agentes de la Policía Investigadora para el mejoramiento del sistema de sueldos y salarios y el de prestaciones sociales?

Otro de los elementos por tomar en cuenta es el ambiente laboral y sus repercusiones en las personas. Para potenciar las capacidades de los elementos de la Policía Investigadora, es importante saber cómo y en qué condiciones desempeñan su trabajo y qué consecuencias positivas y negativas tiene en su entorno social y familiar. Con base en los resultados de las entrevistas aplicadas, descubrimos que la mayoría piensa en tres problemas centrales con respecto a su trabajo: la falta de convivencia familiar; la ausencia de instancias de ayuda psicológica cuando son afectados por la atención de los delitos de la ciudadanía (robo,

violación, secuestro etc.); y la falta de apoyo jurídico eficiente por parte de la Institución, cuando por el ejercicio de sus funciones los presuntos delincuentes o los familiares de éstos los quieren involucrar en parte de los delitos que investigan, o en actos de corrupción.

Con base en la problemática detectada se propone otra interrogante teórica:

**¿Cómo la articulación de la convivencia familiar y social y el apoyo psicológico y jurídico de la Institución puede contribuir al mejor desempeño de las funciones de los Policías de Investigación?**

Para responder a la interrogante teórica se debe conocer el punto de vista de los Policías de Investigación, para lo cual se proponen las siguientes interrogantes empíricas:

¿Qué piensan los Policías de Investigación de sus horarios de trabajo en relación con sus relaciones familiares?

¿Qué piensan los Policías de Investigación de su trabajo y cómo consideran que éste afecta sus relaciones familiares y desempeño psico-físico?

¿Qué piensan los Policías de Investigación del apoyo psicológico y jurídico de la Institución?

La Procuraduría General de Justicia es el espacio donde se encontraron las respuestas a las interrogantes teóricas y empíricas de esta tesis. Se analizó el sistema de sueldos y salarios y el de seguridad social de la policía investigadora (exclusivamente sobre los agentes y sus mandos). También se analizó cómo está integrada el área de recursos humanos. La elaboración del proyecto de investigación y el trabajo de campo (entrevistas a mandos superiores, Comandantes, Jefes de Sección y Agentes; y personal del área de Recursos humanos) fue de marzo a noviembre de 2010. La recopilación de la información y la redacción de esta tesis de diciembre de 2010 a enero de 2011.

Los principales actores de esta investigación fueron los agentes de la policía investigadora, así como de sus principales mandos. Además, el estudio se complementó con entrevistas a otros actores sociales que tienen injerencia directa o indirecta en la construcción y aplicación del sistema de remuneraciones y de seguridad social.

## **Justificación**

En esta tesis se pone en el centro del análisis al recurso humano, como potenciador del crecimiento organizacional. Como argumenta el Vicepresidente de Operaciones de Recursos humanos de una compañía petrolera europea, “Hasta hace poco (e incluso también ahora) el 90 % del trabajo del personal de RRHH ha consistido en obtener datos y no en analizarlos”<sup>1</sup>. Pero no sólo analizarlos, sino de manera fundamental, tomarlos en cuenta y dejar que las personas como fuerza de trabajo compartan su experiencia y que su voz sea un eje importante en los cambios orientados al crecimiento organizacional.

El desarrollo de esta investigación se realiza en un momento crítico en el cual a las instituciones encargadas de la procuración de justicia del país, la sociedad les exige resultados contundentes y rápidos y esto las ha obligado a profesionalizar a su personal encargado de esta difícil tarea de procuración de justicia.

## **Objetivo general**

Desprendido de la reflexión sistemática precedente, se postula el siguiente:

Analizar el actual sistema de sueldos y salarios y de prestaciones sociales de la Policía Investigadora, así como su estructura orgánica y funciones con el propósito de proponer un nuevo sistema de remuneraciones y de seguridad social, que satisfaga las necesidades del personal de esta área sustantiva, con la finalidad de que mejoren su desempeño laboral.

## **Objetivos específicos**

Analizar el tabulador de sueldos y salarios y los estímulos económicos de la Policía de Investigación, para valorar si estos se otorgan bajo criterios de equidad y acorde a las funciones que realiza este personal. Con la finalidad de proponer un sistema de remuneraciones que considere las particularidades del desempeño profesional de la Policía Investigadora.

Analizar las actuales prestaciones sociales de las que gozan los Policías de Investigación, con el propósito de valorar si estas cumplen con las expectativas de este personal y en su

---

<sup>1</sup> *Estudio mundial de capital humano 2008. Revelando el ADN de la fuerza de trabajo flexible.* IBM Business Services. Pp. 39. Se consultó en: <http://es.scribd.com/doc/14204461/Estudio-Capital-Humano-2008>

defecto proponer un nuevo sistema de seguridad social, acorde a las particularidades del desempeño de la profesión de la Policía Investigadora.

Analizar el proceso de reclutamiento, selección y formación de los nuevos Policías de Investigación. Así como también los programas de capacitación y desarrollo de personal que imparte el Colegio de Formación Profesional. Con la finalidad de conocer las habilidades y destrezas que tienen estos elementos para la realización de sus funciones.

Analizar la estructura ocupacional de la Policía Investigadora y bajo qué criterios son asignados los puestos. Con el propósito de conocer si se cumple con el perfil requerido y si esta fuerza laboral es suficiente para atender las actuales cargas de trabajo.

### **Marco referencial**

La Administración de recursos humanos, es fundamental para el crecimiento organizacional de cualquier empresa pública o privada. En un contexto de constantes cambios tecnológicos, políticos y sociales ligados a la globalización es importante conocer el potencial que tienen las personas en el logro de los objetivos de una organización. La Procuraduría objeto de esta investigación, actualmente está en un proceso de cambio relevante al pasar de Policía Judicial a Policía Investigadora. En inferior derecho, que todo sea uniforme Esta transformación incluye "...un cambio de estructura, en alguna medida de personas, de métodos y sobre todo de resultados"<sup>2</sup> En este contexto, es necesario tomar en consideración una complejidad de factores para que el cambio sea exitoso. Pueden existir muchos dignos de tomarse en cuenta, pero debe prevalecer uno sobre el cual gire esa transformación. La propuesta de esta tesis es poner en el centro del cambio, al recurso humano como elemento fundamental en las reformas a los sistemas de remuneraciones, y de seguridad social de la Policía Investigadora.

Para una institución de este tipo, existen diferentes procesos y factores culturales, sociales, económicos y políticos que inciden en el problema por investigar. Para fines de exposición enumeramos algunos:

---

<sup>2</sup> 21 de febrero de 2009, <http://www.reforma.com/justicia/articulo/486/970004/>

1. **Factores culturales.** En toda organización, existe una estructura formal que incluye misión y visión de la empresa, así como toda una serie de normas que orientan los comportamientos de sus integrantes; pero a la par de esa estructura formal, existe otra de tipo informal: se refiere a la que desarrolla la fuerza laboral para desempeñar sus funciones. Se crean lenguajes particulares, relaciones sociales y relaciones de poder. Se crea una cultura laboral y comportamientos individuales y colectivos que inciden en el crecimiento organizacional. Es importante entender la cultura laboral de los Agentes de la Policía Investigadora, para asegurar el éxito de las reformas que se puedan implementar.
2. **Factores sociales.** Además de lo anterior, es necesario conocer el entorno social de la Policía de Investigación mediante la revisión de trabajos sobre el tema en cuestión. Esto nos permitirá tener una idea clara para saber qué tipo de policía necesita una ciudad tan compleja. Se trata de crear una imagen de respeto para los policías investigadores. Pero de igual forma que ellos también realicen su trabajo en estricto apego a los Derechos Humanos de la Ciudadanía entre otros aspectos.
3. **Factores familiares.** Es importante conocer la relación que mantienen los policías con su entorno familiar. Y de esta manera tener conocimiento sobre cómo su trabajo incide en las buenas o malas relaciones con su familia y cómo repercuten en el desempeño de sus funciones en la organización.
4. **Factores económicos.** Para realizar reformas al sistema de remuneraciones y de seguridad social es necesario conocer los costos y beneficios de éstas, tanto para la Institución como para los policías. Con ello, se pretende buscar la manera de maximizar los recursos económicos y en consecuencia, potencializar el recurso humano de la Organización.

Para el desarrollo de esta investigación se consideraron como principales actores a los policías. Pero ¿qué tipo de policías? Hay que tener en claro que existen básicamente dos tipos de policías: el de investigación y el de seguridad o preventivo. En este trabajo sólo se abordará al Policía de Investigación. Su característica principal es desempeñar sus labores tras la ocurrencia de un ilícito, que se persigue por denuncia o por oficio. La Policía de Investigación, está relacionada con la Procuración de Justicia y depende directamente del trabajo del Ministerio Público.

Conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la investigación y persecución de los delitos incumbe al Ministerio Público, el cual se auxiliará con una policía que estará bajo su autoridad y mando Inmediato. Actualmente en México existen 32 procuradurías estatales y 1 Procuraduría General de la República.

Por citar un ejemplo: la Procuraduría General de Justicia del D.F. señala que:

La Policía de Investigación es un cuerpo de Servicio Público de naturaleza civil, que depende de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y sustenta su actuación en el marco jurídico establecido; en el respeto y protección de las garantías individuales y en el de los Derechos Humanos.

La actuación de los elementos de la Policía Judicial del Distrito Federal se encuentra regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 21); Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública; Ley General de Responsabilidades de los Servidores Públicos; la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal; el Código de Procedimientos Penales para el Distrito Federal; la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y su Reglamento; el Manual de la Policía Judicial del Distrito Federal y en los Acuerdos, Manuales y Circulares de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.<sup>3</sup>

### **Revisión de antecedentes**

El tema de la administración de los sistemas de justicia, ha sido poco estudiado. Existen un sin número de publicaciones de orden jurídico y recientemente ha habido investigaciones antropológicas sobre la Policía Preventiva y Judicial de la ciudad de México (Azaola, 2006, 2009; Azaola y Ruiz 2009).

Sobre la importancia del recurso humano en el desarrollo organizacional, destacan los trabajos de Idalberto Chiavenato (2007), Gabriela Chimaly, Peyrut Amaya (2006), entre otros.

---

<sup>3</sup> <http://www.pgjdf.gob.mx>. Consultado el 15 de marzo de 2010.

Como lo propone Azaola, E. (2006):

[...] a) cualquier proyecto de reforma policial que aspire a producir cambios de fondo, requiere que los policías lo conozcan y estén dispuestos a llevarlo a cabo; b) para que dicho proyecto cuente con la aprobación de los policías, se requiere que éste tome en cuenta sus necesidades y tome en cuenta sus problemas y; c) para conocer y entender los problemas que para los policías son más significativos, se requiere aproximarse a ellos y escuchar su punto de vista. (p. 53).

Esta investigación busca un diálogo entre los encargados de aplicar las reformas y los Policías de Investigación para proponer reformas al sistema de remuneraciones y de seguridad social. Se tomará como eje principal al recurso humano; éste servirá de marco para el diseño, ejecución y análisis de los datos de este trabajo.

Colocar a las personas en el centro de los cambios significa depositar en ellas, un conjunto de capacidades que mejoren sus condiciones de vida al mismo tiempo que sus habilidades y destrezas laborales; lo que se está haciendo es crear las condiciones para que cada individuo pueda realizar por largo tiempo una actividad laboral creativa y enriquecedora para él, para su familia y para el conjunto de la sociedad.

Como argumenta Chiavenato, I. (2007):

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida que contenga talentos y competencias, capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización (p. 69).

Como lo cita, Díaz, I. (2009):

El factor humano es un recurso estratégico para los procesos de productividad empresarial que es necesario redimensionarlo para la creación de capital económico, y para favorecer el desarrollo integral del país. Como argumenta Ana María Díaz: "...es necesario que el Estado, en cooperación con los sectores involucrados, delimite políticas educativas y formativas, orientadas a potenciar el conocimiento de los ciudadanos, para

lograr cohesión social y desarrollo económico sostenible; y una inserción ventajosa en la economía nacional y mundial (p. 56)

## **Conceptos básicos**

### **Sistema de administración de sueldos y salarios**

Es un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser *equitativas y justas* de acuerdo con:

1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia Organización, con la intención de encontrar así el *equilibrio interno* de esos salarios.
2. Los *salarios* en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el *equilibrio externo* de los salarios. (Chiavenato, 2007).

### **Sistema de seguridad social**

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización; son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción (Chiavenato, 2007)

### **Hipótesis:**

- a. Para que un sistema de sueldos y salarios y de seguridad social resulte exitoso en una institución de procuración de justicia, es necesario considerar el grado de complejidad de las funciones del personal, su capacidad para realizarlas y los puntos de vista de la fuerza laboral. Así mismo promover un entorno, social, laboral y familiar adecuado de tal forma que este influya en el mejor desempeño de las tareas de la Policía Investigadora.

Para lograr los objetivos planteados en esta investigación se propusieron los siguientes puntos guía:

1. Se revisó bibliografía acerca de administración de recursos humanos, desarrollo organizacional, sistema de sueldos y salarios, sistema de prestaciones sociales, y literatura sobre la policía judicial, ministerial o investigadora en México.
2. Metodología que incluye:
  - a. Aplicación de entrevistas estructuradas a Policías de Investigación (ver anexo).
  - b. Entrevistas semiestructuradas a directivos de la Institución, objeto de esta Investigación, encargados de los diferentes sistemas y subsistemas de recursos humanos.
3. Análisis e interpretación de datos, que servirán de base para la elaboración de propuestas al sistema de sueldos y salarios y de seguridad social que tienen como factor principal el desarrollo del recurso humano para lograr el crecimiento organizacional.

Es importante subrayar que toda la investigación se desarrolló en una Procuraduría General de Justicia de nuestro país. Específicamente, con los directivos encargados del sistema de recursos humanos y con los elementos de la policía investigadora de la Institución.

Para proteger la identidad de los entrevistados y no generar controversias de ninguna índole con la institución en donde se realizó la investigación se proporcionarán, nombres ficticios a los informantes y se omitirá nombrar a la institución. La información es real y para dar un mejor contexto a la exposición de los datos se utiliza información pública sin que esto vincule de ninguna manera a la institución que se cita en esos documentos.

### **Metodología**

Los métodos de investigación podemos decir que son un conjunto ajustado de operaciones realizadas para alcanzar uno o varios objetivos, un conjunto de principios que rigen cualquier investigación organizada, un conjunto de normas que permiten seleccionar y coordinar las técnicas. Constituyen, de forma más o menos abstracta o concreta, precisa o vaga, un plan de trabajo en función de una finalidad. (Grawitz, 1984)

Para investigar al recurso humano en una Institución de Gobierno, se requiere emplear los llamados métodos cualitativos (Szasz y Lerner, 1999); éstos resaltan a los procesos sociales porque tienen el supuesto epistemológico de que la realidad se construye socialmente y, por

tanto, no es independiente de los individuos. De esta manera, los métodos cualitativos privilegian el estudio "interpretativo" de la subjetividad de los individuos, y de los productos que resultan de su investigación.

Una parte central de esta tesis será recoger las opiniones y el "sentir" de los Policías de Investigación, en lo que se refiere a su trabajo y de la institución donde laboran. La entrevista será una técnica de investigación, que nos servirá para recoger ese sentir, su visión "de las cosas". Roberto Hernández Sampieri y otros (2003:455) argumentan que la entrevista cualitativa es "más flexible y abierta", y la definen como: "...una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)".

Existen tres principales tipos de entrevista: estructurada, semiestructurada y no estructurada. En esta investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas, acerca de éstas Hernández y otros (2003), mencionan que:

"se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales, para precisar conceptos así como para obtener mayor información sobre los temas deseados". (p. 455)

Los entrevistados son miembros de la Policía de Investigación de diferente antigüedad laboral.

Esta serie de entrevistas busca conocer cómo trabajan los policías, qué piensan de su trabajo, de los sueldos y prestaciones sociales que reciben; además de saber cuáles son sus aspiraciones personales y qué esperan de la Institución. Con base en los resultados de la aplicación de este instrumento (ver anexo, entrevista) se busca elaborar una propuesta de un sistema de remuneraciones y de seguridad social, acorde con los tiempos modernos, que tome en cuenta al recurso humano, como ingrediente fundamental en el crecimiento organizacional.

## CAPÍTULO I

### Conceptos breves de la Administración Pública y Policial en México

Somos los seres humanos los que hacemos que una organización triunfe o fracase; ya sea que se dediquen al desarrollo de software de computadoras, programas de asistencia social, misiones espaciales o la fabricación de automóviles. O bien, que se trate de planificar o estructurar, siempre será necesaria la participación de las personas. Los seres humanos son la energía, lo principal de toda organización: su participación tiene que ser ordenada y orientada a fines y metas específicas. Esta participación tiene que ser remunerada, a partir de aquí se presenta un problema sumamente complejo: cómo definir la retribución del factor más importante. Además, ha sido la preocupación de todos los economistas, pero fundamentalmente del Estado, como rector de la política económica y social del país.

El problema de la justicia y equidad de las remuneraciones es el principal y más actual de los temas económicos-sociales que deben ser atendidos, tanto en situaciones coyunturales como de proyección futura. En este contexto, esta investigación está orientada al diseño de un sistema de remuneraciones y de seguridad social, para lograr la capitalización humana como base para el desarrollo de una institución de procuración de justicia.

Hablar del desarrollo humano es complejo. Para ello comenzamos por definir a la administración: etimológicamente la palabra "Administración" viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo, porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "procesos", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia" entre otros, que cambia radicalmente su significado de origen. Además, entender este término se ha tornado más difícil, por las diversas definiciones existentes en la actualidad, las cuales varían según la escuela administrativa y el autor (Chiavenato, 2004, p.10).

Chiavenato, I. (2007) argumenta que la administración de recursos humanos:

Representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción (p. 10)

Así, la administración en esta investigación se orientará al uso eficiente y eficaz de los recursos humanos de una institución de procuración de justicia. Cuando se relaciona la procuración de justicia y el papel que juega la policía investigadora, es importante establecer un camino que nos conduzca hacia dónde debemos orientar nuestro esfuerzo. Para hacer de esta relación una mezcla eficaz y eficiente para la seguridad de los ciudadanos y de las mismas personas que desempeñan el difícil trabajo de procurar justicia. Por esto es importante rescatar la capacidad de los recursos humanos como personas creativas y que deben coadyuvar al crecimiento organizacional.

Es importante señalar que en la tarea de procuración de justicia, además de los Policías de Investigación, intervienen el oficial secretario, el agente del ministerio público y el perito según corresponda el tipo de delito que se persiga. Sin embargo, en esta tesis nos enfocamos al papel del Policía de Investigación para proponer un mejor sistema de sueldos y salarios y prestaciones sociales.

### **1.1 ¿Administración policial?**

Las instituciones encargadas de la procuración de justicia son públicas y forman parte del Gobierno; razón por la cual están en íntima relación con las esferas de poder del Estado y se rige por sus leyes.

Como afirma Villalobos, L. (2009):

Las organizaciones públicas se diferencian de las privadas, entre otros aspectos, en términos de su perspectiva del tiempo, las medidas de su funcionamiento, necesidades y

perspectivas laborales del personal, equidad, pero sobre todo por la legitimidad de sus acciones: en Gestión Pública no basta hacer bien las cosas y obtener resultados, es imperante que los programas se realicen bajo estricto apego a las leyes, ya que un funcionario público no puede hacer más, que lo que la ley estrictamente le permite, en cambio, los empresarios pueden actuar en tanto la ley no se los prohíba (p. 61)

Por estas razones, cualquier cambio en las actuaciones de la Policía de Investigación, así como en el sistema de sueldos y salarios y de prestaciones sociales, debe realizarse dentro de la legalidad. La función pública está reglamentada por leyes y disposiciones oficiales que le imprimen características particulares de orden político, social y económico que influyen directamente en el funcionamiento de sus instituciones.

La administración pública ha sido el producto de un proceso histórico que regula las relaciones entre un poder legalmente instituido y la ciudadanía. Villalobos lo argumenta en los siguientes términos:

Encontramos las acepciones de la Administración Pública, como un mecanismo de legitimidad y consenso; como una organización que ha sido producto de un proceso histórico cuyo punto de origen, en lo que respecta a nuestro Estado moderno, se remonta e identifica por su carácter centralizado con el poder absolutista, pero que gradualmente y por diversos procesos histórico-sociales derivó en la conformación operativa de la división de tres funciones: Legislativa, Ejecutiva y Judicial. La Administración Pública, en este sentido, es producto de un contexto socio histórico, que da cuenta de la relación directamente proporcional entre la forma de gobierno y el régimen administrativo (Ibíd. pp.20-21)

La administración pública se encarga de la implementación de las acciones que se encaminan a generar resultados en materia de bienes y servicios públicos. En un régimen democrático, la eficacia de la administración pública es esencial para la implementación de políticas públicas encaminadas a responder a las demandas de grupos sociales y de la ciudadanía. Así, el buen funcionamiento de los presupuestos, la programación, la planeación en los proyectos deben estar reflejados en la legitimidad social; que la ciudadanía se sienta identificada con los gobernantes.

En el mundo administrativo y en la manera de administrar se encuentran sistemas, procesos y operaciones que pueden ser adaptados a los proyectos políticos que están detrás de las acciones del Estado.

Como argumenta Aguilera, R. (2002):

El mundo administrativo es el soporte funcional y operativo de la gobernabilidad, es decir, es el sistema de realización y concreción de los resultados que el Estado tiene a su alcance para asegurar los equilibrios dinámicos de la sociedad, el ajuste en la relación de fuerzas y los procesos de la estabilidad política que se ubican de acuerdo con las relaciones tensas y cooperativas que las Instituciones generan en su relación con el medio ambiente que las influyen y las condicionan de manera constante (p.128)

Si relacionamos a la gobernabilidad con el mundo administrativo, la eficiencia y eficacia dependen de la actuación de los administradores de las instituciones públicas. En esta tesis se propone que para tener una buena imagen de la Institución es necesario comenzar por sus componentes internos, fundamentalmente por el recurso humano. Hacer que el personal que ahí labora se sienta identificado y orgulloso con la Institución.

La administración y la procuración de justicia, es un tema que no ha sido suficientemente estudiado en México. De los pocos trabajos que existen en nuestro país sobre Administración Policial, destaca el de Luis Villalobos. Él lleva a cabo una importante contribución a la administración pública; relaciona a la administración con la reforma policial. Propone esquemas de institucionalización y eficiencia, así como una reflexión sobre la importancia de los incentivos y castigos en los órganos policiales para transparentar los esquemas de rendición de cuentas y el respeto a los derechos humanos.

La investigación del doctor Villalobos será un referente importante para la exposición de los datos de esta tesis en virtud de que el autor tiene la máxima de que las instancias y funciones de gobierno y principalmente el desempeño policial deben orientar su funcionamiento bajo los siguientes referentes:

1. “**Legalidad**. El trabajo de la policía debe realizarse a partir de un estricto apego a la ley;

2. **Legitimidad.** Transformación del trabajo policial hacia esquemas de toma de decisiones y procedimientos social y democráticamente validados: la reforma policial democrática, proceso que conducido por un método adecuado y a través del empleo de instrumentos técnicos, tiene por objetivos lograr que la policía: a) atienda, antes que nada, las necesidades de seguridad del ciudadano vinculadas directamente con el trabajo de la policía; b) respete los derechos humanos, y c) oriente su desempeño por una política de transparencia y rendición de cuentas;
3. **Orientación a resultados.** Función policial eficaz y eficiente en el cumplimiento de su mandato institucional y con un desempeño policial orientado a obtener resultados verificables. Esta es una visión en la que trascienden más los resultados que los programas: dentro de los propósitos de la reforma de la función policial, no se analiza aisladamente el trabajo realizado por la policía, los programas que se han instrumentado o la adquisición y disposición de mejor armamento o tecnología, lo que cuenta es obtener resultados que puedan ser comprobados y verificados empíricamente, en términos de mejoramiento de las condiciones sociales y ciudadanas de seguridad.” (Ibíd. 2009, pp. 35- 36)

Con base en las ideas del doctor Villalobos, destacamos que las iniciativas de reforma policial son complejas y multidimensionales. Sin embargo, pueden ser orientadas por los tres referentes que propone. El primero, la legalidad, nos habla de la importancia que tiene el aspecto jurídico de la Administración Pública, de cómo el desempeño de los agentes de investigación, está orientado con base en una serie de lineamientos (como veremos más adelante) de orden legal escritos y plasmados en leyes, reglamentos, programas, códigos y otros documentos que orientan y vigilan el trabajo de los Policías de Investigación.

Del segundo punto, la legitimidad, podemos destacar que Villalobos concibe al desempeño policial en un contexto democrático, donde es importante que la labor del policía vele por la seguridad del ciudadano, el respeto a los derechos humanos, y que su actuación sea transparente y medible a través de una rendición de cuentas. Todos esos puntos son esenciales en regímenes democráticos.

El tercer punto, resultados, vincula el mandato institucional de desempeño policial, con la obtención de resultados que puedan ser verificados con base en el mejoramiento de las condiciones sociales y ciudadanas de seguridad.

A partir de las ideas del doctor Villalobos, se agregaría un cuarto punto: la coherencia interna y la dignificación del trabajo policial; esto se refiere a que la Institución, debe tener coherencia interna entre su misión, visión y objetivos, con las prácticas reales de su actuación y, además, debe tener como prioridad la dignificación del trabajo policial. Debe ser un punto central para que su recurso humano se sienta identificado con los objetivos, y respaldado por la Institución para desempeñar sus funciones. No sólo es tener buenos salarios y prestaciones sociales, sino de manera fundamental una identidad como Policía de Investigación. Esta identidad le permitirá tener una imagen hacia la ciudadanía de respeto y como modelo de vida que debe estar orientado a trabajar con estricto apego a las leyes y de respeto a los derechos humanos. Algunos de los problemas que se detectaron en las entrevistas a los Policías de Investigación fueron: horarios extenuantes que provocan desgaste físico, psicológico y, de manera preocupante, la desintegración familiar. Con estos problemas en mente, se debe reestructurar a la Policía de Investigación, poniendo énfasis en la dignificación de su trabajo bajo los siguientes puntos:

1. Mejores horarios de trabajo.
2. Crear un mejor ambiente de trabajo.
3. Proveerles de los recursos materiales adecuados para desempeñar sus funciones en tiempo y forma.
4. Crear instancias y espacios de convivencia familiar.
5. Crear un Centro de Apoyo Psicológico para los Policías de Investigación
6. Prestaciones sociales orientadas a la integración y desarrollo familiar.

Más adelante, el doctor Villalobos destaca que una reforma policial debe contar, también, con un esquema de rendición de cuentas con el fin de generar confianza ciudadana, esto serviría como mecanismo de regulación de la actuación policial y aprender de su propia experiencia.

Otro punto por destacar para el éxito de la reforma policial, es la modificación en los arreglos informales: “la cultura, las costumbres, la ideología, los acuerdos de facto, el cohecho, las salidas fáciles”, así como cualquier otro comportamiento fuera de norma y que se realice sin considerar referencias definidas en la ley.” (Ibíd. p. 53)

Este punto es importante porque el éxito de cualquier reforma policial no sólo debe pretender aspectos jurídicos y de modificación de arreglos informales, sino que de manera fundamental, debe contar con el aval de los agentes de la Policía de Investigación y de sus mandos. Ellos, con base en la experiencia adquirida en el desempeño de sus funciones, son los más aptos para hacer propuestas de mejoras y ver la viabilidad de las propuestas de sus superiores o de los encargados de las políticas al interior de la Institución. A ellos se les debe involucrar en este proceso para que resulte exitoso, de lo contrario de nada serviría una reforma policial.

El éxito de cualquier reforma policial, tal como lo define Villalobos, L. (2009):

El proceso de Reforma Policial, para ser integral, requiere tanto de la modificación de los arreglos formales como de los informales que existen al interior de las corporaciones de policía, ya que si se realizan esfuerzos reformistas orientados sólo a definir un nuevo arreglo institucional en sus aspectos formales (lo normativo y lo administrativo) en que no se modifiquen los factores informales, el proceso de reforma no se completará, lo cual generará incongruencias y tensiones ya que es muy probable que no se consigan los objetivos pretendidos por la reforma, es decir, se modificaron las leyes, los reglamentos, la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones, pero la cultura, la ideología, el sistema de valores, las costumbres y tradiciones de cada actor no se modificaron: la corrupción no se terminará por decreto: (p. 53-54).

Una reforma integral, efectiva y de largo plazo en la perspectiva de Villalobos debe contener tres aspectos: normativo, administrativo y los arreglos de facto. En sus palabras es:

Normativo. El proceso de reforma policial, se relaciona con modificaciones de las normas/reglas, algunas de ellas con implicaciones de cambios constitucionales. Las modificaciones de las leyes requieren ser instrumentadas en el plano administrativo.

Administrativo. La reforma administrativa forma parte de la reforma policial, debido a que implica alteraciones de la estructura organizacional, así como cambios en los procesos y estrategias de toma de decisiones. Cambios administrativos y organizacionales, si no tienen como antecedentes modificaciones del marco legal no constituyen por sí solos reformas policiales, constituyen más bien cambios del ámbito de la administración policial. Arreglos informales. Generar cambios permanentes en la cultura e ideología de los policías: esto implica que los oficiales estén condicionados a un comportamiento referenciado a la ética policial, la eficiencia, la legitimidad y a la obtención de resultados (Ibíd. p. 54)

La reforma que propone el doctor Villalobos es interesante, porque ve el fenómeno de manera compleja, multidimensional e integral. Es cierto que los cambios en las normas, reglas y leyes no bastan sin la relación con lo administrativo y las prácticas reales, o como lo define él: los arreglos informales. Es tocar un punto neurálgico de la cultura laboral de las instituciones de procuración de justicia; son las prácticas que se hacen cotidianas a partir del desempeño de los agentes y que conforman una sub-cultura que sólo es entendida y comprendida por los Policías de Investigación. Por lo anterior, es importante que se tome en cuenta su punto de vista y propuestas para el mejoramiento de la organización. Además, este proceso debe ser retroalimentado por la misma Institución: crear mejores condiciones laborales y una identidad como Policías de Investigación que a su vez los identifique con la ciudadanía. Que la sociedad vea a sus policías como parte de ellos; que los sienta como parte de su comunidad. Un nuevo lema para la Policía de Investigación podría ser: Una policía más humana y científica al servicio de la ciudad.

Continuando con el doctor Villalobos, propone dos estrategias para modificar los arreglos informales:

—Instrumentar mecanismos funcionales de estímulo/sanción del comportamiento policial. Esto implica que el policía tenga certeza de que el buen y mal desempeño, será premiado o sancionado según corresponda: certeza en las consecuencias de su actuación.

—Proceso de “reeducación” de los oficiales de policía. Una definición posible de aprendizaje es “el cambio permanente de una conducta”. Cualquier persona, si tuvo un aprendizaje significativo, modifica no temporalmente su comportamiento. De esta manera,

el desempeño de la policía puede modificarse (para bien o para mal) a través de la educación (Ibíd. p. 54)

Un mecanismo de estímulo/sanción es el motivo de esta investigación: proponer un mejor sistema de remuneraciones y de seguridad social, como una nueva forma de administrar la compensación en una institución de procuración de justicia, además, crear un sistema de rendición de cuentas, para equilibrar los estímulos y sanciones.

El segundo punto es importante y será retomado cuando hablemos del subsistema de reclutamiento de personal.

Una reforma policial, desde la perspectiva del doctor Villalobos, debe orientarse a una mejor administración, con base en la legalidad, la legitimidad y la eficiencia. Y de manera fundamental, la modificación de la cultura informal; de los arreglos tácitos en el actuar cotidiano de la Policía de Investigación. Villalobos lo resume así:

El enfoque Institucionalista, reconoce la importancia de los acuerdos informales en la regulación y definición del comportamiento individual y social, éstos establecen y asignan sanciones y estímulos en su propia esfera: si la reforma sólo modifica lo legislativo-administrativo, pero el comportamiento policial condicionado por el sistema de valores y la cultura no se han modificado, los alcances de estos esfuerzos no serán completos y, por lo tanto, la consecución de sus propósitos y resultados se comprometerán seriamente: puede modificarse el mandato de la policía, rediseñar la estructura organizativa, agravar las penas por identificar conductas desviadas de la norma, pero, si la mentalidad de los policías no se modifica, si privan los arreglos informales en la regulación del comportamiento policial respecto a los referentes formales, los esfuerzos de reforma fracasarán (Ibíd. p. 56)

El sistema de valores y la cultura de los Policías de Investigación podrían cambiarse sólo si se toma en cuenta fundamentalmente su visión y perspectiva; por eso es importante valorar el recurso humano de las instituciones de procuración de justicia, desde ellos y con ellos. Es construir una mejor imagen de los Policías de Investigación; dotarlos de un mejor ambiente laboral, con base en mejores horarios, una identidad y un mejor sistema de administración de la compensación. Y de manera fundamental, dotarlos de estímulos que propicien su

bienestar personal y familiar; lo que propiciará que el ser Policía de Investigación, se convierta en un modelo de vida y de aspiración de muchos jóvenes y de esta manera, la ciudadanía se sienta orgullosa de su sistema de procuración de justicia.

Dar un rostro humano a las actividades de procuración de justicia, debe comenzar desde casa, desde la dialéctica entre la institución y su fuerza de trabajo. Principalmente de los Policías de Investigación. Esa dialéctica debe producir un mejor ambiente laboral y de dignificación de la persona y del desarrollo de sus actividades.

El doctor Villalobos argumenta que el administrador público, incluidos los directivos policiales, deben ser como los gerentes de la iniciativa privada y deben tener las siguientes capacidades:

- a. Usar eficaz y productivamente sus recursos.
- b. Ser eficiente en la función directiva. El mandato institucional de la policía, establece qué se debe hacer, el cómo, se define a partir de la Administración Policial y es responsabilidad de la dirección, la instrumentación del mandato;
- c. Motivar al personal en función del cumplimiento del mandato y los objetivos institucionales;
- d. Desarrollar una cultura organizacional, centrada en los valores que justifican la creación de la organización;
- e. Desarrollar un ambiente laboral que premie la excelencia y constante desarrollo de las capacidades de sus elementos;
- f. No debe ser especulativo. Desde el punto de vista de la policía, el fundamento legal de su mandato debe ser explícito, lo cual establece claramente tanto los resultados esperados y cómo se debe proceder para conseguirlos;
- g. No debe confundir control con represión y no debe generar temor en el personal. Para la administración policial, los temas de control y supervisión deben entenderse como estrategias de aprendizaje, que contribuyan al desarrollo de los policías y el mejoramiento de su actuación, y no como un mecanismo inhibitorio.
- h. Una responsabilidad fundamental de la gestión pública es la creación de un clima organizacional que favorezca la innovación, lo cual sólo puede conseguirse con la capacitación y el aprendizaje continuo (Ibíd. p. 64)

La propuesta del doctor Villalobos es que las instituciones del Estado piensen y actúen como empresas privadas y de aplicar a sus esquemas: eficiencia, productividad, motivación y sincronía entre la cultura organizacional y los objetivos de la institución para generar un mejor recurso humano. Claro que para realizar esta transición se debe considerar que el contexto de actuación de las instituciones del Estado se rige por un marco jurídico que puede inhibir la innovación. Para tratar de subsanar esta limitante hay que generar sistemas de control, que sirvan de aprendizaje y no como obstáculos de la imaginación del personal. Y mediante la capacitación y el aprendizaje continuo, lograr un clima organizacional que genere la innovación, en donde las personas (en este caso los Policías de Investigación) participen activamente en la construcción de los objetivos y metas de la institución. Que se sientan identificados con una institución de procuración de justicia. Y para lograr esto además se les deben proporcionar incentivos que motiven su desempeño laboral para lograr eficacia y eficiencia.

Ese es el punto central: ¿cómo generar un mejor clima organizacional? Considero que entre otros, está la capacitación y el aprendizaje y de manera fundamental en la coordinación y corresponsabilidad entre los directivos de recursos humanos y los agentes de la Policía de Investigación. Se debe crear un sistema de aprendizaje en dos vías: de los directivos hacia el personal, y; de los Policías de Investigación hacia sus mandos, y de éstos a los directivos de la Institución. Esto es, para crear un sistema de colaboración que sea retroalimentado. Mientras que los directivos podrían ofrecer capacitación sobre nuevas formas de actuación policial exitosa de diferentes partes del mundo; los Policías de Investigación, con su experiencia laboral cotidiana, podrían proponer mejores formas de actuación policial y de mejoramiento de la cultura laboral, así como de superación personal y familiar.

## **CAPITULO II**

### **Marco teórico conceptual**

#### **2.1 La administración de los recursos humanos.**

La Administración de Recursos humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual, es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. Ésta, igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

Como lo menciona Chiavenato, I. (2007):

La Administración de los recursos humanos, es un área que tiene relación con múltiples campos del conocimiento: Psicología, Medicina, Derecho, Trabajo Social. Además menciona que tiene carácter situacional.

Depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de Recursos humanos disponibles.

Por otro lado, la Administración de los Recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las Organizaciones, mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales (p. 114)

La administración de recursos humanos se complica, en virtud de que en la procuración de justicia y la actuación de los agentes de investigación con apego en las leyes, están en el centro de los objetivos de la Institución. No obstante, se ha olvidado que son las personas, las que conforman su capital humano, y ésta debe ser una de sus prioridades fundamentales. Cuando se coloque a las personas, conjuntamente con su bienestar laboral, personal y familiar en el eje de la administración de recursos humanos se logrará eficacia y eficiencia en la Institución, a partir del logro de objetivos individuales de los Policias de

Investigación. Esos objetivos individuales están conformados por el bienestar físico, emocional, familiar, psicológico y social.

Para proponer un mejor sistema de administración de la compensación, es importante tener claro cómo se integra el recurso humano en las organizaciones. La Administración de los Recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas –es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Como comenta Chiavenato, I. (2007):

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema (pp. 118-119)

Es importante tener en cuenta estos procesos del ciclo de la administración de recursos humanos. Porque esto nos permitirá comprender cómo es construido institucionalmente a las personas y de qué manera esto se reflejará en la identidad del personal y cómo consecuencia valorar el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. En este orden de ideas, Chiavenato sobre el Subsistema de integración de recursos humanos argumenta que:

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema

organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Ibíd. p. 129)

En una institución de procuración de justicia se deben cumplir con estrictos requisitos de admisión de personal y además debe tomarse en cuenta que está condicionado por toda una serie de leyes, reglamentos y normas. Este es el primer filtro para la conformación del capital humano y por ende de la identidad institucional de los Policías de Investigación.

El siguiente proceso es el de organización de los recursos humanos. Como argumenta “El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto”. (Chiavenato, 2007, p. 195).

Sobre el puesto “se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización” (Ibíd. p. 203).

En esta segunda etapa lo que se busca es la socialización organizacional y exponerle a los nuevos integrantes las normas y mecanismos sobre cómo funciona la institución y qué función realizará dentro de ese entramado. Es un cambio de su vida anterior, ahora tendrá que ajustarse a los horarios y cultura laboral de su nuevo centro de trabajo.

Después viene el proceso de retención de recursos humanos. La viabilidad de una organización o institución pública depende de cómo capta y emplea a sus recursos humanos y además de crear mecanismos para retenerlos:

“La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo” (Ibíd. p. 275).

Esta es una parte medular para las propuestas de esta tesis. Es proponer mejores sistemas de remuneración económica y de seguridad social que provocarán la satisfacción laboral y la eficiencia y eficacia en el trabajo de los Policías de Investigación.

El cuarto proceso es el desarrollo de los recursos humanos son actividades de capacitación, desarrollo personal y organizacional. Es una inversión de la organización:

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo...tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones (Ibíd. p. 379)

Cuando la organización invierte en este rubro y ejecuta los programas adecuados logrará que las personas se sientan identificadas con los objetivos de la organización y a su vez cuenten con más aptitudes y habilidades en el desempeño de su trabajo.

El quinto y último proceso es la auditoria de los recursos humanos. El control es prioritario para que funcionen las organizaciones en concordancia con sus objetivos, misión y visión de futuro. Para esto echa mano de estrategias y planes que le permitirán alcanzar las metas trazadas. La organización debe contar con un subsistema de auditoría de recursos humanos que le:

“permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal” (Ibíd. p. 442).

La Auditoria de Recursos Humanos se entiende como: El análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y la eficacia del programa de desarrollo (Ibíd. p. 474)

Los cinco subsistemas del sistema de administración de recursos humanos son importantes para analizar el problema sobre el cual gira esta investigación. Teniendo esa claridad podremos describir cómo se realiza y a partir de ahí proponer un mejor subsistema de retención de los recursos humanos.

Otro tema a tratar es sobre el diseño del trabajo que se refiere a la forma en cómo se organizan los empleados en unidades formales e informales, por ejemplo: departamentos y equipos. El diseño del puesto se refiere a las responsabilidades y tareas que se asignan a individuos. Tanto el diseño del trabajo como el del puesto, son vitales para la eficacia organizacional y la satisfacción personal en el puesto.

Una teoría integradora que ayuda a comprender cómo el diseño del puesto surte efecto sobre la motivación, la satisfacción y la eficiencia organizacional fue propuesta por Hackman y Oldham (1974). Su modelo "Características del Trabajo" ha sido validado en muchos escenarios organizacionales. El modelo contiene cuatro segmentos principales: estados psicológicos críticos; características centrales del puesto; variables moderadoras, y; resultados.

Se han identificado cinco características centrales del puesto que tienen algún impacto sobre los estados psicológicos críticos: significación de la tarea; identidad con la tarea; variedad de habilidades; autonomía; y retroalimentación del trabajo.

El involucramiento de los empleados es cualquier actividad en la que ellos participan en decisiones relacionadas con el trabajo y actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos y de incrementar su motivación. Los métodos de involucramiento de los empleados pueden variar desde simplemente compartir información o aportar algo en temas relacionados con el trabajo y hacer sugerencias, hasta responsabilidades auto dirigidas, como el establecimiento de metas.

La toma de decisiones en el negocio y la solución de problemas a menudo se llevan a cabo, en equipos inter- funcionales. El involucramiento de los empleados tiene su raíz en la

psicología de las necesidades humanas, y se apoya en los modelos de motivación de Maslow, Herzberg & McGregor. (Peyrot, 2006).

La delegación de autoridad faculta a las personas para tomar decisiones, con base en su experiencia, para tener control de su trabajo, asumir riesgos y aprender de sus errores, así como para promover el cambio. La delegación de autoridad también significa que líderes y gerentes, deben ceder parte del poder que tienen. Esta transferencia de poder, a menudo crea en la gerencia, temor de que los trabajadores abusen de este privilegio. La capacitación, es uno de los costos iniciales en una iniciativa de calidad total. Es algo en cuya inversión muchas empresas se muestran renuentes. Incluso si efectúan la inversión a menudo tienen mucho cuidado en medir los beneficios comparados con los costos. La capacitación generalmente incluye concientización respecto a la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicaciones, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de datos, cumplimiento de los requerimientos del cliente, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción del tiempo del ciclo, eliminación de errores y otros temas que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados.

La clave para vencer la resistencia, es una pronta participación de todos los interesados en un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, los gerentes tienen la clave. Como Líderes Organizacionales, deben creer en los trabajadores y en su capacidad de contribuir, además deben mostrar compromiso y apoyo dando capacitación, premios y reconocimientos.

La compensación es siempre un problema delicado, íntimamente ligado con el tema de la motivación y la satisfacción del empleado. Maslow afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Como afirma a propósito de esta teoría Peyrot, G. (2006):

[...] cada uno de los niveles de la jerarquía debe satisfacerse en forma sustancial antes de que pueda activarse el siguiente, y que una vez que una necesidad está sustancialmente satisfecha deja de ser un motivador del comportamiento. La conclusión

es que si se desea motivar a alguien hay que averiguar en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y enfocar los esfuerzos en satisfacer las necesidades que correspondan. (p.23)

Los reconocimientos y premios especiales pueden ser monetarios o no monetarios, formales o informales, individuales o de grupo. Los premios son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar. Los premios deben conducir a comportamientos que incrementen la satisfacción al cliente.

(Sackmann & Suárez, 2000)

Ciertas prácticas clave, llevan a un reconocimiento y premios de empleados eficientes:

1. Conceder premios tanto individuales como de equipo.
2. Hacer participar a todos.
3. Vincular los premios a la calidad con base en objetivos medibles.
4. Dar extensa publicidad.
5. Hacer divertido el reconocimiento.

La Salud y la Seguridad, han sido siempre prioridades en la mayoría de las Empresas, pero las condiciones de trabajo ahora van más allá de los aspectos fundamentales de mantener el área de trabajo segura y limpia. La mayoría de las empresas tienen muchas oportunidades de contribuir a la calidad de vida en el trabajo; pueden dar asesoría personal y profesional, desarrollo de carrera y servicios de bolsa de trabajo, actividades recreativas y culturales, guarderías, permisos especiales para responsabilidades no relacionadas con el trabajo o para servicios en la comunidad, horarios de trabajo flexibles y mayores cuidados a la salud para los retirados.

Hasta aquí hemos hablado de la administración de los recursos humanos desde una perspectiva de la empresa privada dedicada básicamente a la producción de bienes y servicios, para ser comercializados en el mercado. Y es aquí, en este tipo de organizaciones, donde hemos visto la aplicación de las bondades de la administración de los recursos humanos. Sin embargo, en las instituciones públicas que administra el gobierno, no

se ha implantado del todo estas nuevas formas de administrar al personal, pese a que se han hecho algunos esfuerzos por modernizar sus sistemas de administración de personal, pero pareciera que estos sólo se han orientado a buscar nuevas formas de sistematizar algunas de sus tareas, como es el caso de su procesamiento de la nómina y el pago a los burócratas mediante la banca electrónica. Estos avances obedecen más a la inercia, que la propia tecnología nos exige, debido a que en estos primeros años del siglo XXI, sería muy complicado procesar de forma manual una nómina de 30 mil empleados, considerando que hay dependencias que pueden tener una plantilla de personal que rebasa este número.

Si bien es cierto que en todas las dependencias de gobierno cuentan con un catálogo de puestos, manual de funciones, condiciones generales de trabajo y un manual de organización, entre otros, estos documentos no son suficientes además de que en su mayoría no están actualizados; y no son del conocimiento de los empleados de base e incluso hasta los de estructura. Y esto ha originado que el empleado de cierta forma, adopte una actitud de indiferencia ante los objetivos de la institución.

Además, aquí prevalece otra razón importante, por qué la indiferencia de los empleados ante los objetivos de la Institución: no participan en la elaboración de las políticas y reglamentos de trabajo, así como por la constante rotación del personal de mandos medios y superiores, éstos tampoco se involucran en este tipo de actividades y, por ende, en su mayoría desconocen el contexto de su actuación. No involucrar a los trabajadores es un grave error, en virtud de que ellos son los principales actores en sus dependencias, así como también al personal de estructura que además actúa como representante del patrón, que es el gobierno.

Ahora bien, considerando que toda mi vida profesional la he desarrollado en el sector público y he tenido la oportunidad de prestar mis servicios tanto en el gobierno federal como en el local, he podido constatar que la cultura laboral cambia de una dependencia a otra, no obstante que las estructuras de las dependencias del gobierno son muy similares; se rigen por leyes, reglamentos y normas que emanan del poder legislativo. Pero esto se aprecia más en una institución de procuración de justicia, en la cual su cultura es más radical, lo que la hace ser todavía más distinta a las demás.

En dónde radica su particularidad, en su función sustantiva: procurar justicia, lo que implica realizar una verdadera investigación acerca de los ilícitos que persigue, hasta dar con los responsables, lo que hace que el Policía de Investigación exponga la vida en el ejercicio de sus funciones. Ahora bien, mucha gente pensará que para eso están preparados. Aún con todo ello, el riesgo de perder la vida está latente.

Finalmente este tema representa una parte total de esta investigación que en capítulos sucesivos se tratarán con mayor detalle.

## **2.2 El desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional, es un campo muy dinámico y de rápida expansión que cambia continuamente con los nuevos conocimientos. Es en esencia, un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la organización, tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior, como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos. El desarrollo organizacional se orienta hacia la integración de las necesidades, fines y objetivos de la organización, con las necesidades del individuo en materia de participación, crecimiento y desarrollo del trabajo.

Una parte explícita del enfoque del desarrollo organizacional, para mejorar su eficacia, es el esfuerzo reflexivo y consciente para ayudar a los seres humanos a crecer y desarrollarse en el marco organizacional. En la actualidad, muchas empresas han logrado aumentar su eficiencia y eficacia aplicando planes de desarrollo organizacional. La mayoría de ellos están de acuerdo en que el enfoque para una organización determinada depende de su cultura actual y de su sistema de valores. Dicho de otro modo, no existen fórmulas “prefabricadas” para aplicar el desarrollo organizacional a una organización particular, debido a que los problemas, la tecnología y la cultura difieren de una organización a otra. Por consiguiente, los asesores externos o agentes de cambio, adoptan un modelo de acción-investigación destinado a acomodarse a las necesidades, objetivos y valores presentes de la organización. Finalmente, la única regla general, es que el método y el enfoque deben variar de acuerdo con las circunstancias.

En materia de desarrollo organizacional, existe una diversidad de enfoques: formación de laboratorio, formación de equipo, enriquecimiento del puesto de trabajo, reuniones de confrontación organizacional, mejora de relaciones entre departamentos y promoción o activación del crecimiento y el cambio interno. Para el éxito de estos enfoques se deben hacer esfuerzos para trabajar con la organización como sistema total y ayudarle a desenvolver su aptitud para manejar su propio desarrollo en el futuro (Huse, Edgar & Bowditch, James, 1986).

De acuerdo a Keith, D. (1986), existían dos causas fundamentales que hacen necesario el desarrollo organizacional. En primer lugar, la estructura de recompensas en el empleo no reforzaba adecuadamente la capacitación convencional, de modo que a menudo era imposible aplicarla en la práctica. Había demasiados programas de capacitación diseñados que fracasaban porque el ambiente en el empleo no daba el apoyo necesario. En estas circunstancias, el siguiente paso razonable fue tratar de cambiar la organización completa para apoyar a la capacitación: este es el objetivo del desarrollo organizacional. La segunda causa, es la celeridad misma del cambio, que exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar. El desarrollo organizacional trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo uniforme y eficiente. Trata de liberar incrementando el grado de exactitud de la información, por medio de una mejor dinámica de grupo y resolución de problemas. Llega a todas las partes de la organización, para lograr de toda ella una respuesta más humana.

El desarrollo organizacional es todo un proceso en donde están involucrados todos los miembros de la organización. Desde los más altos niveles hasta los más bajos y se requiere de toda una estrategia para concretarlo. No se logra con la simple voluntad de los presidentes o directores de empresa, ni con la contratación de asesores externos de manera perentoria. Hay algunos autores que sostienen, que este proceso los puede llevar de año y medio hasta cinco años.

La historia sobre este tema, ha demostrado casos exitosos en grandes y pequeñas empresas de la iniciativa privada. Sin embargo, poco o casi nada se ha hecho en instituciones de gobierno de nuestro país, porque tal parece que seguimos viviendo en el

gran letargo de la burocracia añeja. En la actualidad, la procuración de justicia es un tema que nos tiene a todos preocupados por el alto índice de impunidad que existe, y esto ha obligado a todos los niveles de gobierno a realizar esfuerzos para combatir a los delincuentes en sus distintas modalidades, ya sea como delincuencia organizada o los delitos del fuero común.

Se tiene conocimiento a través de los medios de comunicación que mensualmente se reúnen en el nivel nacional los procuradores de justicia de los estados y el procurador general de la República para evaluar los resultados del combate a la delincuencia. Revisan, también, el ejercicio del Presupuesto que se destina a cada entidad federativa, firman nuevos acuerdos o se envían nuevas iniciativas de ley al Congreso. Como la reciente (última iniciativa enviada por el Ejecutivo) que trata de constituir una policía única, bajo un solo mando. Sin embargo, el hecho de mostrar las estadísticas delictivas y sacar porcentajes de cómo se ha ejercido el presupuesto en esta materia, así como agregar nuevos candados para el ejercicio de estos recursos, en nada ayudan a combatir la delincuencia.

En realidad también se requiere voltear a ver a los policías, para saber con qué elementos se está combatiendo a la delincuencia. Empezando por conocer quiénes son nuestros policías, que capacidad y entrenamiento técnico tienen, cuánto ganan, en qué condiciones viven, a qué problemas laborales se enfrentan, cuáles son sus horarios de trabajo, cómo se valoran ellos mismos, qué percepción tiene la sociedad de ellos, cuántos son policías por vocación y cuántos ejercen esta actividad porque no encontraron otro trabajo acorde con sus expectativas de desarrollo laboral, cuántos de ellos han estado tentados a cometer actos de corrupción o son corruptos o abiertamente se han pasado al bando de la delincuencia. Estas interrogantes nos obligan a poner especial atención en nuestras instituciones de procuración de justicia.

El Desarrollo Organizacional no está limitado a la iniciativa privada, es un enfoque universal que puede funcionar en las instituciones de gobierno. Sin embargo, esto toma tiempo, y no se hace de la noche a la mañana. Aquí es donde los responsables de la procuración de justicia, se encuentran con una disyuntiva: la sociedad les exige resultados, y éstos se han comprometido a realizarlo, en los cabalísticos cien días, pero terminado este tiempo no han

presentado resultados satisfactorios. Con estas circunstancias, la sociedad se siente engañada y se pierde la credibilidad en estas Instituciones. Por lo tanto, a la ciudadanía se le tiene que hablar con la verdad, aún con las consecuencias que esto conlleve. Porque no es fácil emigrar de una Policía Judicial a una Policía Investigadora, debido a que no se trata de cambiar la apariencia, sino la esencia de las instituciones de procuración de justicia, que cuenta con una plantilla de determinados policías que pueden ser los necesarios, pocos o muchos para combatir la delincuencia. Cambios que no se van a lograr en un corto tiempo, éstos se realizarán gradualmente.

Si se consideran cuatro mil policías judiciales para incorporarlos a un proceso de migración a Policías de Investigación se debe prever que al final del proceso no todos resultarán aptos para ello. El perfil del Policía de Investigación tiene que ser distinto al actual: además de ser gente honesta debe tener vocación de policía. Tampoco resultaría práctico despedir o liquidar a todos estos elementos y contratar nuevos, en virtud de que su formación lleva por lo menos un año en el Colegio de Formación Profesional. Además de que nada nos garantiza que el nuevo personal contratado resultará ser totalmente pulcro. Por lo que será necesario trabajar con la plantilla actual de policías, de tal forma que aquellos que cumplan con todo el proceso de selección sean los elementos que continúen trabajando y sean partícipes del crecimiento organizacional.

En capítulos posteriores se abordará este tema con mayor amplitud y se harán las propuestas que se consideren más viables.

### **2.3 La administración por valores**

Los valores representan convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencias es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia”. Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Todos poseemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. Este se identifica por la importancia relativa que atribuimos a principios como la libertad, el placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia, igualdad, etcétera.

Las personas ingresan a una empresa con ideas preconcebidas sobre lo correcto o incorrecto. Más aún, implican que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros. De ahí que los valores oscurezcan la objetividad y la racionalidad.

Los valores influyen en las actitudes y el comportamiento, y esto hace que se perciban las cosas de diferente manera. Por ejemplo, para algunos resulta correcto asignar las remuneraciones tomando como base la antigüedad, y para otros el desempeño.

Los valores a los que nos adherimos como personas básicamente se establecen en los primeros años de vida, en el hogar, escuela, con los amigos y en las relaciones con nuestros semejantes. Las primeras ideas de lo que es bueno y malo con seguridad las aprendimos de nuestros padres. No obstante, al crecer e interactuar con otros sistemas de valores, éstos se modifican.

Los valores se van desarrollando en el tiempo y de la misma forma se van modificando, al grado de que los empleados de 1970 no pensaban y actuaban como en la actualidad.

Esto, sin dejar de señalar, que también la edad del individuo es determinante en el sistema de valores, debido a que algunos valores relativos al trabajo se basaban en las siguientes aseveraciones:

1. La mujer, debe dedicarse a su hogar y no trabajar,
2. Si un trabajo ofrece estabilidad económica hay que seguir en él, aunque no sea del agrado y
3. Los incentivos de dinero y status motivan a la generalidad de la gente.

Sin embargo los nuevos valores del trabajo dan mayor importancia al tiempo libre, la satisfacción laboral, la autorrealización y el control sobre las actividades personales en el trabajo. Las actitudes son proposiciones evaluativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo. Hay que distinguir las actitudes y los valores, porque no son lo mismo aunque tengan una estrecha relación. Los valores representan un concepto más amplio y general. Sin embargo, las actitudes son más

específicas y generalmente estarán significativamente asociadas con algún conjunto de valores.

Como a continuación argumenta Robbins, P. (1986):

La satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que esté insatisfecho exhibirá actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, casi siempre uno se refiere a la satisfacción en el trabajo. (p. 96)

El trabajo es algo más que las meras y obvias actividades de ordenar papeles, atender a los clientes o conducir un camión. Los trabajos requieren interactuar con compañeros y con jefes, acatar las reglas de la empresa y sus políticas, cumplir con los niveles del rendimiento, vivir en condiciones de trabajo que muchas veces distan de ser las ideales.

Al respecto Robbins, (1986)

El lugar del trabajo es el recinto donde se pasa gran parte de la vida y es una arraigada costumbre laboral que por lo menos en Latinoamérica no parece tan proclive al cambio, por lo regular, es por lo menos de treinta años. Algunos consideramos que se trata de nuestros mejores años de vida. De ahí la importancia de buscar un trabajo que nos guste, para sentirnos satisfechos y por ende hacerlo de calidad. Según Stephen P. Robbins (1986:108), los factores centrales que favorecen la satisfacción en el trabajo son: actividad mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo favorables y buenos compañeros. (p.106)

Generalmente, los empleados buscan la oportunidad de desarrollar sus habilidades y destrezas, y que además le ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Estas características hacen un trabajo mentalmente interesante. En cambio, las labores rutinarias y monótonas, producen aburrimiento. De igual forma, una actividad con excesiva dificultad, puede producir frustración y sentimientos de fracaso. “En condiciones de dificultad moderada, los empleados generalmente experimentan placer y satisfacción”. (Ibíd. p.108).

### **Premios equitativos.**

Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acorde con sus expectativas. Cuando el sueldo se percibe como justo y basado en las exigencias del trabajo, en el nivel de destrezas del individuo y en los niveles de sueldo de la comunidad suele haber satisfacción. Desde luego, no a todos les interesa principalmente el dinero, muchos están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en un lugar con menos presiones, o bien tener mayor libertad en las tareas que realiza o en el horario de trabajo. Pero la clave para vincular la remuneración con la satisfacción, no es la cantidad absoluta que se paga; por el contrario, es la percepción de la equidad. De manera análoga, los empleados desean políticas y métodos justos de promoción. Como argumenta Robbins (1986:108) Los ascensos brindan la oportunidad de lograr crecimiento personal, de asumir más responsabilidades y de elevar su condición social. Los que piensan que las decisiones sobre la promoción se toman de modo justo y correcto tienden a sentir satisfacción en su trabajo.

### **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente laboral, porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento. Según Robbins (1986:108), los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo. La temperatura, luz, ruido y otros factores ambientales no han de ser extremos.

### **Buenos compañeros**

El personal no sólo gana dinero en su trabajo. Casi siempre, el trabajo satisface su necesidad de interacción social. Es por ello, que tener compañeros de trabajo amistosos aumenta la satisfacción en el empleado. De igual forma, el comportamiento del jefe, influye en la satisfacción del empleado; cuando el jefe inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados. (Robbins, 1986:109)

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo suele centrarse en el efecto que tiene el desempeño (rendimiento) de los empleados. Los investigadores reconocen este

interés, por lo cual encontramos varios estudios diseñados para evaluar el influjo de ese factor en la productividad, ausentismo y rotación de personal. (Robbins, 1986)

Algunos estudiosos del tema comulgan con esta idea: “Un empleado feliz, es un empleado productivo”. Como argumenta Robbins (1986:110), esta tesis tiene más tintes de ser una ilusión que un hecho científico. Por ejemplo, si una persona trabaja bajo el ritmo que le impone la máquina, éste no tiene otra opción, depende más de la velocidad de la misma que de su grado de satisfacción. Y algunos otros estudios han revelado que la productividad genera satisfacción y no a la inversa. Porque si se realizan bien las cosas, intrínsecamente se siente uno contento con su desempeño. Además si la empresa premia la productividad, una mayor productividad debería aumentar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de obtener una promoción. A su vez esos premios elevan el grado de satisfacción en el trabajo.

### **Satisfacción, ausentismo y rotación de personal**

Observamos una relación negativa constante entre la satisfacción y el ausentismo, aunque la correlación no es muy grande, por lo regular, un empleado satisfecho está más comprometido con su trabajo y procura no faltar por causas que él puede controlar, pero si se presentan circunstancias externas que él no controla puede hacerlo. Y de igual forma, un empleado satisfecho está más comprometido con la empresa y ésta en un buen número de casos se esfuerza por conservarlos para evitar la rotación. El grado de satisfacción ayuda a prever la rotación en las personas de alto rendimiento; porque la empresa, les concede aumentos de sueldo, los elogia, reconoce sus logros, les proporciona mayores oportunidades de promoción, etcétera. Lo contrario tiende a suceder en el caso de personas de bajo rendimiento, la empresa se abstiene de tomar medidas que pudieran retenerlas, e incluso pueden ejercer presiones sutiles para que renuncien Robbins, P., (1986).

### **2.4 Los valores en una institución de procuración de justicia**

Para efectos ilustrativos se consideraron los que se encuentran en la página web de una institución de procuración de justicia que son los siguientes: legalidad, transparencia, lealtad, valentía, honestidad. Ahora bien, la pregunta es: ¿en qué aplica estos valores?

Conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es la responsable de la investigación y persecución de los delitos y le incumbe al Ministerio Público, el cual se auxiliará con una Policía que estará bajo su autoridad y mando inmediato.

**De igual forma en su misión establece:**

Representar legalmente los intereses de los habitantes de su esfera jurisdiccional, a través de la implementación de acciones eficaces y eficientes para la persecución del delito y la procuración de justicia con respeto irrestricto a los derechos humanos, a efecto de fortalecer la confianza y seguridad en la convivencia de los habitantes.

**Su visión:**

Tiene el compromiso de ser una Procuraduría con rostro humano, de excelencia en su servicio y con un alto compromiso social, integrada por servidores públicos altamente capacitados que empleen tecnología de vanguardia para la investigación del delito y la persecución del delincuente en forma ágil, confiable, transparente y científica, siendo éticamente responsables al basar su actuación en el respeto a los derechos humanos, para responder así a la demanda social de justicia y seguridad; colocándose como una institución modelo en el tema de procuración de justicia al nivel nacional e internacional.

Esta Institución históricamente se ha constituido en garante del combate a la delincuencia, no por ello se deja de reconocer que se está frente a la oportunidad de reorientar las políticas públicas en materia de procuración de justicia, que nos lleven a la reducción de los índices delictivos. En esa tesitura, la Institución, reafirma su obligación de cumplir con el mandato legal y refrenda su compromiso con la sociedad.

La seguridad y la protección son fines públicos fundamentales del Estado, de ahí la responsabilidad absoluta de garantizarlos. La Institución de Procuración de Justicia asume el compromiso ineludible de establecer las condiciones necesarias para brindar protección jurídica a sus habitantes en su integridad física y su patrimonio, mediante la obligación de optimizar el sistema de procuración de justicia, a efecto de propiciar un ambiente de confianza y certeza para el desarrollo social y económico.

Se tiene como eje principal hacer de la ciudad un espacio de recuperación de la confianza social, promoviendo el respeto a la legalidad y a la cultura de la denuncia. Para ello, se genera un nuevo modelo en la procuración de justicia, a través de una estrategia integral y un esfuerzo de coordinación interinstitucional. El objetivo fundamental será continuar denodadamente en la persecución del delito, atendiendo las necesidades especiales de los diversos grupos, para abatir la inseguridad jurídica y la impunidad.

La estrategia para la actual administración será continuar con la desarticulación de bandas criminales. Se proseguirá con la reestructuración y modernización de la Institución, lo que implicará capacitar, profesionalizar y dignificar las tareas cotidianas de los servidores públicos; en un proceso permanente de actualización tecnológica y reasignación laboral por perfil del personal, así como la creación de nuevas áreas que hagan más eficiente la labor de la Institución.

Estos son los postulados de la Procuraduría, objeto de estudio, que a partir de sus valores, misión y visión, su función fundamental, es la persecución del delito, abatir el índice delictivo, respetar los derechos humanos, proporcionar a la sociedad protección, procuración de justicia, confianza, etc., algo que la sociedad entera ha venido demandando con urgencia en los últimos años.

Desde este contexto, la Institución requiere personal capacitado para cumplir con sus funciones fundamentales. Ya hemos señalado que el personal sustantivo de una Institución de Procuración de Justicia, lo integran básicamente cuatro ramas: el Oficial Secretario, el Ministerial, el Pericial y la Policía de Investigación que es nuestro objeto de estudio.

En la actualidad, en esta Institución para ser Policía de Investigación, implica cursar un año de estudios en el Colegio de Formación Profesional de la misma Institución, que al término de éste los gradúa como Técnico Superior en Investigación Policial, y hasta 2009 se les exigía como grado mínimo de estudios la Preparatoria, a partir del presente año el requisito para ingresar es la terminación de una carrera profesional, sin especificar alguna en particular. Se reconoce el esfuerzo de este Colegio para formar policías cada día mejor preparados. Sin embargo, el mismo Colegio reconoce que todavía falta mucho por hacer,

aun con todo el profesionalismo que se haga por formar verdaderos Policías esto no garantiza que en su actividad laboral no realicen actos de corrupción o que no comentan algún delito. Pues sucede que no todos los que egresan tienen la vocación de ser policías, en buena parte de ellos el ser policías representa una oportunidad de empleo. En consecuencia, se tienen Policías que son Odontólogos, Contadores, Comunicólogos etc., predominando la carrera de Derecho. Por ello, tal vez no se cumplan todos los postulados de sus valores, ni la misión y visión de la Institución.

Por otra parte, el trabajo del Policía de Investigación implica poner en riesgo su vida y por ende dejar a su familia desamparada; ya se han presentado este tipo de casos. Asimismo, cuando un policía pierde la vida en el desempeño de su trabajo, la Institución persigue el delito, pero no siempre da con el responsable, mientras tanto en qué situación se quedan los deudos y cuál es la lectura que sacan los demás policías.

Es aquí donde el Policía se enfrenta a un dilema: hasta donde le conviene arriesgar la vida por combatir a un delincuente. Si lo aprehende es un buen policía, si se le escapa es lo normal porque no están bien preparados, o tal vez deliberadamente lo dejó escapar y si lo mata es un desgraciado, por exceso de autoridad y por lo tanto deberá enfrentar un juicio, que sólo él podrá librarlo, porque la Institución tal vez no le brinde el apoyo legal adecuado y oportuno. Esto hace que el policía como tal, no se sienta valorado por sí mismo debido a que su propia Corporación no lo valora porque no tiene una buena remuneración ni un sistema de seguridad social, acorde con sus necesidades. No cuenta con la suficiente preparación, no está dotado del mejor armamento y equipo para desarrollar su trabajo y, por otro lado, es rechazado por la propia sociedad a la cual sirve.

Desde esta perspectiva, son pocos los policías que realmente tiene vocación de servicio y que realmente se sienten satisfechos con la actividad que realizan. Pero volviendo a los valores que pregona la Procuraduría, de qué forma se los va a inculcar a los Policías de Investigación. Si bien es cierto que pasan por el Centro de Control de Confianza, se les dedica un año de Formación Profesional en el cual se les imparten cátedras de técnicas de investigación científica, derechos humanos, manejo de armas, manejo en situaciones de estrés. Ya en activo, cada año se les practica una serie de exámenes toxicológicos, todo

esto con el propósito de que se tengan elementos sanos en la Corporación. Entonces ¿por qué se involucran en actos de corrupción o en otro tipo de delitos? Ahora bien, la labor de coadyuvar en la procuración de justicia, no es tarea fácil, la propia actividad te puede inducir a cometer actos de corrupción, si el mismo delincuente busca la forma de corromper al policía y éste no se resiste ante la tentación de obtener un ingreso con mucha facilidad, que puede rebasar el sueldo que legalmente percibe.

Finalmente, sobre este tema todavía falta mucho por hacer, pero se pretende que esta tesis, aporte elementos para mejorar esta situación o que por lo menos despierte el interés en otros profesionales de la materia para dar lugar a una Investigación de mayor profundidad. Por lo regular, nuestras instituciones de seguridad pública tanto locales como federales han sido fuertemente criticadas por su actuación, incluyendo al propio ejército, por las constantes violaciones a los derechos humanos y esto no sólo prevalece en el ámbito nacional, sino también en las mejores Policías del mundo.

## **2.5 Teorías del salario**

El tema de los problemas salariales es sumamente complicado y ha sido la preocupación de economistas; se trata de definir la retribución del principal factor de la producción. El objeto de una Teoría del salario (Sackman y Suárez, 2000) supone la intención de querer especificar los factores que participan en su determinación y la importancia de ellos, tomados como variables intervinientes. Pero no todo queda en esto, la Teoría del Salario trata, en un plano más concreto, de explicar las tarifas salariales y las relaciones existentes con las circunstancias económicas y sociales. Algunas han sido muy simples explicaciones de la era preindustrial, otras más recientes incorporan a las variables económicas otros factores que deben considerarse como elementos influyentes, principalmente en la vida de la empresa, en su política de administración de recursos humanos. Por esto no se deben desconocer los descubrimientos de la ciencia del comportamiento y los avances de la Legislación Laboral.

En la Edad Media, las ideas de Santo Tomas señalaron lo que se denomina como la Teoría del Salario Justo (Sackman y Suárez, 2000), que intentaba explicar los salarios de los artesanos libres de aquella época. El salario justo, era concebido como aquel que

garantizaba la continua disponibilidad de servicios de los artesanos independientes, ponía énfasis en la justicia distributiva y en la relación de los salarios, con la posición de los individuos en la Sociedad Medieval. Esta postura es la misma que puede observarse en la actualidad en las encíclicas papales, que destacan el carácter social de los salarios.

**Sackman y Suárez, (2000):**

De la Edad Media pasando por la Revolución Industrial y hasta nuestros días, han proliferado una serie de teorías que tratan el tema del salario, entre los que destacan los Fisiócratas, la Teoría del Salario de Subsistencia, la Ley de la Oferta y la Demanda, la Teoría Marxista, de la Productividad Marginal, Teoría del Poder Adquisitivo del Salario, Teoría del Empleo Pleno, Teoría Institucional del Salario etc., en las cuales han tenido participación connotados economistas, desde los más conservadores hasta los más liberales tales como: el inglés David Ricardo, Adam Smith, John Stuart Mill, Carlos Marx, John B. Clark, Marshall, Henry Ford, John Maynard Keynes, Maslow, Herzberg, Jacques, en las cuales se han vertido diferentes criterios para tratar el salario desde el punto de vista de equidad y de justicia, económico, social, político y psicológico.

## **2.6 Administración de remuneraciones**

Sackman y Suárez, (2000):

Cuando un trabajador pone a disposición de otro su energía, actividad, habilidad y experiencia y se establece una relación de dependencia se convierte en acreedor a un pago que en otros términos comunes se llama salario, porque existe, por lo tanto, una tarea puesta al servicio de otra persona, llamada patrón, empleador o empresario. El salario, retribución o remuneración desde el punto de vista del derecho del trabajo, se define como "la atribución patrimonial fijada legal o convencionalmente o por ambos procesos que como contraprestación, el patrón debe al empleado por el trabajo prestado por éste en su propio servicio (p. 281)

Sackman y Suárez, (2000):

La retribución proporciona los medios necesarios para que el trabajador provea su sustento y el de su familia, así como el cumplimiento de otros fines individuales. Da medios y satisfacción; si bien en muchos casos no es tan así, teóricamente es, en síntesis, una suma

de dinero que constituye su ingreso para proveer a la satisfacción de sus necesidades básicas o primarias.

### **Significación económica de la remuneración**

Ahora se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué cantidad de dinero debe pagarse al trabajador para que cubra sus necesidades? ¿Cuál es la base justa que se debe considerar para definir su salario? Si se analiza este tema desde el punto de vista económico, nos muestra fundamentalmente dos elementos:

Sackman y Suárez, (2000) cita:

Por una parte, el empresario o patrón, y por la otra, el trabajador. Para el primero, la remuneración o salario es el precio que él debe pagar por el empleo que hace de un factor de producción, el trabajo. Se trata de una transacción económica que se maneja en la misma forma que cualquier otra por la que un comprador intenta obtener algo dentro de un nivel de calidad y cantidad determinados al menor precio posible. Para el trabajador, consta también de una transacción en la que vende sus servicios para lograr un ingreso, intentando obtener el mayor precio posible. Se supone que en esta transacción operan la demanda de los compradores y la oferta de los vendedores y que el recurso económico escaso (el trabajo) se adjudica al empleado en el que tiene más valor (p. 282).

### **La motivación y el salario**

Desde el punto de vista de la Psicología, se puede vincular al salario a la motivación como elemento impulsor de la actividad del hombre, sin dejar de tener en cuenta que en la actualidad no es solamente ésta la única causal de motivación laboral, y más aún en los países desarrollados, donde, quizá, el salario pase a segundo término. Al principio, hemos señalado que la remuneración constituye un medio por el cual se complacen necesidades de variada índole. Las necesidades insatisfechas motivan al hombre para que actúe procurando su satisfacción, según una escala que varía en razón de lo que en un momento determinado y bajo ciertas circunstancias él puede apetecer. De acuerdo con la escuela Clásica de administración (Sackman y Suárez, 2000), el salario era la principal motivación para el trabajador y así aumentar su producción. Sin embargo, esto no se logra si el trabajador considera que sus objetivos no son satisfechos, de tal forma que se debe ser muy hábil para

lograr que tanto los objetivos del trabajador como los de la organización sean compatibles. Dicho en otras palabras, sería que el patrón se juegue todo su capital, y el trabajador se juegue todo lo que puede ofrecer, que es su fuerza de trabajo, y de esta manera ambos orienten su esfuerzo hacia el mismo objetivo.

### **El poder, los sindicatos y el salario**

Utilizando los argumentos de Sackman y Suárez (2000), sobre el papel que juegan el Estado y los sindicatos en la determinación de los salarios, en virtud de que el Estado puede actuar de manera directa o a través de su gestión interviniendo en la negociación colectiva; mediante su injerencia a través de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. Su poder es tal que regula la política laboral de un país, y la fijación de los salarios mínimos forma parte de su política económica y social. Por otro lado, tenemos la otra fuerza de contrapeso, que también no deja de ser importante, como son los sindicatos, que agrupados como federaciones, coaliciones o confederaciones tienen mayor representatividad en la definición de los salarios. No sólo en las empresas a las que pertenecen sus afiliados, sino que en general en todas y de esta forma jalan a las otras empresas y ejercen un gran poder de presión sobre el propio gobierno para que ceda a sus pretensiones.

### **2.7 Política de salarios**

Sackman y Suárez (2000) sobre la política de salarios, lo define como:

El conjunto de lineamientos basados en análisis y apreciaciones, orientadas a distribuir los recursos presupuestales para retribuir al personal en un tiempo determinado, acorde con un criterio de equidad y de justicia. Los empleados rápidamente reconocen las injusticias en los sueldos y se ven afectados cuando reciben un pago menor a lo que consideran que merecen. Por esta razón, es importante que la empresa desarrolle y mantenga una estructura de salarios objetiva que exprese una relación de equidad entre los distintos salarios pagados por cada puesto. (291).

Sackman y Suárez, (2000), argumenta:

Las políticas deben ser escritas, pues tienen la ventaja que se hacen conocidas y dan una imagen de equidad y madurez en la empresa. Quienes se saben gobernados por líneas claras de conducta viven con la seguridad y confianza de sentirse bien gobernados. Cuando la arbitrariedad invade el campo de las remuneraciones los efectos de iniquidad y

descontento no se hacen esperar y se pueden manifestar de diversas maneras, que de alguna u otra forma finalmente afectan tanto a la empresa como a los trabajadores.

Como se puede apreciar el tema de los salarios es complejo y acorde con el propósito de esta tesis, tratar el asunto de las remuneraciones de una Institución de Procuración de Justicia, se complica aún más.

La Institución de Procuración de Justicia remunera a su personal con base en un Tabulador General de Sueldos que es autorizado por la Oficialía Mayor de su gobierno, y cada año es revisado y autorizado por esta misma dependencia en lo relativo a los incrementos de las percepciones, considerando la inflación registrada en el año inmediato anterior.

A partir del año de 1998, el Procurador en turno emitió una Circular, mediante la cual se establecen las bases y lineamientos para la operación institucional del Servicio Público de Carrera y para el desarrollo del Programa de Moralización, Regularización y Profesionalización de los Servicios del Ministerio Público y sus Auxiliares Directos, Policía Judicial y Peritos. No obstante que este documento tiene una antigüedad de 12 años, nos basaremos en él en virtud de que es el referente más actual que contiene los motivos mediante los cuales se fija el reclutamiento y selección del personal, la profesionalización, promoción y horarios del personal sustantivo dentro de los cuales se encuentra la Policía de Investigación.

## **2.8 Prestaciones laborales**

En México, fue hasta 1917 cuando se buscó integrar un conjunto de principios, normas e instituciones orientadas a satisfacer necesidades presentes y futuras de los trabajadores, como lo establece el artículo 123 constitucional.

Las prestaciones que se otorgan a los trabajadores han evolucionado al mismo tiempo que el derecho del trabajo, éste funge como una potestad de la clase trabajadora, debido a que su propósito es proteger íntegramente a los trabajadores y a sus beneficiarios, con el objeto de asegurarles un mayor bienestar económico y social. Lo cual se basa en dos aspectos

fundamentales: conforme a lo establecido en la norma constitucional y según lo convenido en los contratos colectivos de trabajo<sup>4</sup>.

“Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores” (Chiavenato, I., 2007).

1. Actitud del empleado en cuanto a beneficios sociales.
2. Exigencias de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
6. Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

Se orientaron en un principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

Como se sabe los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

## **2.9 Tipos de beneficios sociales**

En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

---

<sup>4</sup> Derecho Laboral: Prestaciones Laborales <http://dereclabo9.blogspot.com/> consultado el 20 de junio del 2010.

- a. *Planes asistenciales.* Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen: asistencia médico-hospitalaria , odontológica, financiera mediante préstamos, servicio social, complementación de pensión, complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad, seguro de vida colectivo, seguro de accidentes personales, etcétera.
- b. *Planes recreativos.* Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen: asociación recreativa o club, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas, etcétera.
- c. *Planes supletorios.* Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen: transporte o conducción del personal, restaurante en el lugar de trabajo, estacionamiento privado para los empleados, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios, agencia bancaria en el lugar de trabajo, etcétera.

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese el empleado tendría que buscarlas por sí mismo. Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados.

## **2.10 Criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales**

Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazo, con relación a los resultados del programa. Los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación del programa.

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de servicios y beneficios sociales, que la organización pretende implantar o desarrollar.

(Chiavenato, I., 2007):

### **Principio del retorno de la inversión**

Desde el punto de vista económico, el principio básico orientador plantea que no debe concederse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. Todo beneficio debe contribuir a la organización, de manera que sea igual a los costos o, por lo menos, los reduzca o los compense al producir algún retorno.

### **Principio de responsabilidad mutua**

Los costos de beneficios sociales deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito de grupo. Por lo general, los beneficios obtenidos con facilidad dejan de despertar interés: todo lo que una empresa ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer, a los ojos de éstos, algo legalmente obligatorio o servicio de calidad inferior.

### **Otros principios**

1. Los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Los beneficios deben limitarse a las actividades, en que el grupo es más eficiente que el individuo.
3. El beneficio debe extenderse a la base más amplia posible de personas.
4. La concesión del beneficio, no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de los beneficios, deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas.

Todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse.
3. Ser planeado y costado entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, en especial, a la administración de los servicios.

## **Objetivos de un plan de beneficios sociales**

Los beneficios tratan de brindar ventajas a la organización y al empleado, así como extenderse a la comunidad. Otro aspecto importante es su relativa disfunción cuando no son bien planeados ni administrados.

Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

1. Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
2. Mejoramiento del clima organizacional.
3. Reducción de la rotación de personal y del ausentismo.
4. Facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos.
5. Aumento de la productividad en general.

Las Prestaciones laborales a las que tienen derecho los Policías de Investigación, tienen su base principal en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y su Reglamento, que cubre al derechohabiente y sus familiares (padre, madre, esposa (o) e hijos) y contempla en el título primero (Disposiciones Generales) las características de las prestaciones, seguros y servicios así como a la personas que tienen derecho a ello.

Es de señalar que las prestaciones de los Policías de Investigación para el caso objeto de esta tesis son las mismas que tienen todos los burócratas, no hay diferencia alguna y lo que se pretende es proponer un sistema que sea acorde con las necesidades y a la naturaleza de las actividades que desempeña este personal sustantivo, en la función de la procuración de Justicia.

Con base en los elementos teórico metodológicos analizados en los capítulos anteriores en los próximos se planteará un panorama general de cómo funciona la Policía Investigadora desde el reclutamiento, la formación, la capacitación y la retención de personal. Además se conocerá cómo está integrado el sistema de sueldos y salarios y el de prestaciones sociales; y de manera fundamental, se analizarán las entrevistas realizadas a los Policías de Investigación, sus mandos y los directivos del área de recursos humanos para conocer la

identidad, los problemas y posibles soluciones. Con base en esto se harán propuestas de mejoramiento de la Policía de Investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **El contexto de la investigación**

#### **3.1 El marco jurídico**

La función primordial del Estado es velar por los intereses generales de la sociedad, y ejercer los actos de coerción que la ley le permite para tal fin. Es decir, el Estado asume los intereses comunes de la sociedad y los preserva, los defiende y promueve.

A través de sus Instituciones, el Estado se organiza para cumplir con las funciones que la Constitución y las leyes le asignan. Así, sus agentes o servidores públicos, mediante los diferentes órganos del Estado, dictan leyes, administran los asuntos públicos y procuran e imparten justicia. Son los servidores públicos en quienes se concretiza y personifica la acción del Estado en sus muy variadas y complejas funciones. De ahí que aquellos tengan arduas responsabilidades.

El Ministerio Público y sus auxiliares (Policías de Investigación, peritos y oficiales secretarios) encarnan y realizan una de las funciones más antiguas y primigenias de Estado: la procuración de justicia. La justicia es uno de los valores inmanentes del hombre, y alrededor de él y con motivo de ese valor ha construido reglas, Instituciones y culturas que se han forjado desde los tiempos más remotos de la humanidad.

La lucha de la justicia corre paralela a la lucha por el bienestar, el desarrollo y la paz social. Por eso cuando la justicia se aleja o se quebranta la paz se ve seriamente amenazada, el desaliento se apodera de los hombres, la confianza en la ley se pierde y el Estado se debilita.

Quienes están a cargo de las tareas de procuración de justicia tienen la responsabilidad de la investigación del delito y la persecución del delincuente en forma ágil, confiable, transparente y científica, pues su incumplimiento produce consecuencias graves para la sociedad.

La profesión del Policía de Investigación, como en todas las profesiones, exige observar una ética en el ejercicio de ésta, para lo cual Max Weber en su obra Economía y Sociedad define:

“Por profesión se entiende la peculiar especificación, especialización y coordinación que muestran los servicios prestados por una persona, fundamento para la misma de una probabilidad duradera de subsistencia o de ganancias” (Weber, 2008, p. 111).

A mitad del siglo XX, el dominico José Todoli, especialista en la reflexión sobre la ética de las profesiones, la redefine de la siguiente forma.

Vázquez, J. (1981) cita:

Una actividad humana habitualmente dirigida a un quehacer concreto, útil y exigido, por lo que el individuo, debidamente preparado, colabora al bien común de la sociedad en que vive, al propio tiempo que encuentra en ella los medios de subsistencia adecuados, siempre bajo el control de la Ley y/o los controles propios de su trabajo específico. (p. 7).

Para el caso del actuar del Policía de Investigación, éste lo debe hacer conforme a derecho. Lo que resulta imperativo de la profesión y a pesar de la coercitividad que tiene la ley, es importante reflexionar la asunción de la normatividad, de las prescripciones, de las leyes y de las recomendaciones de derechos humanos, como actos morales que implican el conocimiento, la libertad y la elección voluntaria.

Como punto de referencia, visualicemos la siguiente relación que enmarca el aspecto jurídico normativo del policía.

Según el manual del Policía de Investigación (investigador) es obligación fundamental de cada agente de la Policía Investigadora, conocer, con el objeto de actuar conforme a derecho, los siguientes ordenamientos:

1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. El Código Penal de su Estado.
3. El Código de Procedimientos Penales de su entidad federativa.

4. La Ley Orgánica de su propia Procuraduría General de Justicia y su Reglamento.
5. La Ley de Seguridad Pública de su Estado.
6. La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
7. Los Acuerdos y Circulares que la Procuraduría General de Justicia expida.

Las recomendaciones, en su caso, de la Comisión de Derechos Humanos y, además, los instrumentos internacionales que México ha suscrito en materia de género – protección de mujeres, niños, adultos en plenitud, etc., para prevenir la discriminación y, en general, para preservar los derechos humanos y las garantías individuales (artículo 133 constitucional).

Los principios valorativos que señalan el camino del buen desempeño del profesional al servicio del Estado, refiriéndose en general a los servidores públicos que trabajan en áreas de seguridad pública, están plasmados principalmente en los artículos 21 y 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 21. La investigación de los delitos corresponde al ministerio público y a las policías, las cuales actuarán bajo la conducción y mando de aquel en el ejercicio de esta función.

El ejercicio de la acción penal ante los tribunales corresponde al ministerio público. La ley determinará los casos en que los particulares podrán ejercer la acción penal ante la autoridad judicial. La imposición de las penas, su modificación y duración son propias y exclusivas de la autoridad judicial.

Compete a la autoridad administrativa la aplicación de sanciones por las infracciones de los reglamentos gubernativos y de policía, las que únicamente consistirán en multa, arresto hasta por treinta y seis horas o en trabajo a favor de la comunidad; pero si el infractor no pagare la multa que se le hubiese impuesto, se permutará esta por el arresto correspondiente, que no excederá en ningún caso de treinta y seis horas.

Si el infractor de los reglamentos gubernativos y de policía fuese jornalero, obrero o trabajador, no podrá ser sancionado con multa mayor del importe de su jornal o salario de un día.

Tratándose de trabajadores no asalariados, la multa que se imponga por infracción de los reglamentos gubernativos y de policía, no excederá del equivalente a un día de su ingreso.

El ministerio público podrá considerar criterios de oportunidad para el ejercicio de la acción penal, en los supuestos y condiciones que fije la ley.

El ejecutivo federal podrá, con la aprobación del senado en cada caso, reconocer la jurisdicción de la corte penal internacional.

la seguridad pública es una función a cargo de la federación, el Distrito Federal, los estados y los municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta constitución.

Las instituciones de seguridad pública serán de carácter civil, disciplinado y profesional. El ministerio público y las instituciones policiales de los tres órdenes de gobierno deberán coordinarse entre si para cumplir los objetivos de la seguridad pública y conformaran el sistema nacional de seguridad pública, que estará sujeto a las siguientes bases mínimas:

- a) La regulación de la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los integrantes de las instituciones de seguridad pública. La operación y desarrollo de estas acciones será competencia de la federación, el distrito federal, los estados y los municipios en el ámbito de sus respectivas atribuciones.
- b) El establecimiento de las bases de datos criminalísticos y de personal para las instituciones de seguridad pública. Ninguna persona podrá ingresar a las instituciones de seguridad pública si no ha sido debidamente certificado y registrado en el sistema.
- c) La formulación de políticas públicas tendientes a prevenir la comisión de delitos.

- d) Se determinara la participación de la comunidad que coadyuvara, entre otros, en los procesos de evaluación de las políticas de prevención del delito así como de las instituciones de seguridad pública.
- e) Los fondos de ayuda federal para la seguridad pública, a nivel nacional serán aportados a las entidades federativas y municipios para ser destinados exclusivamente a estos fines.

Artículo 113. Las leyes sobre responsabilidades administrativas de los servidores públicos, determinaran sus obligaciones a fin de salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, empleos, cargos y comisiones; las sanciones aplicables por los actos u omisiones en que incurran, así como los procedimientos y las autoridades para aplicarlas. Dichas sanciones, además de las que señalen las leyes, consistirán en suspensión, destitución e inhabilitación, así como en sanciones económicas y deberán establecerse de acuerdo con los beneficios económicos obtenidos por el responsable y con los daños y perjuicios patrimoniales causados por sus actos u omisiones a que se refiere la Fracción III del Artículo 109, pero que no podrán exceder de tres tantos de los beneficios obtenidos o de los daños y perjuicios causados.

La responsabilidad del estado por los daños que, con motivo de su actividad administrativa irregular, cause en los bienes o derechos de los particulares, será objetiva y directa. Los particulares tendrán derecho a una indemnización conforme a las bases, límites y procedimientos que establezcan las leyes.

Los miembros de la Policía Investigadora son servidores públicos. Otro referente obligado para integrar y analizar el marco deontológico del policía investigador lo encontramos en la ley de Responsabilidades de los servidores públicos, la cual señala de manera categórica por qué el investigador policial pertenece a los servidores públicos. Se reputarán como servidores públicos a los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión en la Administración Pública Federal o en el Gobierno del Distrito Federal (artículo 118, primer párrafo constitucional). De esta manera, podemos decir que la policía es parte del poder del Estado, desde su forma de control, mantenimiento, estructura y reproducción.

En este contexto, para efectos ilustrativos, se presenta el instrumento jurídico que regula su actuación de una Institución de procuración de justicia en México:

Artículo 1º (Objeto de la ley) Esta ley es de orden público, interés social, observancia general en... para el despacho de los asuntos que al Ministerio Público atribuyen la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estatuto de Gobierno, este ordenamiento y demás disposiciones legales aplicables.

Es evidente que la figura central de esta Institución es el Ministerio Público, y su función la procuración de justicia. Es importante resaltar también que en la ley se establecen principios que rigen su actuación: legalidad, certeza, honradez, lealtad, objetividad, imparcialidad, profesionalismo, transparencia, eficacia, eficiencia y respeto a los derechos humanos. Estos principios están orientados a satisfacer las demandas de la sociedad en materia de procuración de justicia y también rigen a los elementos que la componen, incluyendo a la Policía de Investigación. Esto queda más claro en el artículo 2 de dicha ley.

Artículo 2 (Atribuciones del Ministerio Público). La Institución del Ministerio Público... estará a cargo del Procurador General de Justicia y tendrá las siguientes atribuciones, que ejercerá por sí, por los Agentes de la Policía de Investigación bajo su conducción y mando, y por conducto de sus auxiliares:

- I. Investigar los delitos del orden común... y perseguir a los imputados con la Policía de Investigación y el auxilio de servicios periciales;
- II. Promover la pronta, expedita y debida procuración e impartición de justicia, observando la legalidad y el respeto de los derechos humanos en el ejercicio de esa función;
- III. Investigar las conductas tipificadas como delitos por las leyes penales atribuidas a los adolescentes;
- IV. Proteger los derechos e intereses de las niñas, niños, adolescentes, incapaces, ausentes, personas adultas mayores y otros de carácter individual o social, que por sus características sean vulnerables o se encuentren en situación de riesgo;
- V. Aplicar en el ámbito de su competencia las disposiciones y principios contenidos en los instrumentos internacionales relativos a los derechos humanos en los que el

- Estado Mexicano sea parte, desde el inicio de la averiguación previa hasta que concluya el proceso penal;
- VI.** Proporcionar atención a los ofendidos y a las víctimas del delito; brindar el apoyo tanto en la averiguación previa como en el proceso, protegiendo en todo momento sus derechos e intereses de acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los instrumentos internacionales en los que el Estado Mexicano sea parte y demás normatividad en la materia;
  - VII.** Emitir o solicitar las órdenes o medidas para la protección de las personas víctimas de delito o testigos;
  - VIII.** Emitir o solicitar las órdenes o medidas para la protección de los sujetos que intervienen en el proceso penal;
  - IX.** Auxiliar a otras autoridades en la investigación de los delitos de su competencia y en la persecución de los imputados, en los términos de los convenios, bases y demás instrumentos de colaboración celebrados;
  - X.** Realizar las actividades que, en materia de seguridad pública, le confiere la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal y la normativa en la materia;
  - XI.** Participar en el consejo local o las instancias regionales, del Sistema Nacional de Seguridad Pública, en los términos de la normativa vigente en la materia;
  - XII.** Participar en el Sistema Nacional de Seguridad Pública, realizando las actividades, integrando los órganos e instancias de coordinación, así como todas las demás acciones que señale la normativa vigente en la materia;
  - XIII.** Recibir y compartir la información sobre Seguridad Pública que obren en sus bases de datos con las del Centro Nacional de Información, en los términos de las disposiciones legales y normativas aplicables;
  - XIV.** Solicitar las medidas de protección a favor de las mujeres víctimas de violencia en términos de la normatividad correspondiente;
  - XV.** Preparar, ejercitar la acción y ser parte en el procedimiento de extinción de dominio, en términos de la ley de la materia;
  - XVI.** Promover la participación de la ciudadanía en los programas de su competencia;
  - XVII.** Realizar estudios, formular lineamientos y ejecutar estrategias o acciones de política criminal...

- XVIII.** Promover la participación de los habitantes del Distrito Federal a través de las instancias de coordinación que prevé la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública...
- XIX.** Las demás que señale esta ley y otras disposiciones legales aplicables.

Además, los Policías de Investigación auxilian al Ministerio Público en la integración de datos e información de los presuntos responsables en la averiguación previa para deslindar responsabilidades.

La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en este caso del Policía Investigador, en su artículo 47, título tercero, Capítulo I, nos acerca a acciones específicas y valorativas del quehacer de un servidor público:

1. La diligencia en el actuar
2. La honradez en el manejo de los recursos
3. El manejo y discrecionalidad en la información.
4. La relación con demandantes de servicio (respeto, diligencia, imparcialidad, rectitud)
5. La relación con la autoridad
6. Veracidad en su actuar

Es necesario reflexionar que el actuar de todo funcionario se vuelve sencillo cuando se realizan las acciones con un juicio moral en donde la conciencia, el conocimiento, la libertad, la voluntad, la cultura universal del buen hacer están presentes.

En el artículo 40 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, promulgada el 2 de enero del 2009, "De las obligaciones y sanciones de los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública", se establece.

Artículo 40. Con el objeto de garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos, los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública se sujetarán a las obligaciones:

- I. Conducirse siempre con dedicación y disciplina, así como con apego al orden jurídico y respeto a las garantías individuales y derechos humanos reconocidos en la Constitución;
- II. Preservar la secrecía de los asuntos que por razón del desempeño de su función conozcan, en términos de las disposiciones aplicables;
- III. Prestar auxilio a las personas amenazadas por algún peligro o que hayan sido víctimas u ofendidos de algún delito, así como brindar protección a sus bienes y derechos. Su actuación será congruente, oportuna y proporcional al hecho;
- IV. Cumplir sus funciones con absoluta imparcialidad y sin discriminación alguna;
- V. Abstenerse en todo momento de infligir o tolerar actos de tortura, aún cuando se trate de una orden superior o se argumenten circunstancias especiales, tales como amenaza a la seguridad pública, urgencia de las investigaciones o cualquier otra; al conocimiento de ello, lo denunciará inmediatamente ante la autoridad competente;
- VI. Observar un trato respetuoso con todas las personas, debiendo abstenerse de todo acto arbitrario y de limitar indebidamente las acciones o manifestaciones que en ejercicio de sus derechos constitucionales y con carácter pacífico realice la población;
- VII. Desempeñar su misión sin solicitar ni aceptar compensaciones, pagos o gratificaciones distintas a las previstas legalmente. En particular se opondrán a cualquier acto de corrupción y, en caso de tener conocimiento de alguno, deberán denunciarlo;
- VIII. Abstenerse de ordenar o realizar la detención de persona alguna sin cumplir con los requisitos previstos en los ordenamientos constitucionales y legales aplicables;
- IX. Velar por la vida e integridad física de las personas detenidas:
  - X. Actualizarse en el empleo de métodos de investigación que garanticen la recopilación técnica y científica de evidencias;
  - XI. Utilizar los protocolos de investigación y de cadena de custodia adoptados por las Instituciones de Seguridad Pública;
  - XII. Participar en operativos y mecanismos de coordinación con otras Instituciones de Seguridad Pública, así como brindarles, en su caso, el apoyo que conforme a derecho proceda;

- XIII.** Preservar, conforme a las disposiciones aplicables, las pruebas e indicios de probables hechos delictivos o de fallas administrativas de forma que no pierdan su calidad probatoria y se facilite la correcta tramitación del procedimiento correspondiente;
- XIV.** Abstenerse de disponer de los bienes asegurados para beneficio propio o de terceros;
- XV.** Someterse a evaluaciones periódicas para acreditar el cumplimiento de sus requisitos de permanencia, así como obtener y mantener vigente la certificación respectiva;
- XVI.** Informar al superior jerárquico, de manera inmediata, las omisiones, actos indebidos o constitutivos de delito, de sus subordinados o iguales en categoría jerárquica.
- XVII.** Cumplir y hacer cumplir con diligencia las órdenes que reciba con motivo del desempeño de sus funciones, evitando todo acto u omisión que produzca deficiencia en su cumplimiento;
- XVIII.** Fomentar la disciplina, responsabilidad, decisión, integridad, espíritu de cuerpo y profesionalismo, en sí mismo y en personal bajo su mando;
- XIX.** Inscribir las detenciones en el Registro Administrativo de Detenciones conforme a las disposiciones aplicables;
- XX.** Abstenerse de sustraer, ocultar, alterar o dañar información o bienes en perjuicio de las Instituciones;
- XXI.** Abstenerse conforme a las disposiciones aplicables, de dar a conocer por cualquier medio a quien no tenga derecho, documentos, registros, imágenes, constancias, estadísticas, reportes o cualquier otra información reservada o confidencial de la que se tenga conocimiento en ejercicio y con motivo de su empleo, cargo o comisión;
- XXII.** Atender con diligencia la solicitud de informe, queja o auxilio de la ciudadanía o de sus propios subordinados, excepto cuando la petición rebase su competencia, en cuyo caso deberá turnarlo al área que corresponda;
- XXIII.** Abstenerse de introducir a las instituciones bebidas embriagantes, sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras sustancias adictivas de carácter ilegal, prohibido o controlado, salvo cuando sea producto de detenciones, cateos,

aseguramientos u otros similares, y que previamente exista la autorización correspondiente;

- XXIV.** Abstenerse de consumir, dentro o fuera del servicio, sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras sustancias adictivas de carácter ilegal, prohibido o controlado, salvo los casos en que el consumo de los medicamentos controlados sea autorizado mediante prescripción médica, avalada por los servicios médicos de las Instituciones;
- XXV.** Abstenerse de consumir en las instalaciones de sus instituciones o en actos del servicio, bebidas embriagantes;
- XXVI.** Abstenerse de realizar conductas que desacrediten su persona o la imagen de las Instituciones, dentro o fuera del servicio;
- XXVII.** No permitir que personas ajenas a sus instituciones realicen actos inherentes a las atribuciones que tenga encomendadas. Asimismo, no podrá hacerse acompañar de dichas personas al realizar actos del servicio, y.
- XXVIII.** Las demás que establezcan las disposiciones legales aplicables.

Por otra parte, existe un código de conducta que debe observar todo servidor público que labore en la Institución de Procuración de Justicia que es el siguiente.

Todo servidor público que desempeñe un empleo, cargo o comisión en la Procuraduría..., deberá cumplir y hacer cumplir la ley y, por ende, tendrá las siguientes obligaciones para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, profesionalismo, imparcialidad, eficiencia y eficacia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión:

- I.** Cumplir en todo momento con los deberes que les impone la ley, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su encargo.
- II.** Respetar y proteger la dignidad humana y mantener y defender los derechos humanos de todas las personas;
- III.** Usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas;

- IV.** Las cuestiones confidenciales de que tengan conocimiento se mantendrán en secreto, a menos que el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario;
- V.** Ningún servidor público encargado de hacer cumplir la ley podrá infligir, ni invocar la orden de un superior o circunstancias especiales, como estado de guerra o amenaza de guerra, amenaza de seguridad nacional, inestabilidad política interna, o cualquier otra emergencia pública, como justificación de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes;
- VI.** Los servidores públicos encargados de hacer cumplir la ley no cometerán ningún acto de corrupción. También se opondrán rigurosamente a todos los actos de esa índole y los combatirán y denunciarán;
- VII.** Deberán cumplir con la máxima diligencia el servicio que les sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso, o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión;
- VIII.** Formular y ejecutar legalmente, en su caso, los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia, y cumplir las leyes y otras normas que determinen el manejo de recursos económicos públicos;
- IX.** Utilizar los recursos que tengan asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, las facultades que le sean atribuidas o la información reservada a que tenga acceso por su función exclusivamente para los fines a que están afectos;
- X.** Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, las facultades que le sean atribuidas o la información reservada a que tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebida de aquellas;
- XI.** Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación, debiendo abstenerse de todo acto arbitrario y de limitar indebidamente las acciones o manifestaciones que, en ejercicio de sus derechos constitucionales y con carácter pacífico, realice la población;

- XII.** Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad;
- XIII.** Observar respeto y subordinación legítimas con respecto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que éstos dicten en el ejercicio de sus atribuciones, siempre y cuando sean conforme a derecho;
- XIV.** Comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en que preste sus servicios, las dudas fundadas que le suscite la procedencia de las órdenes que reciba;
- XV.** Abstenerse de ejercer las funciones de un empleo, cargo o comisión después de concluido el periodo para el cual se designó o de haber cesado, por cualquier otra causa, en el ejercicio de sus funciones;
- XVI.** Abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado a no asistir sin causa justificada a sus labores por más de quince días continuos o treinta discontinuos en un año, así como otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones, cuando las necesidades del servicio público no lo exijan;
- XVII.** Abstenerse de desempeñar algún empleo, cargo o comisión oficial o particular que la ley le prohíba;
- XVIII.** Abstenerse de autorizar la selección, contratación, nombramiento o designación de quien se encuentre inhabilitado por resolución firme de autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;
- XIX.** Excusarse de intervenir en cualquier forma en la atención o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquellos de los que pueda resultar algún beneficio para él, su cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen o hayan formado parte...;
- XX.** Informar por escrito al jefe inmediato y, en su caso, al superior jerárquico sobre la atención, trámite o resolución de los asuntos a que hace referencia la fracción anterior y que sean de su conocimiento; y observar sus instrucciones por escrito

sobre su atención, tramitación y resolución, cuando el servidor público no pueda abstenerse de intervenir en ellos;

- XXI.** Abstenerse , durante el ejercicio de sus funciones de solicitar, aceptar o recibir, por sí o por interpósita persona, dinero, objetos mediante enajenación a su favor en precio notoriamente inferior al del bien de que se trate y que tenga en el mercado ordinario, o cualquier donación, empleo, cargo o comisión para sí, o para las personas a que se refiere la fracción XIX, y que procedan de cualquier persona física o moral cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor público de que se trate en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y que implique intereses en conflicto. Esta prevención es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión;
- XXII.** Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobadas que el Estado le otorga por el desempeño de su función, sean para él o para las personas a las que se refiere la fracción XIX;
- XXIII.** Presentar, con oportunidad y veracidad, las declaraciones de situación patrimonial, en los términos establecidos por la ley;
- XXIV.** Atender, con diligencia, las instrucciones, requerimientos y resoluciones que reciba de la Contraloría Interna, conforme a la competencia de ésta;
- XXV.** Supervisar que los servidores públicos sujetos a su dirección cumplan con las disposiciones de este artículo; y denunciar por escrito, ante el superior jerárquico o la Contraloría Interna, los actos u omisiones que en ejercicio de sus funciones llegare a advertir respecto de cualquier servidor público que pueda ser causa de responsabilidad administrativa o penal en términos de la legislación aplicable;
- XXVI.** Proporcionar en forma oportuna y veraz, en los términos de ley, toda la información y datos solicitados por la institución a la que legalmente le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos, a efecto de que aquella pueda cumplir con las facultades y atribuciones que le correspondan;
- XXVII.** Abstenerse, en ejercicio de sus funciones o con motivo de ellas, celebrar o autorizar la celebración de pedidos o contratos relacionados con adquisiciones, arrendamientos y enajenación de todo tipo de bienes, prestación de servicios de

- cualquier naturaleza y la contratación de obra pública, con quien desempeñe un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o bien con las sociedades de las que dichas personas formen parte, sin la autorización previa y específica de la Contraloría Interna a propuesta razonada, conforme a las disposiciones legales aplicables, del titular de la dependencia o entidad de que se trate; por ningún motivo podrá celebrarse pedido o contrato alguno con quién se encuentre inhabilitado para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;
- XXVIII.** Prestar auxilio a las personas amenazadas por algún peligro o que hayan sido víctimas de algún delito, así como brindar protección a sus bienes o derechos;
- XXIX.** Cumplir sus funciones con absoluta imparcialidad, sin discriminar a persona alguna por su raza, religión, sexo, condición económica o social, preferencia sexual, ideología política, o por algún otro motivo;
- XXX.** Abstenerse de realizar la detención de persona alguna sin cumplir con los requisitos previstos en los ordenamientos constitucionales y legales aplicables;
- XXXI.** Velar por la vida e integridad física y proteger los bienes de las personas detenidas o que se encuentren bajo su custodia;
- XXXII.** Brindar apoyo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones a otras corporaciones policiales y, en su caso, participar en operativos de coordinación con las mismas, cuando conforme a derecho proceda;
- XXXIII.** Portar exclusivamente su identificación oficial debidamente autorizada por la autoridad competente y exhibirla al ejercer funciones inherentes a su cargo;
- XXXIV.** Usar el armamento a su cargo con la debida precaución;
- XXXV.** Preservar los vestigios o pruebas materiales de la perpetración del delito, así como proteger el lugar de los hechos;
- XXXVI.** Participar en los programas de formación que se establezcan para su capacitación, actualización y, en su caso, especialización, a fin de adquirir los conocimientos teóricos y prácticos que conlleven a su profesionalización;
- XXXVII.** Los servidores públicos que tengan motivos para creer que se han producido o va a producirse una violación a las disposiciones del presente código, informarán de la cuestión a sus superiores y, si fuere necesario, a cualquier otra autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas, y

**XXXVIII.** Las demás que le impongan las Leyes y Reglamentos. El incumplimiento de este Código de Conducta, dará lugar a las sanciones que establecen las leyes aplicables en materia de responsabilidades de los servidores públicos.

Como se puede apreciar, existen leyes, códigos, reglamentos, oficios, circulares y demás normatividad de carácter interno de las dependencias que regulan la actuación de su personal sustantivo encargados de la procuración de justicia. No obstante que existen demasiados ordenamientos no dejan de cierta manera, de ser reiterativos unos con otros.

### **Estructura orgánica de una institución de procuración de justicia**

La Procuraduría, para el ejercicio integral de las atribuciones, funciones y despacho de los asuntos de su competencia, se integrará con las siguientes áreas:

#### **I) Oficina del Procurador;**

- a) Secretaría Particular;
- b) Jefatura General de la Policía de Investigación;
- c) Visitaduría General;
- d) Coordinación General de Servicios Periciales;
- e) Coordinación de Agentes del Ministerio Público, Auxiliares del Procurador;
- f) Fiscalía para la Investigación de los Delitos Cometidos por Servidores Públicos;
- g) Dirección General de Política y Estadística Criminal;
- h) Dirección General de Asuntos Internos;
- i) Dirección General de Comunicación Social;
- j) Instituto de Formación Profesional;
- k) Consejo de Honor y Justicia de la Policía de Investigación;

#### **II) Subprocuraduría de Averiguaciones Previas Centrales;**

- a) Fiscalías Centrales de Investigación;

#### **III) Subprocuraduría de Averiguaciones Previas Desconcentradas;**

- a) Fiscalías Desconcentradas de Investigación;

**IV) Subprocuraduría de Procesos;**

- a) Fiscalías de Procesos;
- b) Fiscalía de Mandamientos Judiciales;
- c) Dirección de Consignaciones;
- d) Dirección de Procesos en Salas Penales;

**V) Subprocuraduría Jurídica y de Derechos Humanos;**

- a) Dirección General Jurídico Consultiva;
- b) Dirección General de Derechos Humanos;
- c) Dirección General de Planeación y Coordinación en Materia de Procuración de Justicia y Seguridad Pública
- d) Unidad de Mediación en la Procuración de Justicia;
- e) Módulo de Atención Oportuna;

**VI) Subprocuraduría de Atención a Víctimas del Delito y Servicios a la Comunidad;**

- a) Dirección General de Atención a Víctimas del Delito;
- b) Dirección General de Servicios a la Comunidad;
- c) Centro de Estancia Transitoria para Niños y Niñas;

**VII) Oficialía Mayor;**

- a) Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto;
- b) Dirección General de Recursos humanos;
- c) Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales;
- d) Dirección General de Tecnología y Sistemas Informáticos;
- e) Dirección Ejecutiva de Administración de Bienes Asegurados.

**VIII) Las demás que se prevén en este Reglamento y las que se consideren necesarias para el ejercicio de sus funciones.**

La Jefatura General de la Policía de Investigación es quien organiza y coordina a todo el personal de la Policía de Investigación. Como en todos los procesos de la Procuraduría,

estos son determinados por leyes o reglamentos; en el Reglamento de la citada Ley se establece que:

Artículo 30. La Jefatura General de la Policía de Investigación, para el cumplimiento de sus atribuciones, contará con la estructura siguiente:

- I. Dirección General de Inteligencia;
- II. Dirección General de Investigación Criminal en Fiscalías Centrales;
- III. Dirección General de Investigación Criminal en Fiscalías Desconcentradas;
- IV. Dirección Ejecutiva de Administración;
- V. El Centro de Arraigo; y,
- VI. El Grupo Especial de Reacción e Intervención;

Artículo 31. Al frente de la Jefatura General de la Policía de Investigación habrá un Jefe General, quien ejercerá por sí o a través de los servidores públicos que le estén adscritos, las atribuciones siguientes:

- I. Investigar delitos bajo la conducción y mando del Ministerio Público;
- II. Recibir denuncias y hacerlas del conocimiento de la autoridad ministerial, para los efectos del inicio de la averiguación previa correspondiente;
- III. Dictar las medidas idóneas para que las investigaciones se lleven a cabo bajo los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, profesionalismo, máxima diligencia y con respeto irrestricto a los derechos humanos;
- IV. Dar cumplimiento a las órdenes ministeriales de localización, presentación y detención de los imputados y adolescentes, así como de localización y presentación de los testigos de los hechos;
- V. Realizar detenciones en caso de flagrancia, de conformidad con lo previsto en el artículo 16 constitucional;
- VI. Ejecutar las órdenes de presentación, comparecencia, aprehensión, reaprehensión, arraigo y cateo que emitan los órganos jurisdiccionales;
- VII. Llevar a cabo con los agentes de la Policía de Investigación que le estén adscritos, bajo la conducción y el mando del Ministerio Público, las investigaciones de hechos delictivos de especial importancia o gravedad, en los términos de las instrucciones que al efecto emita el Procurador;

- VIII.** Establecer los canales de comunicación y coordinación con las autoridades policiales federales y estatales, para coadyuvar en la adecuada procuración de justicia;
- IX.** Vigilar que durante el desarrollo de las investigaciones, los agentes de la Policía de Investigación se apeguen a los principios de actuación que establecen la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal y las demás disposiciones aplicables;
- X.** Operar una base de datos para el adecuado control de las investigaciones realizadas, registro inmediato de la detención, de bienes recuperados, pruebas recabadas y custodia de bienes y objetos; de acuerdo al informe policial homologado a que se refiere la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública;
- XI.** Implementar un sistema de control de actividades y estrategias realizadas para el cumplimiento de los mandamientos judiciales;
- XII.** Planear, coordinar y dirigir la operación de un Grupo Especial de agentes de la Policía de Investigación, destinados a la reacción e intervención inmediata para atender situaciones de emergencia o de gravedad, de conformidad con las instrucciones que emita el Procurador;
- XIII.** Coordinar el servicio de seguridad a las personas, prestado por los agentes de la Policía de Investigación, en los términos de las instrucciones que al efecto emita el Procurador;
- XIV.** Vigilar que se atiendan de inmediato las llamadas de emergencia de la comunidad y de denuncia anónima, con un número único de atención a la ciudadanía, de conformidad con lo establecido en el artículo 111 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública;
- XV.** Llevar el control de radio de la guardia de agentes y del personal de la Policía de Investigación en cuanto a los servicios que presta, así como canalizar a las instancias pertinentes la información respectiva;
- XVI.** Mantener la disciplina entre los agentes de la Policía de Investigación, imponiendo las medidas necesarias para tal efecto, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a diversas unidades administrativas;
- XVII.** Informar a la unidad administrativa competente, las irregularidades en que incurran los agentes de la Policía de Investigación en el desempeño de sus funciones, así

como sobre los hechos delictivos en que puedan estar involucrados y que fueren de su conocimiento;

- XVIII.** Mantener comunicación permanente con el Consejo de Honor y Justicia de la Policía de Investigación para el desarrollo de las funciones encomendadas a ese órgano por la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal y otras disposiciones aplicables y apoyarlo para el eficaz cumplimiento de las mismas;
- XIX.** Actualizar permanentemente en el Registro Nacional de Personal de Seguridad Pública, los datos relativos a los agentes de la Policía de Investigación;
- XX.** Notificar inmediatamente al Registro Nacional de Personal de Seguridad Pública, cuando a los agentes de la Policía de Investigación se les dicte cualquier auto de procesamiento, sentencia condenatoria o absolutoria, sanción administrativa o resolución que modifique, confirme o revoque dichos actos, o hayan recibido alguna condecoración, estímulo y/o recompensa;
- XXI.** Planear, coordinar e instrumentar, la realización de operativos con otras corporaciones policiales, para dar cumplimiento a un mandamiento de autoridad competente, o con la finalidad de localizar personas y/o bienes relacionados con hechos ilícitos;
- XXII.** Emitir los criterios de organización y funcionamiento del Centro de Arraigo;
- XXIII.** Contar con una base de datos que contenga el registro detallado de las armas y equipo asignado a cada Policía de Investigación, en términos del artículo 7º de la Ley que Regula el Uso de la Fuerza de los Cuerpos de Seguridad Pública del Distrito Federal;
- XXIV.** Promover la asistencia psicoemocional para los agentes de la Policía de Investigación que participa en acciones violentas, con motivo de combate al delito;
- XXV.** Coordinar con la Dirección General Jurídico Consultiva la formulación de los informes previos y justificados en los juicios de amparo promovidos contra actos del Jefe General, así como la presentación de las promociones y los recursos que deban interponerse;
- XXVI.** Proponer al Consejo para la Policía de Investigación, los proyectos normativos que regulen la actuación de los Agentes de la Policía de Investigación tanto de aquellos que estuvieren adscritos a ésta Jefatura General, como de aquellos que estuvieren adscritos a las distintas Fiscalías Centrales y Desconcentradas;

- XXVII.** Atender los requerimientos o peticiones de información, dirigidos a la Oficina de Información Pública de la dependencia, en coordinación con la Dirección General de Política y Estadística Criminal de acuerdo a los lineamientos que se establezcan y de conformidad con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal y demás normatividad aplicable; y,
- XXVIII.** Las demás que de manera directa le asigne el Procurador.

Como se puede apreciar, la Jefatura General de la Policía de Investigación tiene varias funciones y tareas que tienen que ver con la actuación de la Policía de Investigación, entre los que destacan que las investigaciones y la actuación de los Policías de Investigación sean de acuerdo con apego a la ley con base en los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, profesionalismo, máxima diligencia y con respeto irrestricto a los derechos humanos. Además de dirigir y evaluar la disciplina de sus elementos, también tiene la encomienda de canalizarlos a las autoridades correspondientes. Y de manera fundamental, destaca que pueden proponer proyectos normativos para regular la actuación de los Agentes de la Policía de Investigación. Lo anterior, nos sirve de marco de referencia, para entender cómo funcionan los agentes y sus mandos, lo cual permitirá entender su realidad y la problemática a la que se enfrentan.

### **3.2 Formación profesional del Policía de Investigación**

Los procesos de integración de recursos humanos son las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas de la organización tal y como lo propone Idalberto Chiavenato:

“Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la Organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema” (Chiavenato, 2007, p. 129).

Después de conocer de forma breve la estructura orgánica de la Procuraduría es importante ir diseccionando en partes a este gran “monstruo” institucional para comprenderlo. En primer lugar se debe entender cómo son reclutados los elementos que conformarán a la Policía de Investigación.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer a un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección [...] la función del reclutamiento es [...] proporcionar candidatos para el funcionamiento de la organización. (Ibíd.: p.149)

En este orden de ideas, en la Ley Orgánica de la Procuraduría se establece cómo debe ser el ingreso y permanencia del personal sustantivo de la Institución. Sobre la Policía de Investigación en el artículo 40 se menciona:

Artículo 40 (Requisitos para ingresar y permanecer como Agente de la Policía de Investigación). Para ingresar y permanecer como Agente de la Policía de Investigación se requiere:

- I. Ser mexicano por nacimiento, además de estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles y políticos;
- II. Contar con una edad mínima de veintiún años cumplidos;
- III. No haber sido condenado por sentencia irrevocable como responsable de delito doloso, por delito culposo calificado como grave por la ley o estar sujeto a proceso penal;
- IV. Tener acreditado, en su caso, el Servicio Militar Nacional;
- V. Acreditar que ha concluido, la enseñanza superior o equivalente;
- VI. No estar suspendido ni haber sido destituido o inhabilitado por resolución firme como servidor público, ni estar sujeto a procedimiento de responsabilidad administrativa federal o local;
- VII. Aprobar el concurso de ingreso y la carrera de Técnico Superior Universitario en la Investigación Policial, impartido por el Instituto de Formación Profesional;
- VIII. Contar con el perfil físico, médico, ético y de personalidad necesarios para realizar las actividades policiales;
- IX. No hacer uso ilícito de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares, ni padecer alcoholismo;

- X.** Someterse a los exámenes para comprobar la ausencia de alcoholismo o el no uso de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares;
- XI.** Acreditar los exámenes y evaluaciones que se establezcan por el Centro de Evaluación y Control de Confianza y en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública; y
- XII.** Los demás requisitos que establezcan otras disposiciones aplicables.

Para que el reclutamiento se lleve a cabo en la Procuraduría existe el Colegio de Formación Profesional que es un órgano desconcentrado y que se encarga del ingreso, permanencia y desarrollo del recurso humano, personal sustantivo, de la Institución. En la ley se establece.

Artículo 51 (Naturaleza del Colegio). El Colegio de Formación Profesional...es un órgano desconcentrado de la Procuraduría, cuya organización y funcionamiento se regirá por las disposiciones de la presente Ley, por las normas contenidas en su reglamento y demás disposiciones legales aplicables.

Artículo 52 (Atribuciones del Colegio). El Colegio de Formación Profesional... tendrá las siguientes atribuciones:

- I.** El desarrollo del servicio público de carrera de la Procuraduría;
- II.** Elaborar y someter a la aprobación del Comité de Profesionalización del Colegio de Formación Profesional los planes, los programas y requisitos para el ingreso, formación, permanencia, promoción, especialización y evaluación de los servidores públicos de la Procuraduría; interviniendo en el sistema integral de evaluación de la Institución con el objeto de obtener información necesaria para su formación y evaluación, coadyuvando con las demás áreas competentes en la promoción mediante la evaluación académica.
- III.** Formular los planes y programas de estudio e impartir los cursos necesarios, atendiendo a las exigencias de la Procuraduría;
- IV.** Proponer la celebración de convenios, bases y otros instrumentos de coordinación, con instituciones similares del país o del extranjero, para el desarrollo profesional, de las ciencias penales y de la política criminal;

- V. Llevar a cabo los concursos de ingreso y de promoción de los servidores públicos de la Procuraduría;
- VI. Diseñar y desarrollar proyectos de investigación sobre temas relacionados con las ciencias penales y la política criminal;
- VII. Estar en permanente comunicación con los titulares de las otras unidades administrativas de la Procuraduría para recabar información sobre las necesidades de capacitación del personal; y
- VIII. Las demás que le confieran las normas contenidas en el reglamento de esta ley y demás disposiciones aplicables.

En el caso de la Policía de Investigación el reclutamiento se hace por medio de una convocatoria que contiene los requisitos mencionados en la Ley Orgánica de la Procuraduría, además de considerar otras condiciones.

### **3.3 El entorno laboral**

Por la naturaleza de las funciones del policía de investigación es necesario conocer el entorno laboral de éste, debido a que presenta características muy particulares, que deben tomarse en cuenta para comprender mejor su actitud y que servirán de referente para diseñar un nuevo sistema de remuneraciones y de seguridad social.

#### **3.3.1 El Policía de Investigación y la corrupción**

En nuestro país, hoy en día, para nadie es extraño enterarnos a través de las noticias que funcionarios responsables de prevenir el delito, procurar y administrar justicia estén involucrados con bandas de la delincuencia organizada y esto incluye desde policías, ministerios públicos, jueces, ejército y a los tres niveles de gobierno: municipal, estatal y federal.

“Es posible entender a la corrupción como un elemento de distorsión en el desempeño, el cual compromete el cumplimiento de los objetivos de trabajo que se establezcan” (Villalobos, 2009, p. 152).

Para los objetivos de esta tesis se entrevistaron a varios Policías de Investigación; y entre otros temas, se trató el de la corrupción y la respuesta de una agente de la Policía de Investigación.

A la pregunta de que si existen delincuentes dentro de la corporación opinó:

Si los hay. Hay de todo, “habemos” de todo (saben quién es corrupto). En mi experiencia, hay un dicho que dice: hay cosas que no se pueden ocultar, el amor, el dinero y lo tonto ...aunque uno esté robando muy discretamente o extorsionando, eso se ve, no se puede ocultar; por muchas cosas, por su vestimenta o por lo que trae colgado. Desgraciadamente o afortunadamente cuando tenemos dinero lo primero que hacemos es comprar cosas para lucirlas. Y pues uno dice, eso no salió de tu sueldo. Pienso que en la “procu” todavía hay corrupción; se oyen y se ven algunos casos. Las personas que todavía hacen eso, no piensan lo que hacen. Yo creo que una de las causas fundamentales que tiene el ser humano es la familia. En este caso yo soy madre y si a mí me pasa algo sé que mis hijas se van a quedar desamparadas; por ese lado yo lo pensaría. Primero vería mi situación pero hay muchos que son solos o no tiene esa situación, la familia no es lo más importante para ellos. A lo mejor es comprarse un carro nuevo y andar bien alhajados; ellos tendrán sus motivos.

Yo como mujer, he visto, que nuestro mismo trabajo y el horario que tenemos se prestan para buscarse otra mujer. Eso aunado a que son muy conquistadores, necesita más dinerito. Esa sería una de las causas, por eso están tratando de sacar más dinero. Si llevaran una vida “normal”; no es uno rico ni tiene uno todo pero con el sueldo que tenemos estamos bien para llevar una vida bien. También es la vida y los problemas que se busca uno. Como mujer lo he visto con mis compañeros; tan sólo el tener otra relación implica gastos

A pregunta expresa a un agente de Policía de Investigación, de que si existen delincuentes en la Corporación ésta fue su respuesta:

Como tal no creo, pero lo que sí existe es la corrupción, llámese Policía de Investigación, MP, Oficial Secretario, Peritos. Siento que es más la corrupción que delincuentes en la Corporación.

No he estado en Coordinación Territorial en donde es más palpable. Pero todos hacemos prácticas profesionales en Coordinación Territorial y siempre está el “oye mira te ofrezco tanto. Échame la mano, habla con el MP, dile que yo no soy”. La corrupción es de uno, se da desde tu formación. He escuchado a muchos compañeros: es que tengo 3 pensiones, el dinero no me alcanza, vivo solo y no tengo para comer, el sueldo no me alcanza; me veo en la necesidad, me lo ofrecen y yo lo tomo. Pero también he escuchado a muchos compañeros que dicen: si agarras 10 o 1 peso por eso te vas a ir al reclusorio y la verdad no conviene; mejor como estás, truéname los dedos o pide prestado o a ver cómo le haces. Siento que es más el temor de llegar al reclusorio que mejor se abstienen.

Y los que aceptan siento que se les hace fácil; el dinero siempre va a ser el amigo y enemigo del hombre. El tomarlo puede ser avaricia o necesidad.

A una comandante, cuando se le preguntó su impresión sobre la corrupción, éste fue su testimonio:

Dicen que la corrupción somos todos. Nosotros hemos hablado con nuestros elementos, decirles “no vale la pena involucrarte.” Los actos de corrupción que se han visto son porque no han cabido ya en la Procuraduría. Un compañero corrupto es señalado por sus mismos compañeros. No cabe la gente corrupta. Esto es formación individual, desde la casa. La falta de dinero no es excusa para que hagas actos de corrupción. Pero sí hay corrupción, lo que hay que hacer es evitarla. Que en mi grupo no prolifere. Los casos que se han dado han tronado porque ya no caben y se van. Ahora es menos y eso me llena de satisfacción.

De manera muy sucinta se ha tratado el problema de la corrupción que desafortunadamente existe, los agentes que se entrevistaron no lo desconocen, lo aceptan y comentan algunas causas que inducen a los miembros de la corporación al incurrir en estas prácticas.

No se profundiza en este tema, en virtud de que no es el objetivo de esta tesis y sólo se trata de manera superficial, como un referente de que esta práctica está presente y de alguna forma incide en el actuar del Policía de Investigación. Sin embargo, es de señalar que las instancias que existen al interior de la Procuraduría trabajan para erradicar el problema, para

lo cual existen la Contraloría Interna, la Dirección de Asuntos Internos y la Fiscalía Especializada en Delitos Cometidos por Servidores Públicos.

### **3.3.2 El Policía de Investigación y los problemas que enfrenta al desempeñar su trabajo**

Como lo argumenta Chiavenato, I, (2007):

El ambiente de trabajo es “el ambiente más cercano y más inmediato a la organización [...] es el ambiente específico de cada organización. Cada Organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados”. Otra definición que da un mejor panorama es el de cultura organizacional, (p. 28).

Espinoza, A. (1990) cita:

Entenderé por cultura organizacional en este trabajo a la entidad constituida con un tejido de pensamientos (sistema de pensamientos) y expresiones emocionales que tienen significados propios y que se externalizan en múltiples manifestaciones en el sitio particular de las organizaciones productivas. Tanto substancia, como formas de la cultura corporativa ubican, confieren identidad, crean lazos entre sus miembros (obligaciones) y dan sentido a las conductas de los miembros de una corporación. Cuando hablo del sitio particular de las organizaciones productivas, estoy haciendo alusión al espacio del estudio, el nivel de una empresa o institución, que abarcaría la cultura gerencial administrativa, de las áreas funcionales operativas (áreas de trabajo). (p. 33).

En el caso de la Procuraduría, este ambiente es complejo y diverso; pero podemos sacar algunas características: los horarios de trabajo, la función de procurar justicia, leyes, normas, acuerdos y reglamentos que condicionan el actuar policial y una cultura informal que les permite sobrevivir en el trabajo que desempeñan.

Ese ámbito de la cultura informal está conformado por ideas, pensamientos, emociones, prácticas cotidianas. Dentro de la Institución, existen varias unidades sociales (fiscalías, agencias del ministerio público). Los miembros de estas Unidades entienden e interpretan en forma similar ese sistema de pensar y sentir. Este sistema, a su vez, tamiza las acciones

que realizan en la vida diaria sus integrantes. El sistema cultural (Espinoza, 1990) es dinámico: incorpora nuevos significados que permanecen o después los pierde; algunos significados con mucho tiempo desaparecen. Esto sucede en el seno de un grupo, sus miembros comparten ideas, el sentir de su grupo y pueden traducir los símbolos que se dan entre ellos bajo referentes comunes. La forma de pensar y sentir penetra a sus integrantes y los moldea en cuanto a su forma de ser y actuar.

La cultura organizacional es un sistema de pensamientos y expresiones emocionales que tienen los elementos de la Policía de Investigación. Estas expresiones son la identidad que tienen los policías, al mismo tiempo que les permite crear lazos de solidaridad entre sus miembros, también les da sentido a sus conductas. Una jefa de Sección lo menciona en los siguientes términos:

Por ejemplo, la ley de Seguridad Pública, dice un legítimo respeto y subordinación a los mandos. En la corporación hay una disciplina; son cosas que no están escritas pero que todos las conocemos en este ambiente. Las Leyes y Reglamentos son muy generales, ya que la parte más específica nosotros la sabemos. El ambiente es difícil, con mucha presión, lo dicen los mismos compañeros; las investigaciones son muy complicadas a veces, hay temor porque inclusive está de por medio tu vida. El trabajo nos da miedo, claro que nos da miedo, el que no tenga miedo está loco. Por eso hay que ser muy cuidadosos en cómo le vamos a hacer y cómo lo vamos a investigar. También se habla de un lenguaje no escrito. Tú eres mi pareja, yo soy tu pareja, los dos nos protegemos, los dos nos apoyamos. Debe haber un ambiente de respeto, porque si no hay respeto en nosotros como mandos, como elementos, como subordinados esto se volvería una total anarquía porque todos aquí somos fregones, nadie es menos, nadie es cualquier pelo para trenzas. Debe haber respeto para evitar los enfrentamientos, porque traemos arma. Es no gritar, no hablar con groserías. Hemos sido muy cuidadosos en nuestro régimen disciplinario. Inclusive nuestra vestimenta ha cambiado, hace muchos años era muy común ver aquí el de mezclilla con botas, con cadenas, con chamarra, con cinturón piteado, con la pistola de fuera. Hoy tenemos que ser un tipo de policía muy diferente, de traje, saco, corbata, presentable, la pistola guardada.

El testimonio muestra que la cultura es una forma de adaptación de las leyes, reglamentos, acuerdos que hacen los Policías de Investigación para poder ejercer sus funciones; son los arreglos informales de los que habla Villalobos, L: (2009), en términos de la jefa de sección es el “lenguaje no escrito”. Además, el testimonio muestra la dimensión afectiva que genera el trabajo de policía; investigaciones complicadas, temor de perder la vida en cumplimiento del deber, el respeto a los compañeros y a los mandos. Todos estos arreglos informales, la cultura laboral es lo que nos permite entender cómo están asimilando la dimensión jurídica que guía sus actividades laborales. Incluso al final del testimonio, la jefa de sección, alude al proceso por el que están pasando de Policía Judicial a Policía de Investigación.

La cultura laboral es muy compleja y en esta investigación sólo se tratan algunos temas que servirán para las propuestas que se formulan en el capítulo final. Por parte del personal del Colegio de Formación Profesional, la percepción que tienen es la siguiente:

El ambiente que se vive en Jefatura no es nada sencillo; el choque de generaciones es muy fuerte. Ese es el mayor obstáculo al que se enfrentan los nuevos Técnicos Superiores en Investigación Policial (TSIP). Primero, dicen: yo traigo una licenciatura y traigo una mejor preparación que tú, y tú eres mi Comandante. Tú como Comandante o Comandante sólo tienes secundaria o preparatoria y no estás preparado. El Comandante manda al nuevo por primera vez, en esa ocasión quizá por disciplina no dice nada, pero cuando comienzan a llegar una serie de instrucciones que a lo mejor no le parecen al TSIP, empieza el choque y a no estar de acuerdo. Unos dicen que en el Colegio de Formación Profesional no los forman bien, no saben, son indisciplinados. Les preguntamos en donde están fallando: es que no acatan órdenes; y qué tipo de órdenes estás dando; si son órdenes fuera de derecho, por supuesto, que ni él ni nadie las tienen que cumplir. Si son órdenes conforme a derecho y a sus atribuciones ahí habría que ver en dónde estamos fallando. Por lo general ellos están acostumbrados al famoso “16” o la madrina: vete por las tortas, ve y haz esto. Entonces ese tipo de acciones chocan con la formación que damos; cuando estamos tratando de cambiar el modelo de policía, sus funciones y sus atribuciones.

No es un ambiente de trabajo sencillo. Otro gran problema ha sido la portación de armas, la última generación, la décima, egresó en junio del año pasado y al día de hoy (mayo) todavía no tienen arma.

El tercer problema, la parte del recurso material. Muchos se quejan de que no tienen cartuchos; se les da una dotación de 15 cartuchos dos veces al año. Y sí tienen que estar practicando tiro para cuando se presente la ocasión, saber actuar.

Uno de los ejes más importantes en el entorno laboral de los Policías de Investigación es el horario de trabajo y las funciones que desempeñan, como lo veremos en el siguiente apartado.

### **3.3.3 Jornada laboral**

El tema de los horarios es muy importante, porque eso guía y determina el actuar de los elementos de la Policía de Investigación. Pero además, y de manera preocupante, eso determina cómo será la vida familiar y social de los elementos. Provoca muchos problemas que van desde el agotamiento físico, el desgaste intelectual y emocional hasta problemas familiares que llegan a la desintegración familiar, entre otros que iremos viendo a lo largo de este apartado y los siguientes.

El horario de trabajo del Policía de Investigación es cumplir con las siguientes jornadas durante una semana de lunes a domingo de la siguiente forma:

El lunes de 08:30 a 21:00 horas realiza una jornada denominada *imaginaria* en la cual permanece en su centro de trabajo desarrollando actividades de entrega de notificaciones, visitas a reclusorios, juzgados, ordenar y archivar sus documentos relacionados con las investigaciones que estén realizando y apoyar al agente del Ministerio Público en otras Tareas que le encargue.

De las 21:00 horas de ese mismo día hasta las 08:30 del siguiente que es martes tiene un descanso de 11.5 horas. Posteriormente de las 08:30 de ese mismo día hasta las 08:30 del siguiente que es miércoles cubre una jornada denominada *guardia* en la cual permanece en su centro de trabajo para atender al agente del Ministerio Público en turno en las averiguaciones previas que a su juicio requiera la intervención de Éste para que inicie su investigación en algún delito.

Después de las 08:30 del miércoles y hasta las 08:30 del jueves tiene un periodo de descanso denominado *franco* de 24 horas y nuevamente se repite el ciclo como se aprecia en la siguiente tabla:

<b>JORNADA LABORAL DE LA POLICÍA DE INVESTIGACIÓN</b>					
<b>Imaginaria</b>	<b>Lunes de 8:30 - 21:00 horas.</b>	<b>Jueves de 8:30 - 21:00 horas</b>	<b>Domingo de 8:30 - 21:00 horas</b>	<b>37.5 horas de trabajo</b>	<b>34.5 horas de descanso</b>
<b>Guardia</b>	<b>Martes de 8:30 a miércoles 8:30 horas</b>	<b>Viernes de 8:30 a sábado 8:30 horas</b>		<b>48 horas de trabajo</b>	
<b>Franca</b>	<b>Miércoles de 8:30 a jueves 8:30 horas</b>	<b>Sábado de 8:30 a domingo 8:30 horas</b>			<b>48 horas de descanso</b>
<b>Totales</b>				<b>85.5 horas de trabajo</b>	<b>82.5 horas de descanso</b>

Elaboración propia. Conforme a las entrevistas realizadas.

Como se puede apreciar, la mayoría de los elementos de la Policía Investigadora tienen un horario, muy extenso. En una semana trabajan casi en la misma proporción de la que descansan. Esto es preocupante porque en la medida que se va profundizando en el tema a través de las entrevistas que se realizaron a los Policías de Investigación, así como a sus mandos vemos que trabajan 85 horas y media por semana que es casi el doble de lo que trabaja cualquier empleado en México, ya sea en la burocracia o en la iniciativa privada.

La implementación de este tipo de horario tiene que ver con “las características propias de la profesión de ser Policía de Investigación”. Es un horario que tiene fundamentos legales: están determinados por la circular emitida desde agosto de 1998 como a continuación se expone en su capítulo VI:

### **Del horario de labores**

CUADRAGÉSIMO OCTAVO.- El horario de labores para el personal sustantivo de la Institución se sujetará a los siguientes criterios:

1. Para las Unidades de Investigación y de proceso y sus auxiliares directos un solo turno que correrá de las nueve a las diecisiete horas. En cada unidad investigadora o de proceso existirá un horario especial de guardia de 24 por 48 horas, que se rotará entre el personal.
2. Las Unidades de Investigación que trabajen con detenido, las Agencias Especializadas, concentradas o desconcentradas que así lo requieran y sus auxiliares se sujetarán al horario especial de guardia de 24 por 48 horas.
3. Para la Policía Judicial el horario general correrá de las nueve a las veintiuna horas.
4. El horario especial de 24 por 48 horas se rotará entre el personal de la Policía Judicial en atención a las necesidades del servicio.
5. El horario para los servicios periciales se determinará en atención a las características y necesidades del servicio.
6. El horario general y el horario especial podrán ser modificados en atención a las necesidades específicas del servicio en cada Agencia, Unidad de Investigación o de Proceso, en la Policía Judicial o en los Servicios Periciales.
7. Dada la naturaleza de los servicios de procuración de justicia y la disponibilidad de veinticuatro horas que aquellos ameritan se establecerá un estímulo económico correspondiente para los servidores públicos que acepten esta disponibilidad.
8. En caso de que el servidor público incumpla, sin motivo justificado, con el compromiso de disponibilidad el estímulo económico podrá ser suspendido por el titular de la Unidad Administrativa a la que se encuentre adscrito, quedando a criterio del titular la renovación de dicho estímulo, previa petición expresa y por escrito del propio Servidor Público.
9. El personal sustantivo de la Institución que no acepte el horario y condiciones establecidas en el presente Acuerdo no tendrá derecho a los beneficios que el mismo establece.

A primera vista, este tipo de horario resulta muy extenso para los Policías de Investigación. Ellos ya tienen un trabajo que implica un desgaste emocional muy fuerte, pero si además se les carga un horario extenuante esto puede repercutir en su desempeño físico y psicológico. Lo que se ve reflejado en su eficiencia y eficacia, quienes lo expresan a través de sus testimonios obtenidos de las entrevistas. Además esto genera otros problemas de índole

personal que ineludiblemente repercuten en la Institución y se generan problemas estructurales que merecen atención.

Ante esta situación, se consultó lo que establecen las leyes al respecto. Un primer argumento que se expone es que este horario podría ser considerado anti-constitucional porque en el artículo 123 apartado B, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se dice que:

B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

- I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;
- II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;

Lineamientos similares, en cuanto a horarios, también rige para todos los trabajadores en empresas privadas. Sin embargo y para evitar problemas constitucionales más adelante el apartado XIII establece que:

XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agente del Ministerio Público, perito y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes. Los agentes del Ministerio Público, los peritos y los miembros de las Instituciones Policiales de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, podrán ser separados de sus cargos si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento del acto señalen para permanecer en dichas instituciones, o removidos por incurrir en responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Si la autoridad jurisdiccional resolviere que la separación, remoción, baja, cese o cualquier otra forma de terminación del servicio fue injustificada, el Estado sólo estará obligado a pagar la indemnización y demás prestaciones a que tenga derecho, sin que en ningún caso proceda su reincorporación al servicio, cualquiera que sea el resultado del juicio o medio de defensa que se hubiere promovido.

Las autoridades del orden federal, estatal, del Distrito Federal y municipal, a fin de propiciar el fortalecimiento del sistema de seguridad social del personal del ministerio público, de las corporaciones policiales y de los servicios periciales, de sus familias y dependientes, instrumentarán sistemas complementarios de seguridad social.

De esta forma, se faculta a las autoridades militares, de marina y policías de regirse por sus propias leyes. Por eso el acuerdo emitido en 1998 no es anti-constitucional en cuanto al establecimiento de horarios de 24 por 48 horas. No obstante, se considera que este tipo de horarios tiene fuertes repercusiones en el desarrollo físico, psicológico, emocional y familiar de los policías. En este entorno, es necesario considerar la cultura laboral y qué es lo que dicen y sienten los que tienen asignado este tipo de horarios: los Policías de Investigación.

De acuerdo con un Jefe de Sección, una jornada de trabajo es:

Dependiendo del área de adscripción es la jornada laboral. Los horarios son: guardia, franca e imaginaria en una Coordinación Territorial. Se cubre la guardia que son 24 horas, en donde se atiende los requerimientos del Ministerio Público, los juicios que gira, las intervenciones; después 24 horas de descanso; la imaginaria que se cubre de 8:30 de la mañana a 9 de la noche, en ese lapso se continúa con la investigación, los llamados, a veces hay servicios, operativos (operativo dinámico de la investigación)

Así lo corrobora una Comandante:

Nosotros, los Agentes, entramos a las 8:30 en un día normal y salimos a las 21 horas, son 12 horas y media de trabajo en lunes; al otro día (martes) entramos de guardia de 24 horas; al otro día (miércoles) descanso de 24 horas; otro día (jueves) trabajo 12.5 horas, el viernes 24 horas; sábado, descanso; domingo 12.5 horas. Cuántas horas trabajo, al doble de una jornada común de cualquier trabajador, 85.5 horas de trabajo a la semana

Este tipo de horario puede generarles problemas de diferente orden: psicológicos, físicos y desintegración familiar.

Veamos el sentir de un Jefe de Sección a este respecto. Comenzaremos con los problemas de orden físico y psicológico:

Lamentablemente es tan poco el personal que cubre una Agencia que no hay tiempo para descansar. No hay manera de que se redujera la jornada laboral porque no hay quien cubra ese espacio. La guardia, por decir algo, la cubren 5 elementos que no se dan abasto para cubrir lo que les pide el Ministerio Público; en la calle hay emergencias, hay que continuar con las investigaciones. Si se reduce la jornada laboral quién va a cubrir y a trabajar, eso se quedaría trunco. Cada grupo tiene sus propias investigaciones. Sí es larga la jornada laboral pero es necesaria porque de otra forma no se cubriría. Con la jornada hay un desgaste, hay un estrés. Trabajar 12 o 24 horas en el día causa cansancio pero se tiene uno que acostumbrar. Pero el cansancio sí repercute en el desempeño. Se descansa en la franca pero siempre hay cosas que hacer y ya no descansa lo que debe ser. En la imaginaria pues ya no llega uno completo, llega uno con cierto cansancio. Hacer un ajuste de horarios sería perder la continuidad de la investigación. Es fatigosa pero necesaria.

En la perspectiva del Jefe de Sección “Es un problema de falta de personal, porque hay mucha carga de trabajo para los Policías de Investigación”. Acepta que la jornada es larga y que provoca desgaste físico y estrés; ante este panorama él se resigna, “se tiene uno que acostumbrar”. Dice que es fatigosa pero necesaria. En la misma tónica lo plantea el personal del Colegio de Formación Profesional:

Los policías que están 24 por 48 están fundidos, además de trabajar las 24 horas a veces se siguen por continuar la investigación, porque hay detenidos, porque hay escasez de personal. Llegan a estar 36 o 40 horas por 12 si bien les va. Eso les afecta en su rendimiento físico; no piensa lo mismo una persona que por lo menos durmió 6 horas a una persona que no ha dormido 36 a 40 horas; ese tipo de horarios no puede seguir, es un problema muy fuerte... es un desgaste impresionante, no tienen la misma capacidad para atender, reaccionar y pensar cómo debe continuar su investigación. Diferente sería que les dieran esa oportunidad de descansar para realizar bien sus investigaciones. Con 4 o 5 horas de descanso te permiten tener otra visión y tener la respuesta.

Además no tienen horarios de comida establecidos; su alimentación es mala. Nos pasó con la décima generación, recién vinieron unos alumnos que estaban en su peso ideal, con masa corporal muy buena y llegaron con una gran panza. Nos decía que: “si podía comer a la 1 ya la hice si no, lo hacía hasta las 8 de la noche o puedo no comer, porque

me traen de arriba para abajo”. Eso no ayuda porque puede generar hipertensión, obesidad, diabetes, gastritis, problemas del corazón. Eso también desgasta al policía.

Según argumentos de la Procuraduría, este horario es para seguir con las investigaciones y no perder la continuidad. Pero como se ve en los testimonios esto es a costa de la salud de los Policías de Investigación. Además, recordemos que en el Acuerdo de 1998 se dice que el horario se rotará entre el personal de la Policía de Investigación. Sin embargo, esto no ocurre; los elementos asignados a los Ministerios Públicos y coordinaciones territoriales nunca mencionaron que sus horarios se rotaran. Ante esta situación, consideramos que un horario como éste desgasta al personal y disminuye la eficiencia y eficacia de los mismos. Además, otro de los problemas está ligado a las propias circunstancias de las actividades policiales: el desgaste psicológico. Los Policías argumentaron, que no cuentan con un espacio que sirva como “válvula de escape” para contar los problemas y vivencias que escuchan y sufren a diario en el constante desempeño de sus actividades, es decir con psicólogos especializados para apoyarlos. Una Comandante comenta, sobre el trabajo de policía, que:

Hay compañeros que se les amarga el carácter. Afecta mucho. A mí como mujer me afecta ver a un niño muerto que fue golpeado, violado o que fue muerto por su madre, su padre o por los dos. Para mí es aberrante pero no me puedo clavar. No digo que me haga inmune, no, al contrario yo puedo ver a una víctima y que lllore y que se me salgan las lágrimas. Pero debo entender que es mi trabajo así como el médico. Todos los que trabajamos con personas no es lo mismo que trabajar con un coche... nosotros trabajamos con humanos aquí no trabajamos con tornillos. La atención a víctimas del delito y el trato con delincuentes, incide directamente en el estado emocional de los Policías de Investigación. Debería existir en la formación de los Agentes un área que los capacite en atención a víctimas y a trato con delincuentes. En fin, un área que les enseñe a cómo convivir con la violencia y la criminalidad; además de un Centro de Psicología Especializada en Trabajo Policial.

Sobre este tema otra Agente argumenta que:

Claro que en el trabajo es necesario que tengamos algunas pláticas con algún psicólogo. En una ocasión tuve el caso de la muerte de una niña que se cayó a una cisterna y tenía

la misma edad de mi hija; yo ya quería salir de la guardia para ir a abrazar a mi hija. Son cosas que se come uno, las absorbe uno. Para que uno saque todo eso sí debemos tener un apoyo. Así también hay violaciones de niños. Cuando platico con mis hermanas me dicen: es un drama tu vida. Hace falta un psicólogo para sacar todos los problemas que tiene uno aquí.

El trabajo policial implica que los Policías de Investigación, conozcan la violencia de cerca y si no cuentan con una “coraza protectora” esos problemas ajenos terminan por incidir en su personalidad y el trabajo que desempeñan. Un Jefe de Sección nos dice que:

Es ineludible, no se puede decir que no estemos estresados; es que resulta que nosotros somos la esponja. La esponja ¿por qué?: porque tú recibes las quejas de los demás. Hay quienes te dicen: mi esposo me golpeó; es que mi papá me violó. Para hacer una investigación te vas enterando de muchas cosas; se supone que tú debes ser neutral pero toda la información la recibes. Llega un momento en que acumulas tantas cosas que tienes que crear un conducto de desagüe y cuál va a ser: la interacción con la familia.

La analogía que presenta este Jefe es interesante, porque sintetiza el sentir de muchos Policías de Investigación, y además refleja cómo es que ellos manejan la parte emocional del trabajo policiaco: absorbiendo los problemas de otros. Cuando las personas están en un trabajo de estas características deben estar preparadas para “lidiar” con la dimensión afectiva de su oficio. Esto puede repercutir en su desempeño laboral y también en sus relaciones familiares. Es responsabilidad de la Institución saber cómo está su personal; tomar el pulso del corazón y órganos vitales de su estructura; saber cómo se sienten y piensan sus trabajadores.

Nuevamente un Jefe de Sección:

En la Institución se le ha perdido un poquito de interés al personal, a la situación humana. Porque se dice que somos recursos materiales y humanos. En lo material, sabemos que necesitamos renovar tantas patrullas, unas están en el taller u otras que están próximas a descomponerse. Pero pensando en los recursos humanos me podrías decir, cómo en los vehículos, cuánta gente se encuentra en qué condición. El acercamiento a los problemas de los recursos humanos es básico, es fundamental porque hay un interés que tú irías

creando con la gente. Así como todos partimos de una familia; si tu familia no se interesa en ti... pero cuando hay ese pequeño detalle de preguntar: oye te veo cabizbajo, qué te pasa. Hay que saber detectar los cambios de humor de los compañeros y saber canalizarlos; por eso es necesario un lugar donde te puedan ayudar con terapias.

Ante esta situación, el mayor reclamo de los Policías de Investigación, es que los traten como personas; enfatizan y reiteran que no son recursos materiales sino que se trata del manejo de personas. El testimonio muestra la necesidad de hacer un diagnóstico de cómo se encuentran los recursos humanos. Este trabajo es un intento para hacer ese diagnóstico. Y este diagnóstico servirá para que las autoridades responsables de los cambios consideren estos resultados y las propuestas que se presentarán en el siguiente capítulo. En el caso de los problemas psicológicos, desde el mismo testimonio se plasma una alternativa de solución:

Todo el apoyo debe ser algo preventivo. Claro, estamos en la procuración de justicia pero hay que prever ciertas conductas. El personal que labora en la corporación es dinámico y cambiante; el policía es escogido y está para trabajar con excesos de cargas, con demasiado ritmo de estrés. Obviamente se trabaja a un ritmo pero si te sales de ese ritmo, qué pasa. En mi caso yo viví un divorcio y supe manejarlo y controlarlo y no decaer, a lo mejor me recargué un poquito en mi trabajo; ahí distraía mis situaciones. Pero hay quienes no lo canalizan así. Es peligroso; imagínate un compañero en una patrulla y de repente, pum se dispara, qué impresión ¿no?

Pero uno como compañero no es el indicado para ayudar a ese elemento. Si te quiere decir su problema pues qué bueno, si no te puede decir: y a ti qué te importa. Nosotros como Jefes de Grupo, Comandantes, Comandantes en Jefe, incluso entre los mismos compañeros siempre hay esa alerta. Nosotros podemos detectar el foquito de qué pasa. Entonces es canalizarlo, que se vaya a una plática, en su imaginaria, eso sería un poco de desfogue.

El testimonio proporciona elementos para pensar qué se puede hacer ante este tipo de problemas de orden psicológico e incluso físico; debería de existir un Centro de Apoyo Psicológico Policial, pero de manera fundamental, una figura que pueda canalizar a elementos que requieran de ese servicio; poder detectar a policías con ese tipo de

problemas y después canalizarlos a este Centro de Apoyo Psicológico. En la Procuraduría, se debería de apoyar en su estructura de personal y hacer una redistribución de cargas de trabajo pero de manera especial, crear una figura que funcione como “bisagra”. Ésta debe cumplir dos funciones principales: difundir la misión, visión y objetivos organizacionales de la Institución, hacia los Policías de Investigación y detectar a los elementos que requieran del apoyo psicológico y también hacer llegar los problemas e inquietudes de los Policías de Investigación a los directivos de la corporación.

Sobre la problemática en el trabajo policial, nuevamente escuchemos al Jefe de Sección:

Aquí tenemos focos verdes, amarillos y rojos pero los rojos no se están detectando. Por ejemplo, podríamos llamar a 30 elementos y cómo se podría detectar quién de ellos está en riesgo de quitarse la vida, no lo sabríamos. Tal vez uno en su grupo por ciertas conductas podría decir que un elemento tiene tendencias suicidas, pero no tenemos localizados los problemas. La detección de focos rojos se da de forma aislada, entre los mismos compañeros se pueden decir: yo lo veo mal; pero no hay algo que institucionalmente detecte esos focos rojos. Eso permitiría ver qué elementos presentan situaciones riesgosas, porque al fin de cuentas manejas armas y así podrías apartarlos del manejo de armas. Un arma es peligrosa, porque pasa lo que a algunos compañeros la utilizan para matarse; te sirve para salvar tu vida pero el extremo es que también sirve para quitarse la vida. Lo importante para solucionar este problema es crear lazos más fuertes con la familia, eso los haría olvidar un poquito la carga de estrés que traen encima. Los horarios, el exceso de trabajo, los problemas físicos y psicológicos buscan “válvulas de escape” y cuando no se tienen la mayoría de las veces los policías las canalizan hacia la familia.

La desintegración familiar es una consecuencia, pero esta situación genera otra problemática más grande: la poligamia de los Policías de Investigación. En el siguiente apartado veremos cómo es afectada la convivencia y unión familiar y cómo desencadena en que varios de ellos tengan dos o más mujeres y familias que mantener.

### **3.3.4 El trabajo del Policía de Investigación y sus relaciones familiares**

El trabajo policial implica la transformación de la persona. Cuando decide entrar a la corporación debe tener en el centro de sus actividades al trabajo, ya no tienen tiempo para dedicárselo a la familia porque firmó un documento de disponibilidad que implica estar disponible y cumpliendo horarios de 24 por 48 horas. El Jefe de Sección entrevistado está consciente de que el horario y las cargas de trabajo son excesivas y muestra una actitud de conformismo y resignación: “Es que ya son tantos años que la familia ya se acostumbró, en un principio podría ser difícil por los horarios que cubrimos pero la familia se va acostumbrando poco a poco”. Pero la realidad de la mayoría es otra, como lo manifiesta otro compañero, también Jefe de Sección, al preguntarle si su trabajo afecta las relaciones con su familia:

Yo siento que sí, porque a la familia tú la metes en tu mundo, en tu ritmo de trabajo. Tú les impones ciertas condiciones. Por ejemplo, en una franca, me duermo un ratito, me despierto y a lo mejor salimos o comemos; te tienes que seccionar. La familia no conoce tu dinámica y te dice: si estás franco vamos a ver lo que tenemos pendiente. Tú al no poder, te dicen: es que no quieres hacer nada, el día que te dan de descanso nada más te la quieres pasar dormido, ves a los niños con cara de quítense de aquí. En mi caso, la familia me hacía reclamos. A veces ya ni te creen: cómo es posible que te tengan tantas horas. A veces les decía si quieres márcame a la oficina para que constates que sí estoy en el trabajo. No desconfían pero sí son muchas horas de trabajo. Pero ellos no ven la dinámica “aquí no es así”; a veces te tienes que ir de franco pero te piden que te quedes. Y la familia te reclama: no, pero si ya te toca descansar, por qué no les dices que te dejen ir.

La familia se debe adaptar a la dinámica de trabajo del papá o mamá que trabaja de policía. Pero de manera alarmante, ellos no tienen la posibilidad de establecer una dinámica familiar “regular” porque su tiempo depende de las cargas de trabajo y de cómo tienen la cláusula de disponibilidad, no pueden estar con la familia, y si están con ella permanecen condicionados a que pueden ser requeridos en cualquier momento. Pero cuando responden en el trabajo y ser “buenos policías” eso implica el descuido de la familia, como lo dice la Agente: “hay buenos policías que incluso dejan hijos, familia, ya no tienen vida familiar, se separaron”.

El Jefe de Sección, realiza una reflexión de cómo los horarios generan la desintegración familiar:

Se puede sacar el rol de un mes. En un mes tengo tantas francas; de esas ¿cuántas horas he convivido con mi familia? Yo creo que si sacas un extracto de las horas del mes con las horas que has convivido con tu familia, yo creo que no llegas ni a 24. No se puede establecer una convivencia familiar. En una franca salgo con ellos a tal cosa pero en la próxima no será posible porque tengo que ir a otro lado. Es cuando entra el disgusto de la familia: “es que tú nos habías dicho que íbamos a salir”. Esas cosas te van pegando poquito a poco.

Pocas horas de convivencia familiar y además falta de compromiso con las actividades familiares es lo que propicia que la familia se vaya alejando del policía. El mismo jefe de sección pone dos ejemplos de otros compañeros, de cómo el trabajo afecta las relaciones familiares:

Por ejemplo, una compañera (que ya se jubiló) me decía que se enojaba más su familia cuando ella estaba descansando que cuando trabajaba. La familia se acostumbra a no verte y cuando estás rompes su esquema. A veces les dices a tus hijos por qué están haciendo eso, y te contestan: ay papá si ya desde hace mucho lo hacemos. Otro compañero incluso no quería tomar sus vacaciones, me decía, a mí ni me programes para mis vacaciones, y yo le preguntaba ¿por qué? si todos añoran tomar sus vacaciones, y por respuesta externaba: si yo me voy a mi casa todos se ponen de malas conmigo, porque me decían que ya les pongo caras y que me pongo de malas. A veces parece broma pero piensas: en qué situación va cayendo la familia que se va acostumbrando a tu ausencia. Eso sí te pega: en el matrimonio, en los hijos, en los padres. Entonces, esa parte de ti se va apartando, aquí es donde recaen las consecuencias del trabajo.

La Comandante, en uso de la palabra, expone desde su experiencia cómo afectó su trabajo, las relaciones con su familia:

Los horarios sí afectan a la familia. Yo soy una prueba viviente, estoy pagando las consecuencias. Tengo dos hijas una de 19, otra de 16 y un niño de 6 años, con el que

casi no estoy con las grandes no estuve en su momento. La grande ya es una madre soltera, se embarazó de 17 años; yo no la vi, a lo mejor no supe educarla bien. Trato de que siga yendo a la escuela pero es mucho reproche. Ahora con el cuidado de su hijo le digo que tiene que verlo y me dice: tú cuando nos viste a nosotros. Se paga una factura cuando se trabaja, cuando trabajan los dos. No se puede estar en fiestas, en navidades. Los hijos pasan a ser responsabilidad de la abuela, de los tíos, de un familiar. Del padre si la policía es mujer.

Como mujeres llevamos dos horarios de trabajo, el de aquí y el de la casa. No por eso quiere decir que me desobliga, tengo que ser madre, trato de estar el tiempo que pueda con mis hijos pero es muy difícil. Es donde pega y si no lo sabe uno asimilar como policía vienen divorcios, separaciones, problemas muy fuertes. Es la factura que pagamos aquí por los horarios de trabajo. Y ha sido por años, tengo 24 años en la Institución y esto ha sido así, esto no es nuevo.

“Es la factura que pagamos por los horarios de trabajo” es una frase que sintetiza la problemática que viven los Policías de Investigación. Piensan y sienten las consecuencias de su trabajo hacia las relaciones familiares. Como lo manifiesta la comandante, se pierde la convivencia familiar en fiestas y eventos importantes, se delega la educación y cuidado de los hijos a otras personas. La factura es la desintegración familiar, divorcios o separaciones. Otro aspecto importante por tomar en cuenta es el género, no es lo mismo lo que padecen los hombres que las mujeres; hay particularidades que la Institución debe tomar en cuenta al hacer nuevas políticas con respecto a los horarios, el salario y prestaciones sociales para hacer la diferencia genérica.

El problema de la desintegración familiar tiene graves consecuencias para la Institución. Cuando los Policías de Investigación dejan a su familia por ley ellos deben otorgar pensión alimenticia a sus hijos, después ellos buscan a otra mujer para iniciar una nueva relación y formar una familia y el ciclo puede repetirse otra vez. Esto puede generar la suspicacia sobre cómo le hacen para mantener su nivel de vida y además otorgar una o dos pensiones alimenticias, ¿será que se están cometiendo actos de corrupción para tener el dinero suficiente para sufragar estos gastos?

El personal del Colegio de Formación Profesional tiene muy claro por qué se da este tipo de problemáticas y lo exponen en los siguientes términos:

Cuando trabajas de policía, la figura materna o paterna, según sea el caso, es inexistente en el núcleo familiar. Ven al padre-madre como un cometa, de vez en cuando. Lo ven como un proveedor, saben que da la lana y que es mamá o papá, dan la lana y con eso ya la hice. No hay una interacción familiar y como ya lo dije va muy relacionado con los horarios y con las condiciones laborales. Por esas condiciones se va dando una desintegración familiar, muchos se divorcian. Creo que la tasa de divorcios en la policía es extremadamente alta. Los que llegaron casados, los que se casan siendo policías duran muy poco tiempo casados.

Paternidad o maternidad ausente por el trabajo policial, específicamente por los horarios, provoca desintegración familiar. Después viene la separación y el divorcio como bien lo señala el personal del Colegio de Formación Profesional. Si la tasa de divorcios es alta entre los Policías de Investigación entonces podemos suponer que la mayoría de ellos se vuelven a casar y también tienen que proporcionar una pensión alimenticia para sus primeros hijos. Es cierto que la Institución no debería meterse en la vida privada de su personal, pero cuando esta situación incide en el desempeño, eficacia y eficiencia de la organización se deben tomar algunas acciones. La Institución con sus horarios, cargas de trabajo y el estrés del trabajo policial incide en la desintegración familiar, como consecuencia de ello buscan establecer nuevas relaciones afectivas. Además, ellos necesitan conseguir dinero para mantener esa situación personal. Lo anterior, provoca la sospecha de cómo consiguen dinero. Y así lo percibe el personal del Colegio de Formación Profesional:

Tienen muchas parejas. Se da mucho el canal uno, el canal dos e incluso el tres. Al principio cuando llegué aquí me decían tengo mi canal uno, dos, tres y hasta cuatro, y qué era los del canal; es que es la casa uno, la dos, la tres. Por qué, porque ha pasado por Milpa Alta, por Cuajimalpa, por Xochimilco, por Tlalpan, entonces dicen que son como los marineros que en cada puerto van dejando su amor. Esa situación no les permite esa estabilidad emocional que requieren o esa fortaleza familiar que les permita tener esa tranquilidad. Quizá generando condiciones laborales idóneas para los elementos podría mejorar el entorno familiar, se acabarían los canales.

Es evidente que la dinámica laboral propicia las condiciones para que los agentes tengan las oportunidades de establecer otras relaciones sentimentales que no tendría por qué importarle a la Institución. Sin embargo, como lo menciona el personal del Instituto de Formación Profesional:

“Eso también se ve reflejado en la parte económica. Ellos tienen que estar aportando no sé cuántas pensiones. Ya cuando ven queda su cheque en lo mínimo”.

En este entorno, debido a la falta de una mejor planeación de los horarios, cargas de trabajo y administración de los recursos humanos inciden en la desintegración familiar y después esto genera que los Policías de Investigación tengan que buscar cómo obtener recursos para mantener a sus familias y su nivel de vida. “La calle es generosa” es una frase que alude a las prácticas de corrupción en la que incurren algunos Policías de Investigación, asunto que debería preocupar a la institución. La Agente manifiesta, que en los 20 años que lleva trabajando en la Institución tiene una visión muy clara de por qué los hombres buscan otra relación sentimental:

Yo como mujer he visto que nuestro mismo trabajo y el horario que tenemos se prestan para buscarse otra mujer. Eso aunado a que son muy conquistadores y por lo mismo necesita más dinerito. Esa sería una de las causas, por eso están tratando de sacar más dinero. Si llevaran una vida “normal”; no es uno rico ni tiene uno todo pero con el sueldo que tenemos estamos bien para llevar una vida bien. También es la vida y los problemas que se busca uno. Como mujer lo he visto con mis compañeros; tan sólo el tener otra relación implica gastos.

La situación es preocupante. Ante este panorama le preguntamos al Director de Recursos humanos de la Institución sobre esta situación, ésta es su respuesta:

El problema no es tanto el hecho de que puedan recibir poco, sino que el entorno de sus compromisos económicos con instituciones privadas o públicas en la adquisición de créditos, esto disminuye en gran parte su salario. Otra más son las demandas por pensión alimenticia. Hay una gran cantidad de elementos de la Policía de Investigación que se caracteriza por tener la primera, la segunda, la tercera y la cuarta esposa y pueden vivir simultáneamente con más de una. Pero en su momento cuando llevan a cabo una separación con carácter legal piden pensiones porcentuales o fijas para el hijo uno, el dos.

Esta situación disminuye mucho el ingreso en la Policía de Investigación. En muchos casos, no es porque se le pague poco, gana poco por los compromisos económicos que tiene.

Este testimonio viene a comprobar que es una situación realmente grave. Si tienen un ingreso tan bajo cómo es posible que eso les alcance para cumplir con sus compromisos económicos. Es necesario hacer un diagnóstico de cuánto del personal sustantivo está en esta situación y hacerles un estudio socioeconómico, como lo argumenta el Director de Recursos humanos de la Institución: “Hay que hacer un análisis exhaustivo de cada elemento de la Policía de Investigación; conocer sus condiciones económicas, un análisis socioeconómico de cada elemento para conocer bajo qué condiciones se encuentra laborando”.

### **3.3.5 El trabajo del Policía de Investigación y su autovaloración**

En la medida que los miembros de una organización hablan, escriben y discuten sobre ella, será posible acercarse a la comprensión de una realidad organizacional específica (Potter, 1996). Lo anterior, significa adentrarse a la dinámica social que se genera, lo cual se concretará en el momento que el individuo narra su realidad. Con este acto, se va desprendiendo para los ojos del investigador, una determinada mirada sobre cómo se vive, acepta o rechaza tanto a él mismo como la postura que toma con otros.

### **3.3.6 Identidad**

El tema de la identidad en cualquier empresa es de suma importancia, pero cuando hablamos del personal de una institución pública esto pareciera perder valor. Además el tema de la identidad en un cuerpo de policía es doblemente importante, porque esa identidad proveería de “amor” a la camiseta de la institución, y “amor” a la ciudadanía al hacer un buen trabajo. Sin embargo, si se carece de esa identidad y amor a la profesión los resultados de la institución no son los que espera la sociedad. Esto tiene que ver con la falta de conocimiento e identificación con la misión y visión de la institución.

Pero veamos qué nos dicen los Policías de Investigación, a la pregunta de ¿qué es ser policía?, las respuestas fueron las siguientes:

Comenzamos con los elementos de nuevas generaciones. Una de las Agentes menciona que ser Policía de Investigación: "...ha sido un poco difícil pero me siento orgullosa de estar en la Corporación". La Agente en la entrevista además comentó que entró a la policía porque le llamaba la atención, y porque no pudo entrar a la Federal por su hijo, porque salen mucho de viaje y cuando supo de la Local decidió quedarse ahí. Esto muestra que el entrar a la Corporación fue por una cuestión de falta de trabajo, mantener un hijo y además estar cerca de él. Y al preguntarle, ¿en qué consiste ser un Policía de Investigación? ella mencionó que: "Yo creo que en tener mucho profesionalismo y hacer las cosas al 100%". Sin embargo esta respuesta deja ver que trabajar en esta corporación no genera una identificación con la institución; "hacer las cosas al 100%" podría decirlo cualquier trabajador de cualquier otra empresa.

Ahora pongamos atención en el testimonio de otro de los Agentes, que al preguntarle qué significa ser parte de la Policía Investigadora respondió:

Un cambio personal como dentro de la sociedad en la que se juega un papel importante. Se supone que mi generación ya trae el nombre de Policía de Investigación; somos la semilla de ese gran cambio que necesita y demanda una sociedad. Me siento con una gran responsabilidad y afortunado.

La respuesta supone que este Agente está identificado con la policía, que está cambiando y por eso su motivo para entrar fue que:

Saber que las cosas más o menos ya iban cambiando. Un motivo principal fue la falta de oportunidades y el segundo que tengo un conocido aquí (dentro de las filas de la Corporación) que me decía: las cosas ya no son igual, ya la imagen del policía con botas, cinturón piteado, cadena de oro y sombrero ya no existe, tampoco la corrupción y la prepotencia. Después vemos que el motivo principal fue la falta de oportunidades y saber que no sería el típico policía judicial.

Y al preguntarle para él qué significa ser Policía de Investigación dijo:

Aplicar, verdaderamente, los métodos que nos enseñan en el Colegio de Formación Profesional, el método científico y saber manejar bien el marco jurídico. Saber aplicar los conocimientos cuando estás en activo.

Lo que se percibió es que los integrantes de las nuevas generaciones entran a la Institución por la falta de empleo, a pesar de que tienen licenciaturas terminadas. Esto genera que no entren con la vocación de servicio, que quieran ser policías. Entonces, los procesos de identidad se deben generar desde la Institución, desde la formación y después en el desarrollo de sus funciones policíacas.

Otras son las respuestas de policías con mayor tiempo en la corporación, por ejemplo un Jefe de Sección, al preguntarle qué significa ser parte de la Policía Investigadora dijo que:

Forma parte de mi vida, tengo 28 años en la Corporación. Para mí es un orgullo ser policía". Y sobre el motivo para entrar: "Pertenezco a la Policía Preventiva y de ahí me nació la iniciativa de investigador. Hice el curso en el Instituto de Formación Profesional e ingresé a la Policía Judicial.

Este testimonio muestra que para este policía su trabajo forma parte de su vida e identidad y que ingresó a la Corporación por iniciativa de ser investigador y por eso para él ser policía significa: "El que se respete la ley, servir al pueblo, a la gente, somos servidores públicos".

El testimonio de la siguiente Agente, que lleva 20 años de servicio, nos muestra más cosas de la identidad como proceso que se construye históricamente, a partir de eventos trascendentales en la vida de los individuos. La agente entrevistada menciona que entró a la Corporación: "...muy chica, a los 18 años. Antes estaba en Seguridad Pública, ahí entré a los 16 años. Desde ahí me llamó la atención el ser judicial. Era una adolescente que quería ser policía. Al paso de los años adquieres experiencia y de coordinación con nuestros actos, mi motivación fue ser policía". A esta agente le llama la atención ser Policía Judicial y entra a la Corporación con esa vocación. Y al preguntarle qué es para ella ser policía nos dice que:

Me siento orgullosa de pertenecer a esta Institución, ya tengo 20 años de trabajo aquí, he tenido experiencias fuertes, mataron a uno de mis hermanos. Son experiencias no deseadas para nadie. Pienso que estamos bien, la Institución ha cambiado, para mí, para bien. Hay necesidades, ahora me encuentro en un área de radio en un Centro de Mando. En esa área están cubiertas las necesidades pero en los lugares en los que he estado siempre ha faltado personal y ha faltado un poquito más de motivación del mando para los elementos.

Las experiencias fuertes son los eventos que le dan identidad a las personas y también las lleva a ver las necesidades dentro de su trabajo: falta de personal y motivación. Esto es fundamental en una corporación policiaca, la falta de personal la veremos en su momento, la falta de motivación es importante para generar procesos de identidad, y otra cosa más es el compañerismo que se da entre la Policía de Investigación, sin compañerismo no hay identificación de unos con otros como nos dice esta Agente:

Lo que ahora veo con los compañeros de nuevas generaciones es que ya no hay compañerismo. Me acuerdo que antes un compañero pedía un apoyo y estuviéramos en donde estuviéramos acudíamos, ahora no. Hasta en las expresiones lo ves, a él le pasó eso porque lo quiso, por metiche, porque se metió donde no debía. [Falta compañerismo y que los mandos apliquen sanciones a los compañeros que no acudan a los llamados.]

El sentir de los compañeros es que “te metes en broncas, gratis”. Son problemas que traen consecuencias, terminas arrastrando hasta la familia. Desde comparencias en la Fiscalía Especializada en Delitos Cometidos por Servidores Públicos, pagar un abogado; uno dice para qué te metes si después sales peor. Se necesita más apoyo, hasta jurídico. En muchas cosas estamos ignorantes. En lo personal, tengo un problema y trato de documentarme. O cuando estuve en la calle, me pegaba con los MP y veía qué era el delito, con cuántos años y cómo sales o cómo no sales. Falta apoyo jurídico para los problemas que tenemos al realizar nuestro trabajo, que se sintiera el apoyo de la Institución.

Aquí se detectan dos problemas ligados a la identidad: la falta de compañerismo y la falta de apoyo de la Institución. Dos problemas que tienen un mismo origen: la falta de una política de la Institución que genere identidad entre sus elementos. Esta política no sólo debe estar enunciada en términos de buenas intenciones, sino que debe reflejarse en la práctica: para que los Policías de Investigación sientan el respaldo de la Institución, que puedan realizar su trabajo y estén seguros al desempeñarlo. La Agente entrevistada habla de la falta de apoyo jurídico, que debería ser un eje fundamental en el desempeño de las funciones del policía; todos están trabajando contra la delincuencia, manejan armas y por supuesto en algún momento de su vida se ven envueltos en problemas de índole jurídico, y la Institución debería brindarles ese servicio como un derecho. De tal forma que este apoyo se traduciría en un compromiso Institucional.

Pasar más años en la Institución les brinda a los policías una identidad que puede no ser de mucha ayuda para la misión y visión de la misma, pero que nos dan una idea de qué sienten y con qué se identifican los policías de las “viejas” generaciones. Por ejemplo, uno de los jefes de sección de la generación 1996 nos da más argumentos para pensar en la identidad; al preguntarle por qué ingreso a la Corporación, respondió:

Por inquietud. Quería ser policía o ser Policía Judicial Federal. Mi limitante fue la carrera, porque era carrera terminada, y aquí sólo pedían el nivel preparatoria. A veces dicen que lo traes de niño, pero yo creo que te va naciendo esa inquietud de ser policía, lo ves en la tele: robos, asaltos, y te preguntas ¿cómo poder ayudar a encontrar a esos delincuentes? Yo tengo tiempo de que no fumo, no tomo, y decía por qué la gente bajo ciertas cosas te hace daño. Eso fue parte de lo que me llevó a hacer la prueba. Pensaba, si no me quedo no lo tomaré como un fracaso sino como una experiencia más, afortunadamente me quedé. Ya en la instrucción, en la Academia, te vas adentrando y te va gustando. El nombre de policía lo traes en la cabeza pero ya bajo una instrucción ya sabes lo que se debe hacer. Ya cuando te están adiestrando ya sale lo tuyo, te gusta o no.

Por lo que comenta este Jefe de Sección, se puede apreciar que el policía no nace, se hace; que es un proceso de formación en donde se descubre la vocación. Otro elemento importante es que las “viejas” generaciones entraban sólo con preparatoria, no como los de las nuevas generaciones que les piden licenciatura terminada. Por este hecho ellos los de las “viejas” generaciones consideran que tienen un “mejor” proceso de formación y por ende de generación de identidad.

Continúa el testimonio del Jefe de Sección acerca de ser policía:

¿El ser policía, es oficio o es una carrera? Lo toman a veces como un oficio, pero creo que debe ser una carrera, porque las limitantes te las pones tú no el nombre o el área. Me fue gustando. Tengo 15 años de estar en la Institución. Afortunadamente he tenido grandes satisfacciones. Nunca acabas de aprender; le agradezco a compañeros que cuando yo entré ya tenían tiempo en la Corporación y nunca me negaron el hecho de aprender. Como son las vueltas de la vida, porque ahora tengo un Mando y me he encontrado a ellos que siguen siendo Agentes, pero les guardo respeto porque de ellos aprendí. Yo aprendí de ellos y por eso soy parte de... yo le agradezco a toda la gente que

es parte de tu proceso. Y esas experiencias van haciendo que vayas queriendo más a la Policía.

La identidad es un proceso histórico y en este caso el testimonio muestra cómo es fundamental el respeto a los compañeros para crear vínculos afectivos e identidad a lo largo del tiempo. Y cuando hay una identidad o amor al trabajo hay mayor eficacia y eficiencia, pero además los elementos se muestran con mayor disponibilidad al cambio:

¿En qué consiste ser Policía de Investigación? Tener el conocimiento y aplicarlo. Ser Policía de Investigación, la palabra investigación te implica una responsabilidad más grande. Es ser responsable y dar resultados. Es dar soporte al por qué está detenido, en qué me basé. Es prepararte más, porque la gente siempre te va a buscar un pero, o algún error. En nosotros recae la responsabilidad de dar mayor fuerza a una detención, a la investigación, para dar mayores elementos de consignación.

Por su testimonio se aprecia que este elemento está más dispuesto a ponerse la camiseta del cambio, de hacer de la investigación el principal elemento de identidad de la Corporación. Sin embargo, todavía no les queda muy claro qué se pretende con el cambio de nombre, los elementos se muestran con incertidumbre ante estos cambios, como lo muestra el siguiente testimonio de una Comandante:

Nos cambiaron el nombre, pero a final de cuentas un nombre no te hace como investigador, puedes ser policía judicial, de investigación o ministerial. Yo siempre he dicho que una investigación puede ser tan grande o tan pequeña como sea tu capacidad. Yo puedo tener una investigación muy buena y no poder desarrollarla porque no tengo las herramientas técnicas ni de capacidad. Yo soy una persona que me he desarrollado como Policía Judicial desde Agente, pasé por todos los cargos: Agente, Jefe de Unidad, Jefe de Sección, Comandante. Nosotros como policías hemos sido tachados como corruptos por unos cuantos, creo que las cosas malas se ven más rápido que las buenas. Es un trabajo en el que estamos a la vista de todos.

Es cierto lo que dice la Comandante, cambiar el nombre no basta, es necesario tener un programa o política que genere procesos de identidad y además proponer una reingeniería que tenga como prioridad el servicio a la sociedad pero de manera paralela el compromiso

institucional con el desarrollo personal, familiar y social de los elementos de la Policía Investigadora.

Para esto es importante conocer el punto de vista de los miembros de la Policía Investigadora para dar elementos y crear un programa de desarrollo del personal sustantivo de la Institución, que tenga como eje fundamental la creación de una identidad y el compromiso de los elementos hacia la Corporación. La identidad y el compromiso por la Institución pueden verse en el testimonio de un Comandante, al preguntarle qué significa para él ser Policía:

Todo, mi carrera, mi profesión (siempre quiso ser Policía Investigador, no de otro tipo, por eso se quedó en la Policía Judicial). Todo lo que tengo es gracias a la policía. Desde que tuve opción de trabajar entré a la Secretaría de Seguridad Pública, estuve un par de años como uniformado, posteriormente a la Policía Judicial y hasta la fecha.

Es importante notar que para este elemento el ser policía es todo. Y sobre los motivos que lo llevaron a entrar a la Corporación dice:

Mi vocación de servicio... porque a final de cuentas después de tantas carencias, problemas, necesidades, aquí seguimos. Me gusta el trabajo, me gusta desempeñarlo, me gusta el ambiente. Ahora como Mando, uno propicia que sea lo mejor posible. A lo mejor lo que quería antes ahora lo propicia uno para los compañeros en este sentido, ¿no?

La vocación de servicio, es un aspecto importante en la identidad de este Mando, porque eso le permite tener “amor a la camiseta” y tener la intención de mejorar el trabajo, a pesar de “tantas carencias, problemas, necesidades”. Este tipo de testimonios son importantes para encontrar las claves de cómo se puede implementar un programa que tenga como eje a la identidad y por ende el compromiso hacia la identidad.

El Comandante continúa:

¿Qué necesita una persona para ser Policía de Investigación?: “Tener vocación de servicio Sackman & Suárez o, es algo que tiene uno por dentro y más que nada lo demuestra uno con los actos. A veces uno se puede desvelar, se puede mal pasar en comidas y eso pero no quiere decir que sea una vocación. Tal vez la atención que se

podiera tener hacia la gente, el trato que se pudiera otorgar, la manera que hace las cosas, a lo mejor sin una presión, sin una obligación, hacer las cosas bien. Yo considero que eso podría ser la vocación, o parte de una de las situaciones principales para ser policía. Tener la dedicación, saber que el hecho de tomar una investigación no es cumplir con un horario, no es iniciar mi trabajo a las diez de la mañana... o no es atarse a una oficina tal vez, sino tener esa disposición de que si hay necesidad de empezar nuestras labores a las cinco o cuatro de la mañana, estar disponibles ¿no? Si hay necesidad de continuar porque hay una buena información que seguir y demás pues no decir `bueno, pues mi horario terminó, ya me voy y adiós, no me paga más la Institución y hasta mañana retomo lo que haya que retomar, sino esa disponibilidad que pudiera uno tener en ese sentido, ¿no?

Para ser policía, en palabras de este Comandante, es tener vocación y dedicación al trabajo, ser responsable y tener compromiso con la gente y con la Institución. Además él argumenta que:

Hay que tener la ambición de superación; porque no podemos quedarnos estancados con lo que tal vez nos enseñe el Instituto, porque hay tantas reformas, tantas situaciones, que en un momento dado tiene uno que ir aprendiendo, tenemos también que actualizarnos, no podemos quedarnos rezagados en lo legal, en lo físico; tal vez porque muchas veces se deja uno, y luego en una carrera para una detención, no logra uno atrapar al presunto, por no tener la condición; entonces tener siempre esa situación de superación de todo lo necesario para nuestra profesión, de estar siempre al día.

Yo he visto por ahí a unos compañeros que dicen incluso que no saben manejar, algo tan indispensable, tan necesario, y que la apatía, la falta de interés de no querer aprender algo tan simple, entonces ese interés que pudiéramos tener hacia nuestra carrera, hacia nuestra profesión, hacia nuestra Carrera de veras. Porque se escuchan comentarios de que vienen porque no hay trabajos en otros lados, por la oportunidad que les da la Institución de tener un sueldo, de tener unos beneficios. Entonces hay gente que no tiene ese interés de hacer las cosas y es importante que en un momento dado se despierte en cada uno de nosotros el interés de hacer las cosas como debemos de hacerlas.

Él claramente fija su postura en cuanto a las nuevas generaciones de la Policía de Investigación, y reitera que entran por falta de oportunidades laborales y considera que eso impide despertar el interés de servicio a la gente. La experiencia de los Mandos es importante para redefinir los esquemas de formación en el Colegio de Formación Profesional. Colegio que considera al proceso de ser policía:

Estamos en una gran transformación, de Policía Judicial a Policía de Investigación. La evolución la tenemos con la reforma constitucional que se publicó el año pasado, en virtud de la cual se faculta al Policía de Investigación para que sean parte de este proceso de obtención de todos aquellos indicios que puedan determinar la probable responsabilidad de un individuo.

Los que llegan primero a una escena del crimen son los policías. El problema era que el policía no estaba capacitado para recabar esos indicios. Por ejemplo, podría haber testigos que tienen toda la película del hecho y que los dejaban ir o que no los alcanzaban a identificar; otra cosa es que no sabían preservar la escena del crimen por lo tanto llegaban y contaminaban la escena y algunas pruebas que podrían ser importantes para el proceso no eran bien resguardadas.

Lo que se implementó fue que hace 5 años se creó la carrera de Técnico Superior Universitario en Investigación Policial. Esta carrera tiene de antecedentes al Técnico en Investigación Policial (TIP). La Institución iba evolucionando hacia la investigación. Si bien es cierto que la reforma entró hace un año estos policías están preparados desde hace 5 años ya con una formación de investigación policial. Lo que hacen los nuevos Policías de Investigación es lo siguiente: llegan a una escena, delimitan, empiezan a observar, después ve donde probablemente habrá indicios (no son peritos o especialistas). Su función es preservar la escena de mejor manera. Después con todos estos elementos hacen un proceso de investigación y después entregan todos esos elementos al Ministerio Público para que consigne.

De acuerdo con la reforma, ahora el Policía de Investigación está casi al mismo nivel que el Ministerio Público, crece mucho la figura del Policía de Investigación. Porque ellos son quienes le dan todos los elementos al Ministerio Público, quien integra y lo manda al juicio.

Desde la perspectiva del personal del Instituto de Formación Profesional, la identidad y el quehacer del Policía de Investigación ahora está más enfocado a la investigación. Sin embargo esto no será posible si no se toma en cuenta las necesidades de los policías y si están de acuerdo con estos cambios. Además el personal del Instituto de Formación Profesional está consciente de la problemática y considera que la falta de identidad sí afecta el desempeño de los Policías de Investigación:

“Afecta mucho. El hecho que no sientan el compromiso y pertenencia con la Institución se ve reflejado en cualquier investigación. Habrá compañeros policías que tengan 20 investigaciones o una, pero esa investigación se queda ahí ni hacen las diligencias. Pongamos el caso de un homicidio, sí yo como Policía de Investigación no acudía al lugar, no entrevisté a los familiares, si no hice entrevistas a las personas que estuvieron presentes en el hecho, si saben que hay una sábana de llamadas y no identificas el número y triangulas las llamadas la investigación nunca va a salir. Puede quedar uno o dos años, y ahí va a estar guardada. Diferente es cuando tú tienes esas ganas de ser policía y de ponerte la camiseta. Si implica un problema que no se sientan involucrados con la Institución... Esa falta de identidad y arraigo con la Institución y la policía afecta totalmente”.

“Creo que hay muchos compañeros de la policía que se ponen la camiseta y muchos de ellos son los mejores elementos de las diferentes unidades de la Corporación. Estoy seguro que todas las coordinaciones territoriales tienen elementos buenos, sin embargo en la medida que se dejen permear por esa mala actitud de otros compañeros van cayendo en la ley del mínimo esfuerzo: mientras más sencillo me lo pongan mejor. Así como hay buenos elementos, también existen los malos elementos, y puede pasar que se caiga en “la ley del mínimo esfuerzo” y que la mayoría no realice sus labores con eficiencia y eficacia. Pero una institución policial, no puede dejar que los buenos resultados dependan de la disposición o buena voluntad de algunos elementos”.

Para finalizar, veamos el testimonio de una Comandante, que argumenta que en la Policía de Investigación sí cuentan con una identidad y sentido de pertenencia:

Hay un sentido de identidad. Nosotros nos identificamos como policías, hablamos lenguajes que no están escritos, pero nos entendemos y sabemos que como policías tenemos todo el compromiso a lo mejor, porque cuando doy poco se va a ver. Aquí

inmediatamente sabemos quién es el flojo, el marrulla, el ganador, sabemos quién trabaja bien, nos conocemos como compañeros.

Esa identidad está vinculada al trabajo cotidiano de los Policías de Investigación, es la cultura informal que se genera en la interacción cotidiana e histórica de los policías. Son esas minucias culturales lo que nos va a permitir entender su comportamiento. Más adelante la misma Comandante habla de cómo la identidad debe construirse en función de la vocación de servicio hacia la sociedad:

Como policías no debemos perder la relación con la sociedad. Nosotros salimos de una sociedad y como policías debemos estar perfectamente vinculados con la sociedad: que la sociedad nos vea y nos reconozca, nos diga tú eres un buen policía. Es muy satisfactorio que nos digan es usted muy buen policía, muchas gracias. El sentido de ser reconocido te da una identidad y un sentido de pertenencia a alguien. Pertenecemos a este grupo, pertenecemos a la policía y por ello vamos a ir hacia adelante. Es más de motivación, de que me sienta yo en mi grupo. A lo mejor yo tengo 20 elementos pero si los motivo, con reducir el trabajo, apoyarse unos con otros, con más liderazgo como policía, estos elementos se van a sentir comprometidos, van a querer hacer mejor sus cosas. También como mando le tienes que dar los espacios: tú ya trabajaste pues vete a descansar, ve con tu familia, vete a hacer esto. Entonces debemos jalar a nuestros elementos para que se sientan identificados con su policía y se genere ese sentido de pertenencia.

Pertenecer a un grupo y tener un sentido de identidad, es fundamental para tener una buena relación con la sociedad. Esto, además de ser iniciativa personal o de grupo debiera ser una estrategia política y de organización de personal en la Institución. Crear una identidad organizacional vincularía de manera importante a los Policías de Investigación como grupo y después de éstos con la sociedad a la que sirven. En este sentido, se tratará de hacer una radiografía de un Policía de Investigación, en el sentido de cómo lo valora la sociedad a la que sirve y cómo se valora a sí mismo.

En términos generales, el trabajo de policía no está bien valorado. Por tal razón, el mismo policía no se auto-valorar. Su propia Corporación no lo valora porque no está bien

remunerado, ni está satisfecho con su sistema de seguridad social; no cuenta con la suficiente preparación; tal vez no esté dotado del mejor armamento y equipo para desarrollar su trabajo. Por otro lado, es rechazado por la propia sociedad a la cual sirve. Desde esta perspectiva, son pocos los policías que realmente tienen vocación de servicio y que realmente se sienten satisfechos con la actividad que realizan. Debe ser humillante para un policía cuando se da a conocer en las noticias que en las marchas de protesta que se efectúan en cualquier ciudad es sujeto de insultos verbales de toda índole y de agresiones físicas en las cuales reciben empujones, puñetazos, patadas, botellazos etcétera. Y su única arma que tienen para protegerse es su escudo, como en el caso de los granaderos, con éste deben aguantar de todo, porque si responden a la agresión es ir contra la ley.

La percepción de una parte de la ciudadanía acerca de un policía, sea cual fuere la Corporación a la que pertenezca, es que es una persona que no genera confianza, que por el contrario se deben cuidar de él. Y esto se puede ver de diferentes formas, por ejemplo, en una entrevista al director de recursos humanos comentaba que, si un policía se acerca a una institución financiera a solicitar un crédito hipotecario para adquirir una casa lo califican como un sujeto de alto riesgo, primero por la actividad que realiza, en la que puede perder la vida; y segundo que por su misma actividad adopte una actitud de no pago. Asimismo, si adquiere su casa no es fácil aceptarlo como vecino, y lo etiquetan como el “tira, la chota, el judas”, etcétera y hasta los hijos de éste, pueden llegar a ser mal vistos en el vecindario o en la escuela.

Ahora, tampoco debemos ignorar que algunos policías se han ganado a pulso esta percepción; no podemos continuar así, algo que puede generar la confianza en nuestras instituciones de procuración de justicia, es la formación de policías con vocación de servicio, además de otorgarles una decente remuneración y un adecuado sistema de seguridad social.

A continuación se presentan algunos testimonios de los propios Policías de Investigación, como en el caso de un Agente más, quien contestó a las siguientes preguntas,

### **¿Cómo te miras como policía?**

Me siento satisfecho porque el trabajo que estoy realizando ahorita, me ayuda mucho la Licenciatura que tengo, mi esfuerzo, haber estudiado da sus frutos.

### **¿A qué problemas te enfrentas como policía?**

Apatía. La sociedad no confía mucho en nosotros y eso es fundamental. Por eso, si nosotros somos la semilla debemos empezar a crear una nueva imagen, no sólo es cambiar el nombre. Es cambio de nombre junto con el cambio de actitudes y aptitudes. Para que esto se conjugue y la sociedad se dé cuenta”

### **¿Cómo miran al policía los ciudadanos?**

El ciudadano tiene la idea de que sólo fue un cambio de nombre; el que te vistas de traje a lo mejor ya no pienso que eres policía. Pero el cambio de ropa y de nombre no te hace un verdadero policía, porque al final de cuentas sigues haciendo lo mismo, la ciudadanía lo dice así. Entonces ¿cómo hacer que cambien?, ese es un cambio a largo plazo. Primero darles un buen trato, si a uno le piden el servicio pues darlo de la mejor manera posible, como se merecen, porque para eso nos alquilamos, para eso nos pagan.

En mi experiencia, el trato con la ciudadanía es bueno, depende de cómo trates te tratan. Los fines de semana estamos en los operativos de los estadios, el Azul, Ciudad Universitaria y el Azteca. Cuando te piden el apoyo tú tienes que actuar como una persona normal; tener autoridad pero no pasarte de esa autoridad. Hablar, decirle, las cosas son así. Yo estoy haciendo mi trabajo y te tengo que llevar, y si no de todos modos lo tengo que hacer, es hacerle entender.

Ese trabajo en los estadios lo hacemos como prevención. Eso es una función de la Secretaría de Seguridad Pública y Policía Judicial no tendría por qué estar ahí, y ni siquiera patrullar. Sin embargo, los Mandos son los que dicen hay que hacer presencia y eso implica patrullar. Eso a muchos compañeros no les gusta.

Somos muchos menos elementos que en Seguridad Pública llegan tal vez al doble que nosotros. Ellos previenen y son los que tienen más contacto con la ciudadanía. Como elemento nuevo, veo y digo si me ponen a hacer ese trabajo en lugar de estar investigando entonces en dónde está mi verdadera labor. De qué sirve, si hubiera querido ser preventivo mejor me hubiera metido en la preventiva. Ese es el reproche, ese no es mi

trabajo pero a fin de cuentas aquí dicen: aquí los huevos no son al gusto, y aquí se cumple lo que se te está ordenando. No deberíamos estar haciendo labores preventivas. En mi colonia, no digo que soy policía por temor a represalias que puedan tomar en nuestra contra, por cualquier motivo.

**A la pregunta ¿te sientes seguro como policía? contestó:**

Hasta ahorita sí. Cuando decides ser policía tu forma de estar en la calle ya no es la misma, ves las cosas distinto, desarrollas un instinto. Siento que la inseguridad entra cuando llevas investigaciones fuertes y que has tenido frente a frente a tu detenido, vas a la comparecencia y lo tienes frente a frente. He ido a comparecencias de mis compañeros y ves cómo los amenazan: te reconozco, sé dónde vives, van a ver tú y tu familia; te entra miedo y andas más precavido.

**¿Satisfecho con tu trabajo?**

Sí, y me gusta lo que estoy haciendo.

**Sobre los problemas cotidianos a los que se enfrenta la policía, respondió:**

El trabajo en la calle con la delincuencia, porque puede perder la vida. Inclusive trasladándose de su casa al trabajo pueden subirse a asaltar y él como policía va a tener que responder de alguna manera, porque si no hace algo le van a encontrar la pistola. Hay compañeros que enfrentan y logran salir airoso y otros que desgraciadamente no, para nosotros son héroes. Ese, es uno de los principales problemas, perder la vida; y es un acto tan heroico perder la vida por alguien que ni conoces, por defender un bien ajeno o propio, es para nosotros un orgullo morir como policía de esa manera. Nadie quiere morir, por eso somos más cuidadosos en nuestro actuar.

**Soluciones.**

Las personas ya tienen una etiqueta pegada de la Procuraduría, de los policías. Es muy difícil cambiar la mentalidad de la gente en el ambiente que sea. Muchos nos lo hemos ganado a lo mejor. Yo tuve la experiencia con mi hija, cuando iba en la primaria la tuve que cambiar porque en ese tiempo detuvieron a compañeros, y le decían: sí tu mamá es policía también secuestra a la gente. La tuve que cambiar y ahora procuro no llevar a su

escuela nada que parezca de policía para no enrolarla con mi forma de ser, con mi trabajo. Para quitarnos esa etiqueta está difícil.

En lo jurídico, si hubiera más personal dedicado a esas situaciones. En el momento que algún compañero tenga un problema -así como le llamamos a Inspección Interna o a la Coordinación Administrativa-, que hubiera un Jurídico: sabes qué va a ver, cómo está el asunto para que apoyes al compañero. Con un apoyo así ya se sentiría uno más conforme, que lo asesoren a uno y le digan qué hacer. Hay un departamento jurídico, pero no salen a calle a acompañar en los problemas. Por ejemplo en un enfrentamiento que se mate a una persona es muy tardado el procedimiento de la oficina del jurídico para acompañar a los policías. Incluso para tener asesoría en otros problemas que se nos presentan en ámbitos cotidianos o familiares.

En el plano laboral, cuando matan a alguien yo he visto que algunos compañeros mejor traen a su abogado en lugar de apoyarse del Jurídico. Yo pienso que no habría necesidad de recurrir a otro abogado sino que la misma Institución te apoye moral y económicamente. Ya con el desgaste que tienes de que acabas de matar a una persona basta.

### **Derechos humanos del Policía**

Como personas necesitamos del apoyo, en ese momento se siente soledad en la institución. Nuestra labor es, aunque nos paguen mal, servir a la gente. Ya estamos etiquetados: somos corrientes, groseros, pelados. No hay cambios, no percibo la armonía de la gente hacia nosotros, hay siempre un rechazo; incluso cuando se cambia uno de casa: vienen a vivir unos judiciales. Incluso uno se hace como ermitaño porque la gente está a la expectativa de qué va a hacer uno.

Aunque haga uno cosas heroicas, como el Jefe de Sección que agarró al asesino de Balderas. Hay que tener valor, no obstante que la gente dice, que esa es nuestra obligación.

## **CAPÍTULO IV**

### **Sistema actual de remuneraciones y de seguridad social**

La Institución remunera a su personal con base en un tabulador general de sueldos que es autorizado por el gobierno central, y cada año es revisado y autorizado por esta misma dependencia en lo relativo a los incrementos de las percepciones, considerando la inflación registrada en el año inmediato anterior.

A partir del año 1998, el Procurador en turno emitió una circular, mediante la cual se establecen las bases y lineamientos para la operación institucional del servicio público de carrera y para el desarrollo del programa de moralización, regularización y profesionalización de los servicios del Ministerio Público y sus Auxiliares Directos, Policía Judicial y Peritos. No obstante que este documento tiene una antigüedad de 12 años nos basaremos en él, en virtud de que es el referente más actual que contiene los motivos mediante los cuales se lleva a cabo la selección y reclutamiento del personal, la profesionalización, promoción y horarios del personal sustantivo.

El fundamento legal de esta circular, es el artículo 21, 113 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Que para el desarrollo y salvaguarda de estos principios constitucionales la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos en su artículo 47 y otras disposiciones aplicables configuran un código de conducta que obliga al Ministerio Público y a sus Auxiliares Directos, a la Policía Judicial y a los Peritos.

Que el Programa General de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal 1998-2000 y su programa consecuente para el año de 1998 establecen como estrategia de acción para lograr una eficaz investigación y persecución del delito, la profesionalización de los cuerpos de seguridad y justicia.

Que es estrategia de reestructuración institucional planteada en el programa de trabajo de la Procuraduría 1998.2000, la moralización, regularización y Profesionalización de los Agentes del Ministerio Público, de sus auxiliares directos, de los Agentes de la Policía Judicial y de los Peritos que se desempeñen en la Institución.

Esta estrategia de reestructuración se integra con los elementos siguientes:

- a) El establecimiento de condiciones de trabajo dignas y responsables para los servidores públicos de la Institución.
- b) La afectación de los recursos del Colegio de Formación Profesional de la Procuraduría a la capacitación del personal sustantivo de la Institución como base de su mejoría en los niveles de ingreso y promoción.
- c) El perfeccionamiento del censo de Ministerios Públicos, Policía Judicial, Peritos, Oficiales Secretarios y Mecanógrafos mediante el enriquecimiento de los expedientes respectivos con los antecedentes administrativos, penales y profesionales relevantes como base para la evaluación sistemática del personal y la organización de las convocatorias y promociones.
- d) La organización de un sistema público objetivo y transparente de convocatorias para promociones y puestos de nuevo ingreso del personal sustantivo de la Institución.
- e) La depuración del personal con antecedentes negativos para separarlo del servicio público de la Institución.
- f) La promoción y establecimiento de bases normativas que permitan la consolidación del Servicio Público de Carrera.

#### **4.1 Del Servicio Público de Carrera**

El Servicio Público de Carrera de la Procuraduría es el régimen que establece las condiciones del personal que desempeñe un empleo, cargo o comisión en la Institución, para cumplir con su atribución constitucional de investigar y perseguir los delitos, y que está fundado en los principios de legalidad, honradez, lealtad, profesionalismo, imparcialidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de dichos cargos; contempla el reclutamiento, la admisión, formación, capacitación, regularización, promoción, retiro, remuneración y evaluación del personal. El personal del Servicio Público de Carrera no podrá permanecer más de 2 años en una Unidad de Investigación y de Proceso y deberá ser rotado a efecto de que conozcan con precisión las distintas facetas de la función sustantiva que desempeña, salvo los casos en que las necesidades del servicio o la labor especializada de que se trate no hagan prudente la rotación señalada. Habrá un catálogo general de puestos para el Servicio Público de Carrera en el Ministerio Público, la Policía Judicial y los Servicios Periciales.

Al Servicio Público de Carrera en la Policía Judicial le corresponden los siguientes cargos:

- I. Agente de la Policía Judicial;
- II. Jefe de Sección;
- III. Subcomandante; y,
- IV. Comandante.

El Jefe de Sección supervisará directamente a, por lo menos, nueve Agentes de la Policía Judicial.

El Subcomandante supervisará directamente la labor de, por lo menos, dos Jefes de Grupo.

El Comandante supervisará directamente la labor de, por lo menos, dos Subcomandantes.

#### **4.2 Del ingreso al Servicio Público de Carrera**

El ingreso al Servicio Público de Carrera será en el cargo de Agente de la Policía Judicial considerado como pie de rama. Para ingresar se deberán satisfacer las siguientes condiciones y requisitos que garanticen la más estricta transparencia e imparcialidad para reclutar y admitir a los aspirantes, de acuerdo con los principios fundamentales que norman el servicio:

- a) Será mediante convocatoria pública, que se difundirá ampliamente cuando menos con treinta días de anticipación al inicio del procedimiento, en el que se establecerán las plazas disponibles y los requerimientos para cubrirlas, así como la naturaleza y características de las evaluaciones y exámenes que para el efecto se determinen.
- b) Los aspirantes que cubran los requisitos presentarán un examen de oposición sobre bases estrictamente imparciales y transparentes, para concursar por las plazas materia de la convocatoria, de acuerdo con el siguiente proceso de examinación:
  - 1) Los aspirantes deberán presentar un examen psicométrico.
  - 2) Los que aprueben el examen psicométrico presentarán un examen escrito sobre conocimientos generales y profesionales de cada rama, con base en una biografía que será previamente notificada.
  - 3) Los que aprueben el examen escrito se presentarán a una entrevista personal que realiza un panel integrado por representantes de los servicios de la

Institución que designará el Comité de Profesionalización del Instituto de Formación profesional.

- c) Las plazas se ocuparán, en orden descendente, por quienes obtengan las más altas calificaciones. Los aspirantes admitidos ingresarán al curso de especialización de Técnico Profesional en Investigación, avalado por la Secretaría de Educación Pública, en el Instituto de Formación Profesional, con una duración de un año y serán becarios durante este mismo periodo.

La beca comprenderá el derecho a recibir dos uniformes, gastos de alimentación y material didáctico, así como una ayuda económica que se determinará conforme a los lineamientos del Comité de Profesionalización y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal de la Institución, que para 2010 la beca es de \$ 4,500.00 pesos mensuales.

Los egresados que concluyan satisfactoriamente el curso de formación y previos exámenes aprobatorios que garanticen absoluta imparcialidad y transparencia ocuparán preliminarmente las plazas respectivas y estarán sujetos a tutoría y supervisión durante un plazo de, por lo menos, seis meses en los que se desempeñarán en los servicios relevantes de la Institución, sujetos a dicha tutoría y supervisión conforme a las previsiones que establezca el Comité de Profesionalización. Al finalizar este periodo, de acuerdo con el servicio respectivo, el servidor público será en definitiva Agente de la Policía Judicial.

#### **4.3 De la permanencia y de la promoción**

Para la permanencia, promoción, especialización, evaluación y reconocimiento de los servidores públicos de carrera se tomará en cuenta:

- I. La antigüedad y antecedentes en el servicio;
- II. Los méritos y eficiencia demostrados en el desempeño de su cargo;
- III. Los cursos de actualización y especialización seguidos por el servidor público, los resultados obtenidos en los mismos, y
- IV. Los demás antecedentes laborales y administrativos relevantes.

Los servidores públicos de carrera deberán satisfacer los requisitos que para el desempeño de su empleo, cargo o comisión exijan los preceptos legales aplicables, así como participar

en los concursos que se convoquen y cursar y aprobar los programas que la Procuraduría determine.

Para ser promovidos del cargo de agente de Policía Judicial al de Jefe de Sección; del cargo de Jefe de Sección al de Subcomandante; del cargo de Subcomandante al de Comandante, los servidores públicos que se apunten tendrán derecho a participar en los concursos de promoción que aseguren absoluta imparcialidad y transparencia con base en los siguientes lineamientos:

- a) Será mediante convocatoria pública, que se difundirá ampliamente cuando menos con treinta días de anticipación al inicio del procedimiento, en la que se establecerán las plazas del Servicio Público de carrera disponibles y los requerimientos para cubrirlas, así como las evaluaciones y exámenes que para el efecto se determinen.
- b) Los aspirantes que cubran los requisitos presentarán un examen de oposición sobre bases estrictamente imparciales y transparentes para concursar por las plazas materia de la convocatoria, de acuerdo con el siguiente proceso:

Presentarán un examen escrito sobre conocimientos generales y profesionales de su rama, con base en una biografía que será previamente notificada.

Los aspirantes que aprueben el examen escrito se presentarán a una entrevista personal que realizará un panel integrado por representantes de los servicios de la Institución que designará la Procuraduría por conducto del Comité de Profesionalización del Colegio de Formación Profesional. Las plazas disponibles se ocuparán, en orden descendente, por quienes obtengan las más altas calificaciones. Para participar en los concursos de promoción en el Servicio Público de Carrera de la Policía de Judicial los agentes deberán tener la antigüedad en la Institución que a continuación se precisa:

- Para participar en el concurso de promoción y ser promovido al cargo de Jefe de Sección, cuatro años como Agente en la Institución.
- Para participar en el concurso de promoción y ser promovido al cargo de Subcomandante cinco años en la Corporación, de los cuales dos deberán ser en el cargo de Jefe de Sección.
- Para participar en el concurso de promoción y ser promovido al cargo de Comandante, seis años en la Corporación de los cuales dos deberán ser como Subcomandante.

Sólo por autorización expresa del Procurador, en casos excepcionales, previa propuesta apoyada por el subprocurador respectivo o, en su caso, por el Jefe General de la Policía Judicial, por méritos académicos o del servicio y por necesidades institucionales podrá autorizarse que servidores públicos de carrera sean promovidos aun cuando cuenten con menor antigüedad que la precisada.

Los participantes en los concursos de promoción deberán reunir los siguientes requisitos:

- I. Desempeñar la función que ostente su nombramiento y acreditarlo con las constancias que al efecto expida la Unidad Administrativa de la Policía Judicial;
- II. Acreditar, con las constancias relativas, los cursos aprobados;
- III. No encontrarse suspendido ni haber sido destituido o inhabilitado administrativamente por resolución firme;
- IV. Contar con la antigüedad que se establece, según el caso, para el mecanismo de promoción; y
- V. Los que en particular especifique cada convocatoria.

La separación de los servidores públicos del Servicio Público de Carrera procederá por las siguientes causas:

- I. Renuncia;
- II. Terminación de los efectos del nombramiento;
- III. Destitución o inhabilitación administrativa por resolución firme;
- IV. Incumplimiento de alguno de los requisitos de ley para el ingreso y permanencia en el puesto correspondiente; y
- V. Las demás que establezcan las disposiciones legales y reglamentadas aplicables.

Recordemos que esta circular entró en vigor desde el año de 1998 y hace alusión a las nuevas generaciones de policías judiciales, comprendiendo desde el ingreso y selección de los aspirantes a policías judiciales, el Servicio Civil de Carrera, la promoción y capacitación de éstos. Sin embargo, no se debe olvidar que ya contamos con policías judiciales en la Corporación, en pleno ejercicio de sus funciones y que se les debe incorporar a este nuevo esquema y para ello la propia circular en comento lo contempla bajo un proceso de regularización: “es el procedimiento mediante el cual servidores públicos que a la fecha de

expedición del presente acuerdo se desempeñan en algún cargo relativo al servicio público de policía judicial, se ajustarán a las condiciones del Servicio Público de Carrera a que hace referencia esta circular”.

Los agentes de la Policía Judicial serán regularizados, capacitados y evaluados en un periodo que no excederá de treinta y seis semanas, a partir del 25 de agosto de 1998.

El periodo en el que el personal será regularizado, capacitado y evaluado se determinará aleatoriamente mediante sorteo que asegure absoluta igualdad de oportunidades, transparencia e imparcialidad de criterios. El sorteo se llevará a cabo de acuerdo con un procedimiento automatizado y en proporción tal que el número de participantes no afecte la continuidad en la prestación del servicio.

El personal que reúna los requisitos para permanecer en la Institución y apruebe el examen a que alude la circular, será regularizado sin perjuicio de sus derechos adquiridos, conforme al catálogo general de cargos precisados, reconociendo su antigüedad y permanencia en el empleo.

Será obligación correlativa de la Procuraduría garantizar el derecho del servidor público a las promociones, al reconocimiento de su productividad, al desempeño sobresaliente, a los estímulos consecuentes, a las prestaciones laborales y a la permanente capacitación. Una vez regularizado, la mejoría en el ingreso directo del personal sustantivo de la Institución, por concepto de profesionalización, se sumará al sueldo del servidor público, con base en el tabulador de percepción mensual, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal y la normatividad aplicable.

El servidor público que reúna los requisitos y no apruebe el examen del curso tendrá derecho a reingresar al programa para acceder a las condiciones de regularización, en la inteligencia de que sin perjuicio de sus derechos laborales y hasta en tanto apruebe no tendrá derecho a los beneficios que este Acuerdo establece.

Si del proceso de regularización resulta que los Agentes de la Policía no reúnen los requisitos establecidos por la ley para permanecer en la Institución se actuará en consecuencia, notificando de inmediato a la Contraloría Interna o, en su caso, al Consejo de Honor y Justicia, para que procedan de conformidad con los preceptos legales aplicables.

#### **4.4 Del horario de labores**

El horario de labores se sujetará a los siguientes criterios:

1. Para la Policía Judicial el horario general correrá de las nueve a las veintiuna horas.
2. El horario especial de 24 por 48 horas se rotará entre el personal de la Policía judicial en atención a las necesidades del servicio.

Dada la naturaleza de los servicios de procuración de justicia y la disponibilidad de veinticuatro horas que aquellos ameriten se establecerá un estímulo económico correspondiente para los policías judiciales que acepten esta disponibilidad.

En caso de que el policía judicial incumpla, sin motivo justificado, con el compromiso de disponibilidad el estímulo económico podrá ser suspendido por el titular de la unidad administrativa a la que se encuentre adscrito, quedando a criterio del titular la renovación de dicho estímulo, previa petición expresa y por escrito del propio policía judicial.

El policía judicial que no acepte el horario y condiciones establecidas en el presente Acuerdo no tendrá derecho a los beneficios que el mismo establece.

#### **4.5 Las remuneraciones**

Actualmente la Institución remunera a sus policías con el siguiente esquema: un sueldo base que es determinado por el Gobierno Central, el cual cada año es actualizado conforme a las políticas salariales del propio Gobierno, atendiendo al índice inflacionario que se registra cada año y con base en los salarios mínimos profesionales que son autorizados.

Por lo anterior, tenemos que el salario mensual de los policías se integra por los siguientes conceptos, haciendo la aclaración que para este caso se ilustrará con la percepción de un

Agente de Policía de Investigación con datos al mes de marzo del 2010 como a continuación se detalla:

<b>TABLA MENSUAL DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES</b>	
Salario base:	4,710.00
Compensación por mercado:	2,923.00
Compensación por riesgo:	5,781.00
Ayuda de despensa:	65.00
Ayuda de servicio:	8.00
Previsión social:	81.00
Quinquenio	109.00
Total de percepciones mensuales:	<b><u>13,677.00</u></b>
Menos, deducciones:	
Seguro colectivo de retiro	7.90
Seguro institucional potenciado	268.28
ISSSTE seguro de salud	456.40
ISSSTE seguro de retiro, cesantía y vejez	686.30
ISSSTE seguro de invalidez – vida y servicio	152.14
Impuesto Sobre la Renta retenido	1,795.00
Total de deducciones mensuales	3,366.02
<b>Alcance neto:</b>	<b><u>10,310.98</u></b>

Además del sueldo que perciben los Policías de Investigación se emite una nómina mensual de moralización, que comprende tres conceptos de pago y que se determinan conforme a lo establecido en la circular expedida en 1998, que son:

**Profesionalización.** Es un pago adicional que se efectúa a los Policías de Investigación por haber asistido y aprobado los cursos que imparte el Colegio de Formación Profesional, esto forma parte de la estrategia para lograr una eficaz investigación y persecución del delito y lograr la profesionalización de los cuerpos de seguridad y justicia, esta percepción varía conforme al rango de los policías.

**Disponibilidad.** Es el estímulo que se otorga derivado de la naturaleza de los servicios de procuración de justicia y la disponibilidad de 24 horas que aquellos ameritan, para los Policías que acepten trabajar con esta modalidad, de igual forma la percepción varía conforme al rango de los policías.

**Perseverancia en el servicio.** Es el pago que se efectúa por los años de servicio en la Corporación, en otras palabras es el pago por la antigüedad y básicamente esta percepción es para el rango más bajo en la estructura de la Policía de Investigación que es el del Agente de la Policía y fluctúa de la siguiente forma:

ANTIGÜEDAD	MONTO
De 0 a 23 meses	\$ 629.00
De 24 a 35 meses	\$ 1,259.75
De 36 a 47 meses	\$ 1,889.62
De 48 a 59 meses	\$ 2,519.50
De 60 a 71 meses	\$ 3,149.37
De 72 meses en adelante	\$ 3,779.24

Por lo anterior, hay que agregar a las percepciones de los Policías de Investigación lo correspondiente a la nómina de moralización; y continuando con nuestro ejemplo para efectos del agente de Policía de Investigación tiene una percepción mensual de:

CONCEPTO	MONTO
Profesionalización	650.03
Disponibilidad	1,516.74
<b>Suma de percepciones de moralización</b>	<b><u>2,166.77</u></b>
Menos: Impuesto Sobre la Renta retenido	462.61
<b>Alcance neto:</b>	<b><u>1,704.16</u></b>

Si sumamos las percepciones mensuales netas del Agente de Policía de Investigación tenemos el siguiente resultado:

CONCEPTO	MONTO
Percepción nominal	10,310.98
Percepción por moralización	1704.16
<b>Percepción neta:</b>	<b><u>12,015.14</u></b>

Es de señalar que la circular establece las bases para regularizar a los Agentes de la Policía de Investigación. Sin embargo, no obstante que dicho documento se emitió en 1998, a la fecha aún existen algunos policías que no se han regularizado y esto ha ocasionado que los estímulos que establece esta Circular no se proporcionen en la misma cantidad para todos los policías.

Ahora bien, vale la pena comentar que para el pago de estos estímulos, se presta un tanto para que se haga de una manera discrecional, en virtud de que se realiza atendiendo la disponibilidad presupuestal y esta no puede ser suficiente para pagarles a todos los policías que estén dispuestos a trabajar bajo el esquema que plantea la circular a quien se le ha delegado la tarea de definir a quienes se les paga este estímulo es a los mandos, y ellos pueden actuar con parcialidad, beneficiando aquellos compañeros con los que más simpatiza.

A continuación se muestra el tabulador de sueldos mensuales de la Policía de Investigación:

TABLA MENSUAL DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES ACTUALES DE LOS POLICÍAS DE INVESTIGACIÓN				
CONCEPTO	PERCEPCIÓN MENSUAL			
	AGENTE DE LA POLICÍA	JEFE DE SECCIÓN	SUBCOMANDANTE	COMANDANTE
Salario base:	4,710.00	4,875.00	5,021.00	5,115.00
Compensación por mercado	2,923.00	3,491.00	5,267.00	6,131.00
Compensación por riesgo:	5,781.00	7,087.00	10,694.00	12,448.00
Ayuda de despensa:	65.00	65.00	65.00	65.00
Ayuda de servicio:	8.00	8.00	8.00	8.00
Previsión social:	81.00	81.00	81.00	81.00
Quinquenio	109.00	109.00	109.00	109.00
<b>Total de percepciones nominales</b>	<b>13,677.00</b>	<b>15,716.00</b>	<b>21,245.00</b>	<b>23,957.00</b>
Profesionalización	650.03	3,415.71	3,636.09	4,231.19
Disponibilidad	1,516.74	7,970.00	8,484.21	9,872.77
<b>Suma de percepciones de moralización</b>	<b>2,166.77</b>	<b>11,385.71</b>	<b>12,120.30</b>	<b>14,103.96</b>
<b>Total de percepciones nominales</b>	<b>15,843.77</b>	<b>27,101.71</b>	<b>33,365.30</b>	<b>38,060.96</b>
<b>DEDUCCIONES</b>				
Seguro colectivo de retiro	7.90	7.90	7.90	7.90
Seguro institucional potenciado	268.28	309.06	419.64	473.88
ISSSTE seguro de salud	456.40	525.22	711.82	803.35
ISSSTE seguro de retiro, cesantía y vejez	686.29	789.77	1,070.37	1,208.00
ISSSTE seguro de invalidez – vida y servicio	152.13	175.07	237.27	267.78
Impuesto sobre la renta retenido	2,257.61	4,797.28	6,305.89	7,714.59
<b>Total de deducciones mensuales</b>	<b>3,828.61</b>	<b>6,604.31</b>	<b>8,752.89</b>	<b>10,475.51</b>
<b>ALCANCE NETO</b>	<b>12,015.16</b>	<b>20,497.40</b>	<b>24,612.41</b>	<b>27,585.45</b>

Por lo que se ha analizado hasta aquí, se concluye que el sueldo del Policía de Investigación se integra por dos grandes rubros, uno que es el salario determinado en el tabulador general y se constituye como su salario base y el otro es aquel que está regulado por la circular.

El pago de las remuneraciones a los Policías de Investigación es por lo que respecta al pago considerado en el tabulador general, se realiza de manera ordinaria cada quincena y se lleva a cabo mediante la banca electrónica y esta nómina es procesada por el Gobierno Central en su sistema mediante el cual paga a todos los servidores públicos de la Ciudad de México; y por otra parte la Procuraduría procesa la nómina de moralización, atendiendo las particularidades que marca la Circular de 1998 y se liquida de manera mensual a más tardar el día 10 del mes siguiente al que se refiere el pago y se hace a través de cheque bancario, con la salvedad de que estos conceptos no se consideran para el pago de aportaciones de ISSSTE y únicamente se gravan con el Impuesto Sobre la Renta. Asimismo, tampoco forman parte para los efectos del cálculo del aguinaldo.

#### **4.6 Pago de estímulos y recompensas**

Específicamente, para el personal sustantivo de la Procuraduría se otorga un premio mensual a los Agentes del Ministerio Público, Oficiales Secretarios, Peritos y Agentes de la Policía de Investigación, haciendo un total de 948 premios en 2009, con un importe mensual de cinco mil pesos cada uno. Además se entrega un reconocimiento y esto está orientado a incentivar el esfuerzo y el mérito en casos de investigación, en los que el elemento premiado tiene una intervención directa y relevante que demuestra la habilidad de la persona para resolver el caso.

#### **Premio a la lealtad**

El 11 de noviembre de 2009 se emitió una circular mediante la cual el Procurador, autoriza se otorgan reconocimientos a la lealtad e institucionalidad de los servidores públicos en la Institución, aplicable al personal sustantivo y administrativo por sus acciones relevantes, constancia en sus labores o servicios destacados. El reconocimiento consiste en una medalla, un diploma y un estímulo económico que se entrega en el número que, de conformidad con la disponibilidad presupuestal, se determine.

### **Premios, estímulos y recompensas**

En la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles se establecen los diversos premios y preseas que son de carácter nacional, entre los que se precisa los aplicables a los trabajadores que se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos):

1. Premio Nacional de Antigüedad en el Servicio Público. Este premio consiste en otorgar una medalla y una compensación económica por única vez a los trabajadores que cumplan 25, 30, 40 y 50 años en el servicio público.
2. Premio Nacional de Administración Pública. Se otorga en tres grados y consistirá en medalla que será de clase correspondiente al grado y se adicionará con la cantidad que fije el Presidente de la República.
3. Estímulos y recompensas. Se otorgan a los trabajadores seleccionados, que hayan cumplido las mejores acciones que se mencionan en los incisos del "a" al "g" del artículo 92 de la mencionada Ley y consiste en una recompensa a los trabajadores seleccionados y el estímulo comprende diez días de vacaciones extraordinarias a los trabajadores seleccionados.

#### **4.7 El sistema de prestaciones sociales de los Policías de Investigación de la Institución**

Las prestaciones sociales, a las que tienen derecho los Agentes de Ministerio Público, Oficiales Secretarios, Peritos y los Policías de Investigación, tiene su base principal en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y su Reglamento la cual cubre al derechohabiente y sus familiares (padre, madre, esposa (o) e hijos) y contempla en el Título Primero (Disposiciones Generales) las características de las prestaciones, seguros y servicios así como a la personas que tienen derecho a ello, las cuales en su artículo tercero enumera los siguientes:

- I. Medicina preventiva;
- II. Seguro de enfermedades y maternidad;
- III. Servicios de rehabilitación física y mental;
- IV. Seguro de riesgos del trabajo;
- V. Seguro de jubilación;
- VI. Seguro de retiro por edad y tiempo de servicios;

- VII.** Seguro de invalidez;
- VIII.** Seguro por causa de muerte;
- IX.** Seguro de cesantía en edad avanzada;
- X.** Indemnización global;
- XI.** Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil;
- XII.** Servicios integrales de retiro a jubilados y pensionistas;
- XIII.** Arrendamiento o venta de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto;
- XIV.** Préstamos hipotecarios y financiamiento en general para vivienda, en sus modalidades de adquisición en propiedad de terrenos y/o casas habitación, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas; así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos;
- XV.** Préstamos a mediano plazo;
- XVI.** Préstamos a corto plazo;
- XVII.** Servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes;
- XVIII.** Servicios turísticos;
- XIX.** Promociones culturales, de preparación técnica, fomento deportivo y recreación;
- XX.** Servicios funerarios; y
- XXI.** Sistema de ahorro para el retiro.

Es observable la amplitud de servicios que de carácter obligatorio les garantiza el ISSSTE a los Trabajadores de la Institución, considerando que se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Apartado "B" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

Las particularidades de cada uno de los servicios, seguros y prestaciones señalados anteriormente están precisados en la propia Ley del ISSSTE y su Reglamento, por lo que sería redundante mencionarlo en el presente trabajo de investigación; sin embargo, cabe destacar las prestaciones adicionales que en esa materia reciben los puestos sustantivos y que son financiados con el presupuesto asignado a la Institución.

### **Seguro de gastos médicos**

La alta vulnerabilidad del personal sustantivo a ser objeto de una agresión o accidente en el cumplimiento de sus funciones, ha propiciado que se contrate un seguro de gastos médicos, que cubra la atención médica especializada en unidades hospitalarias privadas, sin costo para el trabajador y en los términos del contrato que suscribe la Oficialía Mayor del Gobierno. Hay que señalar que este seguro es únicamente para el Policía de Investigación y sólo opera en caso de accidente y no es extensivo para su familia.

### **Seguro al personal que labora en vía pública**

La particularidad de este seguro radica en que cubre una cantidad de indemnización por fallecimiento o servicio médico en clínicas de salud privadas. No sólo se cubre al personal sustantivo, sino también al administrativo que por la naturaleza de sus funciones debe realizar en el desempeño de sus actividades trasladándose de su centro de trabajo a otras oficinas o domicilios particulares a realizar notificaciones (entre ellos, además del personal sustantivo se encuentran los choferes, notificadores, mensajeros, electricistas, plomeros, entre otros).

### **Seguro de vida institucional**

En la Institución, al igual que en otras dependencias del gobierno, se cuenta con un seguro de vida institucional. Sin embargo se diferencia de los demás, debido a que es la única que el seguro de vida se potencializa, esto es, que los trabajadores tiene dos sumas aseguradas; la primera asciende a 40 veces la percepción integrada al momento de presentarse el siniestro y la segunda equivalente a 68 veces la percepción integrada. Esta segunda suma (potenciado) es adicional a la primera suma asegurada y se cubre a aquellos asegurados que estén cubriendo las primas correspondientes a través del descuento por nómina, aportando el 2% del sueldo, compensación de mercado y riesgo.

El seguro de vida institucional contratado para la Institución, asegura a los trabajadores en caso de fallecimiento por un monto total de hasta 108 veces de percepción mensual integrada (sueldo tabular mensual, mas compensaciones por riesgo y mercado en el caso de los Agentes de Ministerio Público, Oficiales Secretarios, Peritos y Policías), por lo que a un

trabajador con funciones de policía en el caso de muerte recibe desde un millón doscientos mil pesos hasta ocho millones de pesos dependiendo su rango y puesto.

Así, los trabajadores de la Procuraduría, tienen el importante beneficio de esta prestación de seguridad social para el bienestar de su familia en caso de un siniestro y no queden en un estado vulnerable, incertidumbre económica y desamparada.

### **Créditos hipotecarios**

Entre las prestaciones de seguridad social se destacan las adquisiciones de vivienda. En el mes de febrero de 2009 la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda; hace del conocimiento al vocal ejecutivo del Fondo de Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, por medio del Acuerdo 4858/820/2009 la incorporación de los trabajadores de la Institución al Programa Especial de Crédito Hipotecario a Personal de Seguridad Pública Federal.

El Programa es de carácter temporal sólo para el año 2009 y una vez formalizado por medio de un convenio de colaboración entre el FOVISSSTE y la Institución, suscrito el 11 de marzo de 2009, consistió en asignar al personal sustantivo (Ministerios Públicos, Oficiales Secretarios, Peritos y Policías Judiciales), que cumpla los requisitos como sujetos de crédito para vivienda en los términos de la Ley del ISSSTE, créditos para vivienda, en forma directa, sin mediar sorteos, en su modalidad de adquisición de vivienda nueva o usada debido a que se consideró que el personal de la Procuraduría, dedicado en su totalidad al servicio de las tareas de seguridad del Estado, cumple sus funciones permanentemente bajo condiciones de riesgo personal -e incluso familiar- elevado.

Por ello, se estimó pertinente que el Gobierno, a través de sus entidades y dependencias, procure para este tipo de servidores públicos, las condiciones que les permitan no solamente cumplir adecuadamente con su encomienda, sino también ofrecer mínimos de seguridad y bienestar a sus familias.

En tal virtud, y para premiar y estimular el desempeño y la permanencia de este personal en sus delicadas tareas, es objeto del Programa Especial de Crédito Hipotecario a Personal de

Seguridad Pública Federal, otorgar en su beneficio hasta 4,500 créditos del FOVISSSTE, con apego a las políticas y lineamientos correspondientes.

Asimismo, con motivo del Programa de Vivienda del Gobierno en el año 2009, se estableció con el Instituto de Vivienda el Programa de Renta con Opción a Compra, que tiene como objeto que la Institución atienda las necesidades de vivienda de 150 agentes de la Policía de Investigación hasta el Mando de Jefe de Sección, complementando así el apoyo a la seguridad patrimonial de sus familias. Los requisitos fueron:

1. Ser agente de la Policía de Investigación hasta nivel de Jefe de Sección.
2. Cumplir con los datos requeridos en la solicitud de inscripción para el programa de vivienda.
3. Tener una antigüedad mínima de 2 años.
4. No haber sido sancionado administrativamente en los últimos 5 años.
5. No haber sido sancionado penalmente por delito doloso.
6. No contar con casa habitación propia.
7. No haber sido beneficiado con crédito para vivienda del FOVISSSTE.

El Programa establecía que los trabajadores beneficiados deberían aportar el 20% de sus percepciones (sueldo tabular, compensación de mercado y riesgo) para pago por concepto de renta sobre la base de \$5,000.00 mensuales y el Instituto de Vivienda subsidiaría la diferencia; al término de cinco años, en el caso de tener interés de adquirir la vivienda, estos pagos por concepto de renta se considerarían como pagos efectuados para adquisición y pagarían las diferencia del costo del inmueble, en la modalidad que acordará el trabajador con el Instituto de Vivienda (crédito FOVISSSTE, pago al contado, crédito hipotecario o pagos mensuales). Se definieron tres escenarios

<b>ESCENARIO FINANCIERO BAJO</b>				
<b>Totales</b>	<b>Renta Mensual Instituto</b>	<b>Renta Mensual (cotiza 20% sueldo tabular)</b>	<b>Subsidio Mensual Instituto</b>	<b>Porcentaje de Subsidio por el Instituto</b>
<b>Agente de Policía</b>	<b>5,000.00</b>	<b>912.00</b>	<b>4,088.00</b>	<b>81.76</b>
<b>Jefe de Sección</b>	<b>5,000.00</b>	<b>943.80</b>	<b>4,056.20</b>	<b>81.12</b>

<b>ESCENARIO FINANCIERO MEDIO</b>				
<b>Totales</b>	<b>Renta Mensual Instituto</b>	<b>Renta Mensual (cotiza 20% sueldo tabular y compensaciones riesgo y mercado)</b>	<b>Subsidio mensual instituto</b>	<b>Porcentaje de subsidio por el Instituto</b>
<b>Agente de Policía</b>	<b>5,000.00</b>	<b>2,597.20</b>	<b>2,402.80</b>	<b>48.06</b>
<b>Jefe de Sección</b>	<b>5,000.00</b>	<b>2,991.80</b>	<b>2,008.20</b>	<b>40.16</b>

<b>ESCENARIO FINANCIERO ALTO</b>				
<b>Totales</b>	<b>Renta Mensual Instituto</b>	<b>Renta Mensual (cotiza 20% sueldo tabular, compensaciones de riesgo, mercado y profesionalización)</b>	<b>Subsidio Mensual Instituto</b>	<b>Porcentaje de subsidio por el instituto</b>
<b>Agente de Policía</b>	<b>5,000.00</b>	<b>2,729.47</b>	<b>2,270.53</b>	<b>45.41</b>
<b>Jefe de Sección</b>	<b>5,000.00</b>	<b>3,674.94</b>	<b>1,325.06</b>	<b>26.50</b>

En estos escenarios, el personal de la Policía de Investigación se le clasificó en la opción media. Sin embargo ellos no estaban de acuerdo, y lo que proponían era que la Institución cubriera con su presupuesto, el diferencial que resultara entre las opciones media y baja.

Los Policías de Investigación no aceptaban la opción media en virtud de que en este Programa también se incluyó a los Policías Preventivos de la Secretaría de Seguridad, y a ellos por su nivel salarial que es más bajo que los Policías de Investigación se les clasificó en la opción baja y por lo mismo exigían el mismo tratamiento. Lo que ellos no entendieron, es que a menor salario, mayor subsidio y a mayor salario menor subsidio.

Es de señalar que esta vivienda se localiza en la misma ciudad donde ellos trabajan y esto resultaba atractivo en virtud de que no era en los municipios aledaños, en los cuales los tiempos de traslado son demasiado prolongados y con altos costos de pasajes.

Por otra parte, este programa sólo estaba dirigido a los Agentes de la Policía de Investigación y a los Jefes de Sección, que son los puestos más bajos de la estructura

policial y excluye a los niveles de subcomandante y comandante, por lo que no es un programa incluyente para toda la Policía.

Con base en los testimonios de los Policías de Investigación, sus mandos y los directivos del área de recursos humanos y en relación con el sistema de sueldos y salarios y el de prestaciones sociales, se hacen las propuestas en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO V

### Propuestas

#### 5.1 Sistema de remuneraciones

“El objetivo de toda organización, en cuanto a recursos humanos, es reclutar y mantener al personal necesario y más adecuado y, simultáneamente, motivarlo para poder cumplir sus objetivos” (Sackman y Suárez, 2000)

Sackman y Suárez (2000)

La empresa, al administrar los salarios de su personal, busca controlarlos para que éstos sean la compensación que en justicia corresponda al esfuerzo que el trabajo significa. Esto implica procurar mantener una adecuada relación interna entre sueldos, pagando, en consecuencia, salarios similares por trabajos similares.

El ajuste de los salarios a los cambios también es una pretensión de la Institución, la cual tendrá que investigar para conocer las fluctuaciones de los salarios del mercado. También se debe procurar mantener una adecuada relación entre salarios, en consideración con la responsabilidad e importancia o complejidad de los puestos, con la finalidad de asegurar un nivel de equidad visible para el personal involucrado. Si la empresa, además, premia o procura premiar en forma adecuada los desempeños meritorios, al mismo tiempo, incentivará a los grupos de trabajo.

Para Sackman y Suárez (2000), la estructura de las remuneraciones es:

1. Una escala salarial (que puede ser rígida o flexible)
2. Una encuesta de salarios (participando en una u organizándola, o por otro medio)
3. Un sistema de incentivos (ya sean individuales o grupales)
4. Sistemas de premios (que apunten al reconocimiento del mérito, el potencial, la eficiencia, etcétera)
5. Un conjunto de beneficios (en función de los niveles).

Comparto la opinión de los autores, sobre que un sistema de estas características, representa poner orden en ese aspecto, y si una empresa no tiene interés en hacerlo, es

porque su filosofía se basa precisamente en el desorden, teniendo por método el impulso, la arbitrariedad y la improvisación.

Con el propósito de remunerar dignamente a los miembros de la Policía de Investigación y considerando los actuales salarios que actualmente perciben, se presenta, otra vez, la tabla que muestra los salarios mensuales conforme al Tabulador de Sueldos, aprobado por la Oficialía Mayor del Gobierno autorizados para el año 2010. Asimismo para efectos ilustrativos se adiciona la percepción por concepto de moralización, de tal forma que nos permita apreciar en su conjunto las remuneraciones que se les efectúa a los Policías de Investigación:

TABLA MENSUAL DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES ACTUAL, DE LOS POLICÍAS DE INVESTIGACIÓN				
CONCEPTO	PERCEPCIÓN MENSUAL			
	AGENTE DE LA POLICÍA	JEFE DE SECCIÓN	SUBCO-MANDANTE	COMANDANTE
Salario base:	4,710.00	4,875.00	5,021.00	5,115.00
Compensación por mercado	2,923.00	3,491.00	5,267.00	6,131.00
Compensación por riesgo:	5,781.00	7,087.00	10,694.00	12,448.00
Ayuda de despensa:	65.00	65.00	65.00	65.00
Ayuda de servicio:	8.00	8.00	8.00	8.00
Previsión social:	81.00	81.00	81.00	81.00
Quinquenio	109.00	109.00	109.00	109.00
Aguinaldo				
Prima vacacional				
<b>Total de percepciones nominales</b>	<b>13,677.00</b>	<b>15,716.00</b>	<b>21,245.00</b>	<b>23,957.00</b>
Profesionalización	650.03	3,415.71	3,636.09	4,231.19
Disponibilidad	1,516.74	7,970.00	8,484.21	9,872.77
<b>Suma de percepciones de moralización</b>	<b>2,166.77</b>	<b>11,385.71</b>	<b>12,120.30</b>	<b>14,103.96</b>
<b>Total de percepciones nominales</b>	<b>15,843.77</b>	<b>27,101.71</b>	<b>33,365.30</b>	<b>38,060.96</b>
<b>DEDUCCIONES</b>				
Seguro colectivo de retiro	7.90	7.90	7.90	7.90
Seguro institucional potenciado	268.28	309.06	419.64	473.88
ISSSTE seguro de salud	456.40	525.22	711.82	803.35
ISSSTE seguro de retiro, cesantía y vejez	686.29	789.77	1,070.37	1,208.00
ISSSTE seguro de invalidez – vida y servicio	152.13	175.07	237.27	267.78
Impuesto sobre la renta retenido	2,257.61	4,797.28	6,305.89	7,714.59
<b>Total de deducciones mensuales</b>	<b>3,828.61</b>	<b>6,604.31</b>	<b>8,752.89</b>	<b>10,475.51</b>
<b>ALCANCE NETO</b>	<b>12,015.16</b>	<b>20,497.40</b>	<b>24,612.41</b>	<b>27,585.45</b>

Si se analiza la percepción mensual neta del Agente de Policía de Investigación, que es el nivel más bajo, tenemos que es equivalente a 6.97 veces el salario mínimo general y el salario promedio de un profesionista en México fluctúa de \$ 7,500.00 a \$ 10,000.00 pesos mensuales, por lo que desde esta perspectiva simplemente el Agente de Policía de Investigación, que es el puesto más bajo, está en el rango promedio y en consecuencia los demás puestos lo superan.

Para efectos de nuestro análisis, la siguiente tabla muestra estos mismos salarios proyectados anualmente, los cuales en su momento serán considerados para efectos comparativos y de las prestaciones laborales:

**TABLA ANUAL DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES ACTUAL DE LOS POLICÍAS DE INVESTIGACIÓN**  
(Datos de marzo del 2010)

CONCEPTO	PERCEPCIÓN ANUAL			
	AGENTE DE LA POLICÍA	JEFE DE SECCIÓN	SUBCOMANDANTE	COMANDANTE
Salario base:	56,520.00	58,500.00	60,252.00	61,380.00
Compensación de mercado	35,076.00	41,892.00	63,204.00	73,572.00
Compensación por riesgo:	69,372.00	85,044.00	128,328.00	149,376.00
Ayuda de despensa:	780.00	780.00	780.00	780.00
Ayuda de servicio:	96.00	96.00	96.00	96.00
Previsión social:	972.00	972.00	972.00	972.00
Quinquenio	1,308.00	1,308.00	1,308.00	1,308.00
Aguinaldo	6,280.00	6,500.00	6,694.67	6,820.00
Prima vacacional	1,570.00	1,625.00	1,673.67	1,705.00
<b>Total de percepciones nominales</b>	<b>171,974.00</b>	<b>196,717.00</b>	<b>263,308.33</b>	<b>296,009.00</b>
Profesionalización	7,800.36	40,988.52	43,633.08	50,774.28
Disponibilidad	18,200.88	95,640.00	101,810.52	118,473.24
<b>Suma de percepciones de moralización</b>	<b>26,001.24</b>	<b>136,628.52</b>	<b>145,443.60</b>	<b>169,247.52</b>
<b>Total de percepciones nominales</b>	<b>197,975.24</b>	<b>333,345.52</b>	<b>408,751.93</b>	<b>465,256.52</b>
<b>DEDUCCIONES</b>				
Seguro colectivo de retiro	94.80	94.80	94.80	94.80
Seguro institucional potenciado	3,219.36	3,708.72	5,035.68	5,686.56
ISSSTE seguro de salud	5,476.82	6,302.61	8,541.86	9,640.22
ISSSTE seguro de retiro, cesantía y vejez	8,235.51	9,477.26	12,844.42	14,496.03
ISSSTE seguro de invalidez – vida y servicio	1,825.61	2,100.87	2,847.29	3,213.41
Impuesto sobre la renta retenido	27,426.63	57,949.60	76,172.79	93,086.57
<b>Total de deducciones anuales</b>	<b>46,278.72</b>	<b>79,633.86</b>	<b>105,536.83</b>	<b>126,217.58</b>
<b>ALCANCE NETO</b>	<b>151,696.52</b>	<b>253,711.66</b>	<b>303,215.10</b>	<b>339,038.95</b>

Es de señalar que en la proyección anual el aguinaldo se calcula considerando el sueldo base del tabulador y no se consideran los conceptos de compensación de mercado y de riesgo, así como tampoco los conceptos de moralización, lo que hace que su alcance sea inferior. Asimismo se agregó otro concepto de ingresos que es el de la prima vacacional y que corresponde a 5 días de su salario base por cada periodo vacacional y se paga en la segunda quincena de los meses de mayo y de noviembre. Ahora bien, lo que se propone en un primer momento es que las percepciones de moralización pasen a formar parte de su sueldo base para quedar de la siguiente forma:

TABLA MENSUAL PROPUESTA, DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES DE LA POLICÍA DE INVESTIGACIÓN				
CONCEPTO	PERCEPCIÓN MENSUAL			
	AGENTE DE LA POLICÍA	JEFE DE SECCIÓN	SUBCOMANDANTE	COMANDANTE
Salario base:	6,876.77	16,260.71	17,141.30	19,218.96
Compensación por mercado	2,923.00	3,491.00	5,267.00	6,131.00
Compensación por riesgo:	5,781.00	7,087.00	10,694.00	12,448.00
Ayuda de despensa:	65.00	65.00	65.00	65.00
Ayuda de servicio:	8.00	8.00	8.00	8.00
Previsión social:	81.00	81.00	81.00	81.00
Quinquenio	109.00	109.00	109.00	109.00
Aguinaldo				
Prima vacacional				
<b>Total de percepciones mensuales:</b>	<b>15,843.77</b>	<b>27,101.71</b>	<b>33,365.30</b>	<b>38,060.96</b>
<b>DEDUCCIONES</b>				
Seguro colectivo de retiro	7.90	7.90	7.90	7.90
Seguro institucional potenciado	311.62	536.77	662.05	755.96
ISSSTE seguro de salud	529.53	909.49	1,120.88	1,279.36
ISSSTE seguro de retiro, cesantía y vejez	796.26	1,367.60	1,685.47	1,923.78
ISSSTE seguro de invalidez – vida y servicio	176.51	303.16	373.63	426.45
Impuesto sobre la renta retenido	2,257.61	4,797.28	6,305.89	7,714.59
<b>Total de deducciones mensuales</b>	<b>4,079.42</b>	<b>7,922.20</b>	<b>10,155.82</b>	<b>12,108.04</b>
<b>ALCANCE NETO</b>	<b>11,764.35</b>	<b>19,179.51</b>	<b>23,209.48</b>	<b>25,952.92</b>

Por lo anterior, si comparamos las percepciones de los Policías de Investigación, compactando al salario base, las percepciones por concepto de moralización, observamos que se ven sensiblemente afectadas a la baja, por el efecto de las deducciones del ISSSTE y del Impuesto Sobre la Renta, como a continuación se detalla:

<b>TABLA COMPARATIVA DE PERCEPCIONES MENSUALES NETAS</b> (Salarios 2010)			
<b>P U E S T O</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>Agente de la Policía</b>	12,015.16	11,764.35	250.81
<b>Jefe de Sección</b>	20,497.40	19,179.51	1,317.89
<b>Subcomandante</b>	24,612.41	23,209.48	1,402.93
<b>Comandante</b>	27,585.45	25,952.92	1,632.53

<b>TABLA COMPARATIVA DE PERCEPCIONES ANUALES NETAS</b> (Salarios 2010)			
<b>P U E S T O</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>Agente de la Policía</b>	151,696.52	152,143.89	447.37
<b>Jefe de Sección</b>	253,711.66	255,980.45	2,268.79
<b>Subcomandante</b>	303,215.10	305,368.48	2,153.38
<b>Comandante</b>	339,038.95	341,544.75	2,505.80

Si se analizan estas cifras crudamente, en realidad no hay un aumento significativo, en los ingresos de los policías, por lo que, como se puede apreciar, en el nivel mensual existe una sensible baja por el efecto de las aportaciones del ISSSTE y en un nivel anual el aumento es imperceptible. Por lo que estas erogaciones deben ser cubiertas por el patrón, para no afectar las percepciones de los policías.

Se entiende que esta época que estamos atravesando por una fuerte crisis económica, nos quejamos a todos los niveles que los ingresos que percibimos no alcanzan a cubrir nuestras necesidades, y esto nos induce a querer recibir un aumento real en nuestros ingresos y no

es fácil convencer a alguien de que en este momento no van a percibir claramente el beneficio, sino que éste se vería reflejado en sus prestaciones laborales como en el caso de la obtención de créditos a corto, y mediano plazo, para vivienda, aguinaldo y pensión jubilatoria, en la cual la base de crédito aumenta, pero este tema más adelante se tratará. El personal, objeto de nuestro estudio, pensará que eso todavía está muy lejano, principalmente los de las nuevas generaciones, que finalmente son los que más interesa que cambiarán de actitud en cuanto al desempeño de su trabajo.

Ahora bien, para efectos comparativos, se obtuvieron los sueldos de los policías de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, de la Procuraduría General de la República y de la Policía Judicial del Estado de México, resulta que están prácticamente al mismo nivel y considerando que el trabajo que desempeñan es similar; se concluye que los sueldos están acorde con el sector que pertenecen y con los demás sueldos de otras ramas de la economía de nuestro país. Por lo que a continuación se presenta la siguiente tabla:

TABLA COMPARATIVA DE REMUNERACIONES MENSUALES BRUTAS DE LOS POLICÍAS DE INVESTIGACIÓN DE DIVERSAS DEPENDENCIAS. DATOS 2010				
INSTITUCIÓN				
CARGO	TABULADOR	RIESGO	MORALIZACIÓN	TOTAL
Agente Investigador	4,973.00	8,704.00	2,166.00	15,843.77
Jefe de Sección	5,138.00	10,578.00	11,385.71	27,101.71
Subcomandante	5,284.00	15,961.00	12,120.03	33,365.30
Comandante	5,378.00	18,579.00	14,103.96	38,060.96

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA <sup>5</sup>				
CARGO	TABULADOR	RIESGO	MORALIZACIÓN	TOTAL
Agente de investigación Fed. "C"	6,576.00	9,651.14	0.00	16,227.14
Agente de investigación Fed. "B"	6,576.00	14,201.74	0.00	20,777.74
Agente de investigación Fed. "A"	6,576.00	17,780.47	0.00	24,356.47
Segundo subcomandante de la AFI	6,576.00	19,646.84	0.00	26,222.84
Primer subcomandante de la AFI	6,576.00	21,433.08	0.00	28,009.08
Segundo Comandante de la AFI	8,220.00	28,674.08	0.00	36,894.08
Primer Comandante de la AFI	8,220.00	35,605.02	0.00	43,825.02
Comandante de la AFI	8,220.00	40,927.41	0.00	49,147.41

POLICÍA FEDERAL <sup>6</sup>				
CARGO	SUELDO BASE	COMPENSACIÓN POR JERARQUÍA	MORALIZACIÓN	TOTAL
Policía	4,135.37	4,134.54	0.00	8,269.91
Cabo de policía	4,363.50	5,590.21	0.00	9,953.71
Sargento Segundo	4,617.67	6,337.24	0.00	10,954.91
Sargento Primero	4,899.94	7,183.61	0.00	12,083.55
Suboficial	5,212.55	9,016.10	0.00	14,228.65
Oficial	5,557.89	10,185.87	0.00	15,743.76
Subinspector	5,938.57	11,081.63	0.00	17,020.20
Inspector	6,657.39	12,175.17	0.00	18,832.56
Inspector Jefe	7,517.38	13,320.53	0.00	20,837.91
Inspector General	8,221.80	14,834.77	0.00	23,056.57
Comisario	8,874.18	16,637.77	0.00	25,511.95
Comisario General	10,338.38	20,896.02	0.00	31,234.40

<sup>5</sup> Solicitud de información a la PGR del 19 de noviembre de 2010. OFICIO No. SJAI/DGAJ/ 07547 /2010.

<sup>6</sup> Solicitud de información a la unidad de enlace de la Policía Federal Preventiva del 10 de noviembre de 2010. folio **0413100035008**

PGJ DEL ESTADO DE MÉXICO <sup>7</sup> .	
CARGO	Total
Agente Investigador R-1	16,685.90
Agente Investigador R-2	14,355.00
Agente Investigador R-3	12,479.10

Para concretar esta propuesta, no es tan simple como aparenta, en determinado momento se presentarán problemas de presupuesto y otros de actitud por parte del policía.

Hay que recordar que el Gobierno para el pago de su personal, contempla de manera ordinaria en su Presupuesto Anual de Egresos, estos gastos en el capítulo 1000 denominado “Servicios Personales” en donde se asignan todos los recursos para el pago de la nómina y las prestaciones sociales a que tienen derecho los trabajadores del Gobierno.

Es de señalar que integrar las percepciones por concepto de moralización, al sueldo base de los Policías de Investigación implica un gasto adicional para el Gobierno, por lo que se refiere a la aportación al ISSSTE que la tendría que hacer el patrón. Por otra parte, cabe destacar que las percepciones por concepto de moralización están sujetas a la disponibilidad presupuestal, es decir que en este caso el Gobierno se protege por si en determinado momento no le alcanzan los recursos para cubrir estos conceptos, para eludir cualquier reclamo por parte del personal. Sin embargo, esta propuesta va en el sentido de que ya se haría obligatoria y entonces se tendría que contemplar en el presupuesto de la Institución, este gasto de manera ordinaria y con esto se garantiza el pago a los policías.

Por lo anterior, se aprecia un problema de déficit presupuestal, que habrá de cuantificarse y buscar la fuente alternativa de financiamiento que más adelante se comentará.

Por otra parte, se propone que su otorgamiento no se haga de manera generalizada y a una fecha determinada para todos los Policías de Investigación, sino que se lleve a cabo mediante un Acuerdo que emita el C. Procurador, atendiendo lo dispuesto en la ley del Sistema Nacional de Seguridad Pública, promulgada el 2 de enero del 2009, en la cual en

---

<sup>7</sup> Solicitud de información al Instituto de transparencia y acceso a la información pública del estado de México del 29 de octubre de 2010. Folio: 00245/PJUDICI/IP/A/2010

sus artículos 96 y 97 establecen los procesos de certificación de los policías como a continuación se presentan:

Artículo 96.- La certificación, es el proceso mediante el cual los integrantes de las instituciones policiales se someten a las evaluaciones periódicas establecidas por el Centro de Control de Confianza correspondiente, para comprobar el cumplimiento de los perfiles de personalidad, éticos, socioeconómicos y médicos, en los procedimientos de ingreso, promoción y permanencia.

Las instituciones policiales contratarán únicamente al personal que cuente con el requisito de certificación, expedido por su Centro de Control de Confianza respectivo.

La presente disposición será aplicable también al personal de los servicios de migración.

Artículo 97.- La certificación tiene por objeto:

A.- Reconocer habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos generales y específicos para desempeñar sus funciones, conforme a los perfiles aprobados por el Consejo Nacional;

B.- Identificar los factores de riesgo que interfieran, repercutan o pongan en peligro el desempeño de las funciones policiales, con el fin de garantizar la calidad de los servicios, enfocándose a los siguientes aspectos de los integrantes de las Instituciones Policiales:

- I. Cumplimiento de los requisitos de edad y el perfil físico, médico y de personalidad que exijan las disposiciones aplicables;
- II. Observancia de un desarrollo patrimonial justificado, en el que sus egresos guarden adecuada proporción con sus ingresos;
- III. Ausencia de alcoholismo o el no uso de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares;
- IV. Ausencia de vínculos con organizaciones delictivas;
- V. Notoria buena conducta, no haber sido condenado por sentencia irrevocable por delito doloso, ni estar sujeto a proceso penal y no estar suspendido o inhabilitado, ni haber sido destituido por resolución firme como servidor público, y
- VI. Cumplimiento de los deberes establecidos en esta Ley.

Si bien es cierto que toda organización debe preocuparse por remunerar a sus empleados también es cierto que debe ser acorde a una preparación profesional para el mejor desempeño de sus actividades; el proceso de certificación va hacia allá, valorando las habilidades y destrezas, así como la observancia de la ética y responsabilidad para la realización de su trabajo. De lo contrario, si esta mejora salarial se otorga por decreto tal vez no se tenga el mismo efecto que se desea, al no ser realmente valorada por los beneficiarios. Volviendo a la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Pública, en sus artículos tercero y cuarto transitorio, otorga un plazo límite de cuatro años a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Federación para que se dé cumplimiento a lo relativo al proceso de certificación, para tener a todo su personal debidamente certificado, tal como lo establecen los citados artículos:

TERCERO.- De manera progresiva y en un plazo de cuatro años a partir de la entrada en vigor de este decreto, las instituciones de seguridad pública, por conducto de los centros de evaluación y control de confianza, deberán practicar las evaluaciones respectivas a sus integrantes, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, sus respectivos ordenamientos legales y el calendario aprobado por el Consejo Nacional.

CUARTO.- Todos los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública deberán contar con el certificado a que se refiere el Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, en los términos y plazos previstos en el artículo transitorio anterior. Quienes no obtengan el certificado serán separados del servicio, observando lo dispuesto en el artículo 123, Apartado B, Fracción XIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Institución estima certificar en promedio por año a mil policías, considerando que tiene cuatro mil, se llevaría un tiempo de 4 años, por lo que el impacto económico no se cargaría todo a un ejercicio fiscal, sino que se haría de manera graduada en cuatro años.

Por otra parte, se considera que es un buen momento, aprovechar esta coyuntura legal para mejorar las remuneraciones y prestaciones y este proceso se haga de una manera objetiva, aplicando todos los filtros que el mismo ordenamiento señala.

Para tener idea del estatus del proceso de certificación y acreditación de los Policías de Investigación el secretariado ejecutivo del sistema nacional de seguridad pública presentó en su página web el informe de avance de los centros de evaluación y control de confianza por el periodo comprendido de agosto del 2008 al 31 de diciembre del 2010:

### **Evaluaciones de control de confianza de las instituciones relacionadas con la seguridad e impartición de justicia.**

En cumplimiento a los compromisos que derivan del Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad, en lo referente a la evaluación permanente de control de confianza al personal adscrito a áreas sensibles de las instituciones policiales, de procuración de justicia, aduanas, de los centros de readaptación social federales, así como del INM, (Compromiso 1.3), se reportan los siguientes avances:

De **agosto 2008 al 31 de diciembre de 2010**, de un total de 74,247 evaluaciones de control de confianza comprometidas, se evaluaron 42,915 elementos de las instituciones relacionadas con la seguridad e impartición de justicia en el ámbito federal (SHCP-SAT, INAMI, SSPF y PGR) lo que representa un porcentaje de avance de 57.80 %, sobre el universo total a evaluar.

Los resultados obtenidos se encuentran en proceso de evaluación en cada Institución, a fin de identificar a los elementos que representen un riesgo para el servicio público.

### **Avances exámenes de control de confianza de entidades federativas.**

En cumplimiento a los compromisos que derivan del Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad, en lo referente a la aplicación de evaluaciones permanentes de control de confianza al personal de las instituciones policiales, de procuración de justicia y centros de readaptación en Entidades Federativas y Municipales, (Compromiso XLVI. 2), se reportan los siguientes avances:

De 2008 al 31 de diciembre 2010, de 280,220 elementos adscritos a instituciones estatales de seguridad pública y Distrito Federal, se han aplicado un total de 31,839 evaluaciones integrales, lo que representa un avance del 11.36 % sobre el universo total a evaluar. No incluye personal administrativo.

Las evaluaciones reportadas fueron aplicadas con el apoyo de la Secretaría de Seguridad Pública Federal y Centros de Evaluación y Control de Confianza las 32 entidades federativas.

Los resultados obtenidos se encuentran en proceso de evaluación en cada Institución, a fin de identificar a los elementos que representen un riesgo para el servicio público.

Cabe señalar que en adición a estas evaluaciones, los Centros Estatales de Evaluación y Control de Confianza han concentrado esfuerzo en la aplicación de evaluaciones municipales, de nuevo ingreso, portación de armas de fuego y evaluaciones específicas con fines de promoción o capacitación.

A continuación se presenta la gráfica del Estatus de los Centros de Control de Confianza

Estatus Centros de Evaluación y Control de Confianza Instituciones de Seguridad Pública 11 Enero 2011		  SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN	
Creación y/o fortalecimiento de Centros de Evaluación y Control de Confianza	<b>2 entidades -2 instituciones federales (10%) Centros acreditados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procuraduría General de la República</li> <li>Secretaría de Seguridad Pública Federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja California</li> <li>Guanajuato – Estatal</li> </ul>
	<b>7 entidades – (17.5%) Procesos certificados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distrito Federal-SSP</li> <li>Sinaloa</li> <li>Nuevo León-CISEC</li> <li>Tamaulipas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>México</li> <li>Aguascalientes</li> <li>Coahuila</li> </ul>
	<b>11 entidades (27.5%) En vías de certificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chiapas</li> <li>Chihuahua</li> <li>Colima</li> <li>Michoacán</li> <li>Morelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Querétaro</li> <li>Sonora</li> <li>Veracruz PGJ – CESP</li> <li>Nuevo León –PGJ</li> <li>Zacatecas</li> </ul>
	<b>13 entidades (32.5%) En proceso alineación al Modelo nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja California Sur</li> <li>Campeche</li> <li>Distrito Federal –CG</li> <li>Durango</li> <li>Guanajuato –PGJ</li> <li>Guerrero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jalisco</li> <li>Oaxaca</li> <li>Puebla CESP – PGJ</li> <li>Tabasco</li> <li>Tlaxcala</li> <li>Yucatán</li> </ul>
	<b>4 entidades (10%) En vías de creación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hidalgo</li> <li>Nayarit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>San Luis Potosí</li> <li>Veracruz -SSP</li> </ul>
	<b>1 entidad sin Centro 2.5%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quintana Roo</li> </ul>	

Por lo que respecta a la creación y/o fortalecimiento de los Centros de Evaluación y Control de Confianza el avance es muy modesto, porque en términos generales sólo la Procuraduría General de la República y la Secretaría de Seguridad Pública ya cuentan con su Centro Acreditado y los estados de Baja California y Guanajuato, que en total son cuatro contra 40 apenas representa el 10% y si consideramos que han transcurrido dos años desde que se publicó la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Pública el 1 de enero del 2009 y se les otorga un plazo de cuatro años a todas las instituciones de Seguridad Pública y Procuración de Justicia para que certifiquen a sus elementos, por lo que será necesario redoblar esfuerzos para que cumplan con este ordenamiento.

Avances de Evaluaciones Estatales INTEGRALES de Control de Confianza: Mandos, Operativos y Gabinete con acceso a funciones o información sensible		  SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN	
31 Diciembre 2010			
<b>Sujetar a evaluación permanente y de control de confianza al personal de instituciones policiales, de procuración de justicia y centros de readaptación social</b>	<b>Entidades con más del 50%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguascalientes</li> <li>▪ Baja California</li> <li>▪ Morelos</li> </ul>	
	<b>Entidades entre el 10 y el 50%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coahuila</li> <li>▪ Colima</li> <li>▪ Chiapas</li> <li>▪ Guanajuato</li> <li>▪ Michoacán</li> <li>▪ Nuevo León</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puebla</li> <li>▪ Sinaloa</li> <li>▪ Tabasco</li> <li>▪ Tamaulipas</li> <li>▪ Tlaxcala</li> <li>▪ Yucatán</li> </ul>
	<b>Entidades con menos del 10%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja California Sur</li> <li>▪ Campeche</li> <li>▪ Chihuahua</li> <li>▪ Distrito Federal</li> <li>▪ Durango</li> <li>▪ Guerrero</li> <li>▪ Hidalgo</li> <li>▪ Jalisco</li> <li>▪ México</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nayarit</li> <li>▪ Oaxaca</li> <li>▪ Querétaro</li> <li>▪ Quintana Roo</li> <li>▪ San Luis Potosí</li> <li>▪ Sonora</li> <li>▪ Veracruz</li> <li>▪ Zacatecas</li> </ul>
Porcentaje de cobertura sobre el universo estatal a evaluar. Fuente Centro Nacional de Información.			
<b>Fuente Evaluaciones realizadas:</b> Centro Nacional de Certificación y Acreditación, Centros Estatales de Evaluación y Control de Confianza Noviembre 2010, Secretaría de Seguridad Pública Federal			

Por lo que se refiere a las Evaluaciones Estatales Integrales de Control de Confianza: Mandos, Operativos y Gabinete con acceso a funciones o información sensible, de igual forma el avance es poco significativo y no es más que el fiel reflejo de la falta de acreditación de los Centros de Evaluación y Control de Confianza.

Retomando el tema de las Remuneraciones, otros conceptos de pago que se deben reclasificar y que ya forman parte del salario base de los Policías, son la compensación de mercado y riesgo, que no obstante, que ya son afectados por el ISSSTE para efectos de seguridad social. Sin embargo no forman parte para el cálculo del aguinaldo de fin de año. Obviamente que todas estas propuestas repercuten directamente en el presupuesto del Gobierno, pero es aquí donde el Gobierno tendrá que priorizar su gasto y hacer uso de su talento e imaginación, para ejercer mejor los recursos que le son asignados.

## **5.2 Seguridad social**

En Materia de Seguridad Social, ya comentamos que los Policías de Investigación de la Institución son sujetos de todas las prestaciones que se otorgan a los burócratas, las cuales ya se comentaron en el capítulo IV y únicamente se enuncian a manera de recordatorio:

- I. Medicina preventiva;
- II. Seguro de enfermedades y maternidad;
- III. Servicios de rehabilitación física y mental;
- IV. Seguro de riesgos del trabajo;
- V. Seguro de jubilación;
- VI. Seguro de retiro por edad y tiempo de servicios;
- VII. Seguro de invalidez;
- VIII. Seguro por causa de muerte;
- IX. Seguro de cesantía en edad avanzada;
- X. Indemnización global;
- XI. Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil;
- XII. Servicios integrales de retiro a jubilados y pensionistas;
- XIII. Arrendamiento o venta de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto;
- XIV. Préstamos hipotecarios y financiamiento en general para vivienda, en sus modalidades de adquisición en propiedad de terrenos y/o casas habitación,

construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas; así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos;

- XV.** Préstamos a mediano plazo;
- XVI.** Préstamos a corto plazo;
- XVII.** Servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes;
- XVIII.** Servicios turísticos;
- XIX.** Promociones culturales, de preparación técnica, fomento deportivo y recreación;
- XX.** Servicios funerarios; y
- XXI.** Sistema de ahorro para el retiro.

Hay una amplitud de servicios que de carácter obligatorio les garantiza el ISSSTE a los trabajadores de la Institución, considerando que se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos).

Las particularidades de cada uno de los servicios, seguros y prestaciones señaladas anteriormente están precisadas en la propia Ley del ISSSTE y su reglamento, por lo que sería redundante mencionarlo en el presente trabajo de investigación.

Además de estas prestaciones, la Institución ha implementado otras, a continuación se enuncian:

- 1. Seguro de gastos médicos**
- 2. Seguro al personal que labora en vía pública**
- 3. Seguro de vida institucional**
- 4. Créditos hipotecarios**

En el tema de las remuneraciones, lo que se propuso fue que las compensaciones por concepto de moralización pasen a formar parte del sueldo base de los policías y se observó que el efecto no se reflejó en un incremento real de las percepciones, sino por el contrario, se notó una sensible baja por el efecto de las aportaciones del trabajador al ISSSTE. Por lo que es necesario que este pago, se haga con cargo al presupuesto de la Institución.

Sin embargo, en lo que respecta a prestaciones sociales, si se nota un efecto positivo en lo que se refiere a la obtención de créditos a corto, mediano plazo y en lo relativo a créditos para vivienda, resultando aún más atractivo en lo que respecta a la base para el cálculo de la pensión jubilatoria, como a continuación se presenta:

TABLA ACTUAL Y PROPUESTA PARA BASE DE CÁLCULO DE PRESTACIONES Y PENSIONES				
ACTUAL				
CONCEPTO	PERCEPCIÓN MENSUAL			
	AGENTE DE LA POLICÍA	JEFE DE SECCIÓN	SUBCO-MANDANTE	COMANDANTE
Salario base:	4,710.00	4,875.00	5,021.00	5,115.00
Compensación por mercado	2,923.00	3,491.00	5,267.00	6,131.00
Compensación por riesgo:	5,781.00	7,087.00	10,694.00	12,448.00
<b>Total de percepciones nominales</b>	<b>13,414.00</b>	<b>15,453.00</b>	<b>20,982.00</b>	<b>23,694.00</b>
<b>PENSIÓN MENSUAL</b>	13,414.00	15,453.00	17,238.00	17,238.00
PROPUESTA				
CONCEPTO	PERCEPCIÓN MENSUAL			
	AGENTE DE LA POLICÍA	JEFE DE SECCIÓN	SUBCO-MANDANTE	COMANDANTE
Salario base:	6,876.77	16,260.71	17,141.30	19,218.96
Compensación por mercado	2,923.00	3,491.00	5,267.00	6,131.00
Compensación por riesgo:	5,781.00	7,087.00	10,694.00	12,448.00
<b>Total de percepciones mensuales:</b>	<b>15,580.77</b>	<b>26,838.71</b>	<b>33,102.30</b>	<b>37,797.96</b>
<b>PENSIÓN MENSUAL</b>	15,580.77	17,238.00	17,238.00	17,238.00

Los datos de esta tabla presentan un beneficio real en materia de prestaciones, desde mi punto de vista el concepto más significativo es el de la pensión, el cual en varios foros ha sido un fuerte reclamo por parte de los policías; en primera instancia, todos queremos alcanzar una pensión digna que cubra nuestras necesidades cuando llegue el momento de acogerse a esta prestación para poder subsistir. Si consideramos el riesgo al que está expuesto este personal al realizar sus actividades, en las que desafortunadamente pueden perder la vida o quedar discapacitados, ellos piensan en el bienestar de su familia, de que con una pensión tan limitada no será suficiente para que sobreviva. De igual modo, no debemos ignorar que este beneficio ya lo esperan algunos elementos de la Policía de Investigación, que por su edad y años de servicio laborados ya están en condiciones de tramitarla, otros lo percibirán como un beneficio a mediano plazo a quince o veinte años y las nuevas generaciones, lo percibirán a largo plazo en veinticinco o treinta años, lo cual para ellos desde su perspectiva no les resultará atractivo. Sin embargo, el gran reto es que estas nuevas generaciones adopten otra actitud hacia su trabajo y lo realicen con vocación; se continuará con el análisis de otros conceptos sobre este mismo tema y al final se logrará estar en mejores condiciones de valorar en su conjunto los efectos de estas propuestas.

Desde este esquema, se presenta otro problema con la Ley del ISSSTE, la cual establece que no se podrá otorgar una pensión superior a los diez salarios mínimos y para nuestro caso el salario mínimo mensual es de \$ 1,723.80, lo que se traduce en el beneficio para el agente de la Policía y para el Jefe de Sección, este último llega al tope establecido por la Ley y por lo que respecta al Subcomandante y al Comandante, su pensión no se modifica y estos puestos sólo se benefician en lo relativo a la contratación de préstamos en sus distintas modalidades.

### **Seguro de gastos médicos mayores**

Anteriormente el Gobierno de la Ciudad otorgaba a sus funcionarios de estructura un seguro médico para gastos mayores para él y sus familiares directos, pero a partir del año 2001 esta prestación fue retirada bajo el argumento de que había que gobernar con criterios de austeridad. Sobre esta decisión no vamos a entrar en detalle. Sin embargo, consideramos que algunos puestos sí justifican gozar de esta prestación, como es el caso de los Policías de Investigación, porque la realización de sus funciones inherentes a su cargo lo justifica.

Además ya se han registrado eventos que les han dejado amargas experiencias y contar con una prestación de esta naturaleza les infunde confianza, en caso de verse en la necesidad de hacer uso del seguro médico: saber que van a ser atendidos en un lugar de primer nivel, además de que no sólo ellos serán beneficiarios, sino que también es extensivo para sus familiares. Hay que destacar que ya se han registrado acciones tendientes a la contratación de estos servicios por cuenta propia de los policías, sólo que las empresas que han visitado les han cotizado muy alto y les ha faltado organizarse mejor para que se aseguren en paquete y por el número de elementos les salga más barato el pago de la póliza.

### **5.3 Centro de recreación y apoyo psicológico**

En los últimos años el problema de la delincuencia organizada ha penetrado en todos los rincones de nuestra sociedad, se ha podido observar actos de corrupción, asesinatos, tráfico de estupefacientes, secuestro, pornografía infantil, trata de personas etcétera. Al grado que también elementos de seguridad pública han sido cómplices de estos actos delictivos.

Actualmente la formación policial está más orientada al manejo de armas, de equipos de inteligencia, de prácticas de tiro, diseño de técnicas y estrategias de investigación. Sin embargo poco se ha hecho en materia de desarrollo humano y ética policial.

No debemos olvidar el trabajo que desempeñan los Policías de Investigación, que resulta ser muy estresante y esto afecta no sólo al policía sino a todo su entorno, empezando por la propia Corporación; los grupos de trabajo que de ella emanan, al policía como tal, a su relación familiar y a los propios ciudadanos a los que debe cuidar y proteger, porque de una u otra manera afecta la efectividad del Policía. Por otra parte, el ejercicio de la fuerza es exclusivo del Estado a través de la policía quien enfrenta situaciones de riesgo en sus actividades de campo, que ningún manual de procedimientos, por más elaborado que sea, puede prever.

La actividad sustantiva que realiza el Policía de Investigación, es por demás estresante, a continuación mencionaremos algunas condiciones y sus repercusiones de este, en las que presta sus servicios de modo enunciativo apoyándose en el artículo “Análisis y diagnóstico

de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales<sup>8</sup>”

**Condiciones ambientales y de espacio físico.** Espacios físicos reducidos, falta de iluminación, ubicación de los centros de trabajo y los tiempos de traslado diarios, de estos con los domicilios de los policías. La Institución tiene ciento veintisiete inmuebles, de los cuales setenta ocupa como Agencias del Ministerio Público, distribuidas en lugares estratégicos en toda su área de influencia y es ahí donde se lleva la actividad fuerte de la procuración de justicia; ahí se inician las averiguaciones previas, es el lugar donde se presentan a los presuntos delincuentes y se les detienen en la sección de galeras. Las cuales hasta el año del 2008, no contaban con un diseño más humano como en la actualidad. También es este lugar en donde el ciudadano hace mayor presencia. Por otra parte hay que agregar que hoy en día recorrer distancias cortas en las grandes ciudades, cada vez se hace en mayor tiempo y más aún si consideramos que gran parte de los policías viven en los municipios aledaños a la ciudad.

**Condiciones y características del trabajo.** Las más relevantes son las siguientes: cambios de turnos, horario excesivo, exceso de trabajo, situaciones de urgencia, participación en operativos para la aprehensión de delincuentes, viajes a provincia por asuntos ministeriales.

**Características del empleo y compensación.** El salario no se considera bien retribuido.

**Contenidos del propio trabajo.** La toma de decisiones, la imprevisibilidad de las tareas, la rutina, la imposición de normas, reglas, leyes, sin poder influir en la toma de decisiones, las situaciones extraordinarias continuas a las que hay que dar respuesta inmediata.

**Procesos de interacción de la Corporación, comunicación insuficiente.** Las relaciones interpersonales conflictivas y la falta de formación en habilidades técnicas y trabajo en equipo (técnicas de investigación, prácticas de tiro etcétera)

---

<sup>8</sup> Página consultada el 20 de julio de 2010.  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_INSHT/2002/20/seccionTecTextCompl2.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2002/20/seccionTecTextCompl2.pdf)

**Equipamiento y tecnologías.** Aquí se hace referencia a las innovaciones tecnológicas. (Equipos de inteligencia, equipos para desactivar y traslado de explosivos)

**Relaciones de trabajo con otros ámbitos de la vida.** La incompatibilidad trabajo – familia, la separación de los problemas del trabajo y las situaciones personales y familiares.

**Contexto social del trabajo.-** Se hace referencia a la falta de reconocimiento social y a la falta de reconocimiento laboral.

**Repercusiones del estrés:**

**Manifestaciones emocionales.** Ansiedad; irascibilidad; agotamiento, irritabilidad, nerviosismo, decepción por falta de resultados deseados debido a situaciones familiares y sociales, frustración por falta de reconocimiento en el trabajo.

**Conflictos y problemas en las relaciones interpersonales.** Conflictos interpersonales, tensiones entre el grupo de trabajo, deterioro de las relaciones entre compañeros, reacciones verbalmente agresivas, problemas de comunicación, mal clima laboral.

**Desmotivación laboral.** Falta de motivación, apatía y pérdida de ilusión.

**Deterioro del desempeño y del rendimiento.** Descoordinación; disminución de la eficacia y rendimiento en el trabajo.

**Conductas de retraimiento del trabajo.-** Evasión de la responsabilidad, ausentismo laboral originado por causas físicas o psicológicas.

A continuación se presentan los testimonios de los Policías de Investigación que fueron entrevistados sobre el tema en cuestión y a funcionarios del Colegio de Formación Profesional, quienes de una u otra forma manifiestan en su propio lenguaje sus sentimientos.

## **Las relaciones familiares.**

Funcionarios del Colegio de Formación Profesional argumentaron que existen problemas físicos, emocionales y familiares en los policías. Para solucionar esto ellos propusieron:

Hacer un Centro de Atención Psicológica exclusivo para policías, pero no prosperó por cuestiones logísticas, administrativas y económicas.

Cuando trabajas de policía, la figura materna o paterna, según sea el caso, es inexistente en el núcleo familiar. Ven al padre-madre como un cometa, de vez en cuando. Lo ven como un proveedor, saben que da la lana y que es mamá o papá, dan la lana y con eso ya la hice. No hay una interacción familiar y como ya lo dije va muy relacionado con los horarios y con las condiciones laborales justas para los policías. Si no se dan esas condiciones laborales se va dando una desintegración familiar; muchos se divorcian. Creo que la tasa de divorcios en la policía es extremadamente alta. Los que llegaron casados, los que se casan siendo policías duran muy poco tiempo casados.

De este testimonio podemos destacar los principales problemas que enfrentan los Policías de Investigación pero también se vislumbra cómo pueden ser solucionados. En palabras de la Comandante, con 25 años de servicio en la Corporación, nos habla de los peligros y problemas del ser policía:

El exceso de trabajo. Hay muchas órdenes por investigar, muchos compañeros se desesperan. Dicen tengo 24 horas de descanso para estar con mi familia pero a lo mejor son menos, porque aquí no tenemos ni lunes ni domingo, eso es complicado como familia.

Nuestros alcances son de capacidad los problemas para hacer una investigación, fuentes de información. Cuando se es investigador se pueden tener miles de accesos a Internet, acceso a documentos escritos.

Otro de los fuertes problemas está relacionado con los horarios y las relaciones familiares de los Policías de Investigación, tanto de hombres como de mujeres. En palabras de una Comandante:

Tengo 24 años en la institución y esto ha sido así, esto no es nuevo. Lo de los horarios se está viendo más ahora, tal vez porque antes las esposas de los compañeros no trabajaban y se dedicaban a cuidar a sus hijos. Hoy las mujeres trabajan y los hijos se quedan más

solos. Los papás siempre han trabajado. Mi papá trabajaba todos los días, llegaba en las noches y a veces ni lo veía pero sabía que él estaba todos los domingos. Pero mi mamá estaba todos los días y con ella tenía para que nos mandara a la escuela y nos tuviera disciplinados. Hoy las mujeres ya trabajamos. Esta parte de los problemas del horario me queda pero más que clara.

En este apartado es importante conocer cómo viven en su cotidianidad el ser policía. Sus problemas y cómo los enfrentan o qué consecuencias han tenido para ellos y sus familias. En otra parte del testimonio la misma Comandante nos habla del horario y de cómo repercute en el desempeño físico:

Sí merma. Ha habido compañeros que se han jubilado de 30 o 35 años de servicio y con pena puedo decirle que han salido y han muerto. Porque salen enfermos de diabetes y por la consecuencia de lo que fue su vida. Hoy muchos de los compañeros ya cuidan su salud aunque no se coma en la casa, pero ya no comen tanta porquería en la calle.

Ya no pueden decir es que nada más había eso, inclusive la calle ya te ofrece otras cosas para comer. Puedes escoger entre comerte un coctel de frutas o comerte una torta o unos tacos, o un sándwich o una hamburguesa. Las nuevas generaciones también están cambiando su manera de ser y el poco espacio que tienen para disfrutar su descanso, le dedican media hora al ejercicio. Hay compañeros que quién sabe cómo le hacen pero ellos van a hacer ejercicio.

La institución está haciendo esfuerzos. Por ejemplo hay un programa con el ISSSTE para que nos revisen y nos den un diagnóstico físico. Nuestra revisión debe ser de por lo menos cada 6 meses. Uno mismo debe ver por su salud. Si tengo mis vacaciones le debo dedicar un día al ISSSTE. La institución por mucho que nos apoye con programas, no son suficientes. Tenemos diabéticos, hipertensos, obesos. Yo tuve un cáncer de mama, estoy saliendo de esta enfermedad. Yo tuve una mala alimentación.

En los mismos términos está el testimonio de otra de las Agentes con 20 años de servicio en la Institución:

Cuando está uno en la calle sabe que en cualquier momento se puede perder la vida o la libertad; se está arriesgando todo. Al salir en la patrulla no se sabe si están asaltando un

banco y que en ese momento hay que enfrentarse. Aquí no puedes decir que tienes miedo; claro todos los seres humanos debemos tener miedo, el que no tenga miedo es un extraterrestre. Esa es la calle: salir con la idea de que o bien podemos estar en la cárcel o en el panteón. Pensar que vamos a agarrar a alguien y la gente nos lo va a agradecer y aplaudir pues está difícil: esa es la calle. Ahí ya no entran la licenciatura ahí ya es la experiencia. Tan sólo someter a una persona.

Tanto en lo físico como en lo psicológico los policías deben contar con apoyo institucional para superar los problemas que son consecuencia del desempeño de sus funciones.

Otro dato que se debe destacar es que actualmente la Institución tiene una plantilla de personal de catorce mil empleados y no cuenta con ningún espacio para desarrollar actividades, deportivas, culturales, sociales etc., que sirva para la convivencia e integración de los trabajadores.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario que la Institución, establezca un Centro de Recreación y Atención Psicológica, con las Instalaciones adecuadas y personal altamente calificado para que atienda a los trabajadores que requieran de estos servicios. Porque en la actualidad, pocos son los Policías que acuden a un profesional para que los ayude a resolver sus problemas de tipo emocional y de estrés que se derivan por el desempeño de sus labores y en su mayoría se apoyan en la familia o entre sus propios compañeros se platican sus amargas experiencias o como coloquialmente ellos comentan “se las tragan solos”. Por otra parte, en la familia no se debe encontrar la terapia para ayudar a solucionar estos problemas, porque si en cualquier empresa se recomienda no llevarse los problemas a la casa y viceversa de la casa al trabajo, mucho menos este tipo de problemas tan atípicos de los Policías. Por el contrario la familia también necesita del apoyo psicológico para saber convivir con una persona que trabaja en un ambiente de estrés permanente.

#### **5.4 Contratación de despachos jurídicos para el otorgamiento de apoyo legal**

Cualquier servidor público, está obligado a realizar bien su trabajo, conforme a la normatividad interna de su dependencia y lo que disponga los ordenamientos legales. Como es el caso de la ley Federal de Responsabilidades de los servidores públicos, a fin de no ser sujeto de observaciones o que se le finquen responsabilidades por parte de los órganos

fiscalizadores, que pueden ser de índole administrativo, laboral o penal. Para el caso del servidor público no se aplica la regla de que “lo que no está estrictamente prohibido, esta lícitamente permitido”.

Por lo que respecta a los Policías de Investigación, están obligados a desempeñar su trabajo atendiendo a un código Interno de conducta, de acuerdo a lo que establece su propia Ley Orgánica, la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Ley General del Sistema Nacional de Seguridad y aunque se apeguen a estos ordenamientos, no están exentos de que puedan ser denunciados ante las autoridades, por los mismos presuntos delincuentes o por sus familiares por haberse excedido en sus atribuciones, que pudo haber sido de manera deliberada o no.

Por ejemplo, ellos no están facultados para disparar primero sus armas cuando participan en un operativo para aprehender a los presuntos delincuentes, ellos deben repeler el fuego para defenderse, de igual manera para someter a una persona, lo deben hacer de tal manera que no la torturen y expongan la vida del individuo y aunque los capacitan para este tipo de tareas, no los blindan de que también un ciudadano bien o mal intencionado emprenda una demanda en contra de un policía.

Cuando un policía es demandado por un ciudadano por abuso de autoridad y aún cuando él policía haya actuado conforme a derecho, por lo general él tiene que defenderse por su cuenta pagando a un abogado para que lo defienda, lo cual repercute en su salario y con independencia de esto, también anímicamente resulta afectado, porque la Institución lo dejó solo. Esto además, le genera indiferencia para la realización de su trabajo, a tal grado que puede llegar el momento de mejor no actuar para no crearse problemas.

Cualquier funcionario público, sin importar la dependencia donde trabaje o la naturaleza de sus funciones, no está exento de que algún ciudadano lo ofenda con simples ademanes o agresiones verbales y en ocasiones hasta agresiones físicas, con independencia de que pueda ser legalmente denunciado por conducirse de manera inadecuada, o de que el funcionario haya actuado de buena o mala fe. En este caso, el ciudadano tiene varias instancias para presentar su denuncia y el funcionario debe ser tolerante y en su momento

defenderse ante las instancias legales correspondientes. Si esto pasa con un funcionario que realiza actividades ordinarias, imaginemos a que está expuesto un policía en el desempeño de sus funciones.

Con esto no se pretende justificar o probar la inocencia de la actuación de los malos policías, porque también la mala imagen que se tiene ante la ciudadanía, se ha ganado a pulso.

Con el propósito de reforzar el tema, se realizaron algunas entrevistas a los Policías de Investigación. Una más, de las Agentes entrevistadas, sobre los problemas cotidianos del policía manifestó que:

Pues se dan hasta con los vecinos. Las personas nos tienen marcados, para la gente eres ratero o asesino o prepotente; ese sería el primer problema para los policías. Las primeras personas que están en contra de uno es la ciudadanía. Eso se arrastra desde hace mucho tiempo que éramos torturadores, golpeadores, rateros; no somos bien vistos. Antes y ahora “habemos” de todo. No puedo decir ahora nadie roba ni tortura sería mentir. En mi experiencia he visto de todo, bueno y malo. Ahora hay más control. También hay problemas jurídicos; no estamos bien preparados. No sabemos defendernos; en el IFP recibimos mucha orientación jurídica pero creo que falta un poquito más.

Del mismo testimonio, se desprende qué es lo que necesitan los Policías de Investigación:

En lo jurídico, si hubiera más personal dedicado a esas situaciones, en el momento que algún compañero tenga un problema, -así como le llamamos a Inspección Interna o a la Coordinación Administrativa-, que hubiera un Jurídico: sabes qué, ve a ver cómo está el asunto para que apoyes al compañero. Con un apoyo así ya se sentiría uno más conforme, que lo asesoren a uno y le digan qué hacer. Hay un departamento jurídico, pero no salen a calle a acompañar en los problemas. Por ejemplo, en un enfrentamiento que se mate a una persona, es muy tardado el procedimiento de la oficina del Jurídico, para acompañar a los policías. Incluso, para tener asesoría en otros problemas que se nos presentan en ámbitos cotidianos o familiares.

En el plano laboral, cuando matan a alguien yo he visto que algunos compañeros mejor traen a su abogado en lugar de apoyarse del jurídico. Yo pienso que no habría necesidad de recurrir a otro abogado, sino que la misma Institución te apoye moral y

económicamente. Ya con el desgaste que tienes, de que acabas de matar a una persona basta.

Estamos hablando de derechos humanos y laborales. Incluso el mismo personal del Colegio de Formación profesional manifiesta que:

Como personas necesitamos del apoyo en ese momento. Otro punto importante, tiene que ver con la fuerza y los Órganos de supervisión y control que están a cargo de esos mandos, y cuando tienen la posibilidad de identificar casos problemáticos y aplicar las leyes; en muchos casos pueden salir librados sin mayor problema, por eso hay muchos juicios en contra de la Procuraduría, porque no están bien sustentados los juicios lo que permite el amparo de los acusados.

Cuando a un policía lo quieren sancionar por uso excesivo de la fuerza, hay que ver el contexto de la circunstancia y no están haciendo esa parte; ahora es te excediste y aplica procedimiento, suspensión y sanción. Pero cuando hay problemas realmente fuertes, que hay una red infiltrada y que está dando información a los diferentes grupos de narcotraficantes que están en la ciudad, eso es lo que hay que atacar. Hay que investigar, pero tampoco se garantiza la seguridad de las personas que están investigando. Es un círculo vicioso difícil y complejo de atacar, pero alguien tiene que agarrar al toro por los cuernos.

Los funcionarios del IFP señalan, atinadamente, que “el que no tiene un proceso es que nunca ha trabajado”. Es simplemente darle a los policías un pequeño apoyo que ellos lo van a valorar más que muchas cosas, el apoyo psicológico, el legal. Ese tipo de cosas les dan motivación.

Por lo anteriormente expuesto, se propone que se otorgue apoyo jurídico a los Policías de Investigación, cuando son sujetos de alguna denuncia de parte de la ciudadanía. Por lo cual, se recomienda que sea a través de un tercero, mediante la contratación de Despachos Jurídicos de reconocida reputación que cuente con verdaderos profesionales, para obtener los mejores resultados, producto de sus servicios.

Se propone que sea mediante esta vía y no a través de la creación de un área jurídica en la estructura orgánica de la Institución, porque un despacho ajeno a la Procuraduría, puede actuar con mayor objetividad que le permita identificar si realmente el policía actuó dentro lo que establece la ley o se condujo al margen de ésta. Si fuera el caso de que el policía se excedió en sus facultades, tendrá que defender su situación por sus propios medios, porque la institución, no tiene porqué cargar con los costos de un proceso derivado de la mala conducta de uno de sus elementos.

Por otra parte, contratar a un tercero se tiene la facilidad de que puede responder con mayor prontitud, al no tener que realizar ningún trámite adicional para que acuda a defender a los Policías. Es decir, el servicio no se burocratiza y en estos casos lo que se requiere es la oportunidad en la prestación del servicio. Se considera que al otorgar este tipo de apoyos, motiva al Policía, porque se siente protegido para realizar sus funciones y no tiene porqué andar inventando argucias para realizar su trabajo.

### **5.5 Becas de estudio para los hijos de los Policías de Investigación**

La profesión del Policía de Investigación, está considerada de alto riesgo, tan es así, que hasta las propias instituciones financieras, no los consideraban como sujetos de crédito en ninguna de sus modalidades (a corto, mediano, largo plazo e hipotecarios) los mismos policías son conscientes de esta situación y se sienten discriminados.

Por otra parte, ellos también de alguna u otra forma han contribuido para que se les tenga en este concepto, ya que con independencia de que algunos son morosos para con sus obligaciones de pago, otros argumentando que por razones de seguridad de él y de su familia, no proporcionan su domicilio verdadero y registran uno que puede ser ficticio o en su defecto, si son originarios de provincia pueden dar el de algún familiar. Ante esta situación, los bancos dudan de su credibilidad y no es fácil otorgar un crédito a un Policía. Sin embargo, esto se ha ido superando mediante la asignación de la nómina a determinado banco y al tenerlos cautivos, ya son susceptibles de otorgarles créditos vía nómina con descuentos por esta misma vía. Lo anterior, se cita a manera de referencia para ejemplificar que por la naturaleza de la actividad de estas personas, no es fácil de que gocen de ciertos beneficios.

Es por esto, que una de la principales preocupaciones de los Policías de Investigación, es dejar a la familia desamparada en el caso de que llegaran a fallecer en el cumplimiento de sus funciones y que aún con el pago de seguros y de la pensión, esta no es suficiente para que sus hijos en edad de estudiar logren cursar sus estudios profesionales. Por esta razón, se propone que se otorguen becas a los hijos de los policías, desde el nivel de primaria, hasta la conclusión de sus estudios, siempre y cuando ellos estén en la edad recomendada para cursar sus distintas etapas de estudio y mantengan los promedios de aprovechamiento mínimos requeridos.

#### **5.6 Apoyo para la adquisición de vivienda en el área de influencia de su trabajo.**

Los objetivos del programa de adquisición de vivienda, que implementó la Institución para la Policía de Investigación en el 2008, son bondadosos y se recomienda retomar el programa, con una definición muy clara de las políticas y criterios para el otorgamiento de estos apoyos.

Se propone que estas viviendas sean adquiridas en la ciudad donde trabajan, por la razón de que actualmente, muchos policías han adquirido sus viviendas de interés social en municipios cercanos a su lugar de trabajo. Ante esta situación, el traslado de su casa a sus centros de trabajo y viceversa, la realizan en un tiempo aproximado de hora y media a dos horas, lo que les ocasiona un fuerte desgaste físico y emocional.

Este Programa de Adquisición de Vivienda en renta, con opción a compra, consiste en que el Policía de Investigación aporta hasta el 20 % de su sueldo mensual para pago de renta, sobre la base de \$5,000.00 y el Instituto de la Vivienda del D.F., deberá subsidiar la diferencia. Al término de cinco años, en el caso de tener interés de adquirir la vivienda, estos pagos por concepto de Renta, se considerarían como pagos efectuados para la adquisición y el saldo lo pagarían en la modalidad que acordará el policía con el Instituto de la Vivienda (crédito FOVISSSTE, pago al contado, crédito hipotecario o pagos mensuales)

A continuación se muestra la tabla con datos del costo de la vivienda a diciembre del 2008 bajo tres escenarios financieros:

**TABLA DE ESCENARIOS FINANCIEROS PARA LA ADQUISICION DE VIVIENDA**

**COSTOS DICIEMBRE DEL 2008**

TOTALES	RENTA MENSUAL INSTITUTO	RENTA MENSUAL (COTIZA 20% SUELDO TABULAR)	SUBSIDIO MENSUAL INSTITUTO	% DE SUBSIDIO INSTITUTO	RENTA MENSUAL (COTIZA 20% SUELDO TABULAR Y COMPENSACIONES RIESGO Y MERCADO)	SUBSIDIO MENSUAL INSTITUTO	% DE SUBSIDIO INSTITUTO	RENTA MENSUAL (COTIZA 20% SUELDO TABULAR, COMPENSACIONES RIESGO, MERCADO- Y PROFESIONALIZACION)	SUBSIDIO MENSUAL INSTITUTO	% DE SUBSIDIO INSTITUTO
AGENTE DE POLICÍA	5,000.00	912.00	4,088.00	81.76	2,597.20	2,402.80	48.06	2,729.47	2,270.53	45.41
JEFE DE SECCIÓN	5,000.00	943.80	4,056.20	81.12	2,991.80	2,008.20	40.16	3,674.94	1,325.06	26.50
SUBCOMANDANTE	5,000.00	972.20	4,027.80	80.56	4,062.40	937.60	18.75	4,789.62	210.38	4.21
COMANDANTE	5,000.00	1,023.00	3,977.00	79.54	4,738.80	261.20	5.22	5,585.04	-585.04	-11.70

En este contexto, cabe destacar que este Programa de Adquisición de Vivienda, beneficia a los puestos más bajos de la estructura de la Policía de Investigación. En este sentido, para los puestos de Subcomandante y Comandante, ya no les resulta tan atractivo, pero es cuestión de que cada uno de ellos lo valore.

El modelo de adquisición de vivienda en renta, con opción a compra, es noble tanto para el Policía de Investigación como para la Institución. Porque de alguna manera al policía se le arraiga a la institución por lo menos cinco años y además debe observar buena conducta en el desempeño de sus labores, de no ser así, pierde los beneficios de que este programa le otorga y debe ser consciente de que también pone en riesgo el patrimonio familiar al no poder adquirir la vivienda y sus aportaciones se tomarían como el pago de una renta.

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

I. Integrar las remuneraciones de los Policías de Investigación como se plantea en el capítulo V, en donde los conceptos de moralización y profesionalización formen parte del salario base de los policías, implica una derrama económica para la Institución, no obstante que se aprecia que en términos reales no significa para el Policía de Investigación un incremento significativo en sus remuneraciones. Sin embargo, para efectos de la pensión jubilatoria, de préstamos en cualquiera de sus modalidades sí tiene un efecto importante, principalmente para los puestos más bajos de la estructura policial.

Acorde con el comparativo de las remuneraciones de los Agentes de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, de la Procuraduría General de la República y de la Procuraduría General de Justicia del Estado de México, guardan una relación equilibrada con las remuneraciones de los Agentes de la Procuraduría General de Justicia objeto de esta investigación, por lo que se considera que están a nivel del mercado laboral de esta rama ocupacional.

II.- Por lo anterior, se enfatizó más en las prestaciones laborales, trascendiendo más allá de las que ofrece el ISSSTE, razón por la que se propone se agreguen las siguientes que ya fueron tratadas en el capítulo anterior:

- 1. Ampliación de la base de la pensión jubilatoria.**
- 2. Seguro de gastos médicos mayores para los Policías de Investigación, y sus dependientes.**
- 3. La creación de un centro de recreación y apoyo psicológico.**
- 4. La contratación de despachos jurídicos para que los defiendan legalmente cuando los policías en el cumplimiento de su deber, sean sujetos de una denuncia ciudadana.**
- 5. Becas de estudio, para los hijos de los Policías de Investigación.**
- 6. Créditos para la adquisición de vivienda.**

## **Recomendaciones**

- I. El proponer un sistema de remuneraciones y de seguridad social lleva consigo lograr policías satisfechos con su trabajo y en consecuencia tener policías más capaces y responsables en el desempeño de sus actividades laborales. Sin embargo, no siempre se tiene un final feliz, razón por la cual se propone que su otorgamiento, no se haga de manera generalizada y a una fecha determinada para todos los Policías de Investigación, sino que se lleve a cabo. De acuerdo con lo dispuesto en la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Pública, promulgada el 2 de enero del 2009, atendiendo a lo dispuesto en sus artículos 96 y 97, los cuales establecen los procesos de certificación de los Policías de Investigación.
  
- II. Cabe destacar, que en el caso de las prestaciones, es necesario que algunas, desde un principio, deban ser de aplicación general para todos los policías como en el caso de los beneficios que proporcione el Centro de Recreación y Apoyo Psicológico así como el de apoyo legal.

Ahora bien para concretar esta propuesta, no es tan simple como aparenta, debido a que en determinado momento nos enfrentaremos a un problema de presupuesto y otro de actitud por parte del policía.

Empecemos por el problema de actitud del policía, él cual puede poner resistencia al proceso de certificación, en virtud de que algunos no van a aceptar ser sometidos a evaluación para garantizar su permanencia en el empleo y ser sujetos de obtener una mejora salarial y de sus prestaciones.

En este sentido la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Pública es muy clara “Quienes no obtengan el Certificado serán separados del servicio, observando lo dispuesto en el artículo 123, Apartado B, Fracción XIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.” Para el caso de la Institución, se le está agregando un atractivo extra para aquellos que logren su certificación.

III. Para enfrentar el otro problema que es de presupuesto, se plantearía de esta forma: a la Institución en su Programa Operativo Anual 2010 (POA) se le autorizó un presupuesto ordinario de \$ 4'950 millones de pesos, de los cuales, \$ 4'229.3 millones de pesos, corresponden al Capítulo 1000 "Servicios Personales" y que representan el 85.44 %, lo cual refleja un porcentaje alto para el financiamiento de la nómina y el resto que es de \$ 720.7 millones de pesos, se destina a cubrir los demás rubros de gasto corriente e inversión para su operación.

TABLA DE PERCEPCIONES BRUTAS POR ÁREA FUNCIONAL CORRESPONDIENTE A LA QUINCENA 4/2010. (VALORES EN MILES DE PESOS)		
FUNCIÓN	PLAZAS	PERCEPCIÓN
ADMINISTRATIVA	4,404	18,333
RAMA MÉDICA	97	923
ESTRUCTURA	1,129	15,388
SUSTANTIVAS	9,928	72,305
<b>TOTAL:</b>	<b>15,558</b>	<b>106,949</b>

Muchos proyectos de Gobierno, no se han concretado por falta de recursos, y de inmediato se alude a que la crisis económica nos está afectando a todos. Tal vez pueda ser un argumento válido, de que en realidad no hay recursos y otro efecto que se da es el político, más dañino que el otro. Porque no obstante, que sea una imperante necesidad ciudadana, pero si no genera el suficiente capital político para el Gobierno en turno se pone en duda la asignación de los recursos para cubrir esta necesidad.

Este planteamiento se hace desde una perspectiva diferente, primero se partirá de la premisa de que ya existe una Institución con una función determinada y con un presupuesto anual asignado y si se pretende generar un cambio en ella, a través de la mejora en las remuneraciones y prestaciones laborales de una de sus ramas ocupacionales más importantes como es la Policía de Investigación, esto es necesario en virtud de que el actual sistema ya no corresponde a la situación actual de la Institución.

Partiendo de esta premisa, entonces se procederá a analizar cómo se está ejerciendo el presupuesto asignado al financiamiento de la nómina de la Institución y para ello se tomaron los datos de la tabla anterior para dar origen a la siguiente ilustración:

TABLA DE PORCENTAJES DE PONDERACIÓN POR ÁREA FUNCIONAL CORRESPONDIENTE A LA QUINCENA 4/2010		
FUNCIÓN	TOTAL GENERAL	
	PLAZAS	PERCEPCIÓN
ADMINISTRATIVA	28.31	17.14
RAMA MÉDICA	0.62	0.86
ESTRUCTURA	7.25	14.39
SUSTANTIVA	63.82	67.61
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

A simple vista, se desprende que las 4,404 plazas del área administrativa representan el 28.31 % del total de la plantilla y en presupuesto equivalen al 17.14 %, por lo cual ambos porcentajes son altos. Y concluyendo con nuestro análisis, el personal de estructura también de cierto modo realiza funciones administrativas, que sumando estas dos áreas el número de plazas asciende a 5,533 que representa el 35.56 % del total del personal adscrito a la Institución y en presupuesto quincenal \$ 33.72 millones de pesos, que equivale al 31.53 %. Lo anterior nos indica que la Institución mantiene una plantilla de personal alta para realizar funciones administrativas. En este contexto, es necesario emprender una reestructuración orgánica de la Institución de manera objetiva, en la cual se identifiquen plenamente las metas y objetivos y con base a ellos, se determine la estructura orgánica a la medida de la Procuraduría. De esta forma, se definiría a cada área, sus atribuciones y funciones, para continuar con la definición de las cargas de trabajo de éstas y finalmente determinar la estructura ocupacional, considerando el número de puestos y perfiles de las personas que los ocuparán.

Obviamente que recomendar acciones de este tipo, es mucho más fácil que emprenderlas, porque con toda seguridad se van a presentar problemas de resistencia al cambio por parte del personal y es aquí donde el titular de la Institución, tendrá que valorar una acción de esta naturaleza.

Mediante acciones de este tipo, sí es posible obtener recursos para orientarlos a la contratación de personal sustantivo y nótese que sólo estamos afectando recursos del capítulo de gasto de “Servicios Personales” sin afectar los recursos destinados a cubrir otras necesidades.

- IV.** Otro rubro en donde se pueden tener ahorros en menor escala, es en los capítulos de gasto de “materiales y suministros y el de servicios generales” y esto se haría a través del uso de la tecnología actual, por ejemplo en el ahorro de papel, en virtud de que se gasta mucho en la elaboración de oficios y las respectivas copias de conocimiento que se tienen que emitir, no olvidemos que esta es una dependencia de gobierno y que forma parte de la burocracia. Así como en las frecuentes reuniones de trabajo en las cuales se tienen que imprimir carpetas de trabajo para los participantes e invitados, esto se lograría mediante el envío de toda esta información por correo electrónico y no solo se tiene un ahorro en papel, sino también en horas hombre, desgaste de vehículos y gasolina, al ya no tener que repartir toda esta correspondencia con mensajeros, además de que se recibe con mayor oportunidad esta información.

Otros rubros en los cuales se deben adquirir sistemas de cómputo es en materia de control de presupuesto y contabilidad, control de archivos, Inventarios, etcétera.

La Procuraduría, por Ley, está facultada para la custodia y resguardo de los vehículos relacionados con delitos tales como secuestro, homicidios, narcotráfico, transporte de mercancía robada, etc., que requieren de todo un proceso judicial para ser recuperados por sus propietarios y que en muchas resoluciones de este tipo los bienes quedan a disposición de la Procuraduría para su destino final y a la fecha la Institución mediante subasta pública, contrata a una empresa para su destrucción y a la Institución en el 2010 percibió en promedio \$ 1.40 por kilo de fierro, más \$ 37 pesos por acumulador y \$ 295 pesos en promedio por convertidor catalítico, por lo que en promedio por un vehículo VW Jeta modelo 2009 se reciben por los tres conceptos ingresos por la venta de \$ 950.00 y por un vehículo Ford Fairmont modelo 1981 \$ 1,240.00 porque es un vehículo más pesado, por lo que se deduce que en este caso es mejor negocio vender vehículos viejos que nuevos. Es de señalar que en este tipo de delitos que se cometen con

vehículos, los hay de todo tipo desde la marca Volkswagen hasta Hummer, Audi, Volvo, Mercedes Benz y desde modelos del último año hasta los más antiguos.

A partir del año 2009 se impulsó un acuerdo para ser sometido al órgano legislativo, el cual fue aprobado para que este tipo de vehículos mediante un instrumento legal que transparente el proceso de venta de estas unidades a particulares, considerando aquellos que se encuentren en buenas condiciones mecánicas para transitar y que no resulten contaminantes, que puedan ser enajenados a un precio de mercado, que con mucha facilidad superan los precios actuales de venta.

La Institución está en proceso de concretar este acuerdo por lo que es necesario que ordene lo conducente a sus instancias internas para que se coordinen con los jueces del Tribunal Superior de Justicia, resuelvan lo más pronto posible la situación de estos vehículos que son alrededor de 6,000 que se tienen en los depósitos de la Institución, en la inteligencia de que no todos estos se encuentran en buenas condiciones para su venta debido a su antigüedad o por el tiempo que ya lleva en proceso, que puede tardar de uno a cinco años. Además de tomar en consideración que debido a que se encuentran a la intemperie su deterioro se acelera. Sin embargo, vale la pena continuar con este esfuerzo para poder legalmente, *chatarrizar* todos aquellos vehículos que ya no tengan vida útil o que por sus condiciones mecánicas ya no resulten atractivos para venderse a particulares.

México es un país pobre que no puede darse el lujo de desperdiciar esta oportunidad para allegarse de recursos lícitos para atender sus programas de gobierno. Estos recursos ingresan a un Fondo de la Institución de Apoyo para la Procuración de Justicia, el cual ya está constituido y que, de este se destine una parte para el financiamiento de las remuneraciones y prestaciones de la Policía de Investigación.

- V. Finalmente, la Institución puede financiar una buena parte del costo adicional que representen las remuneraciones y prestaciones sociales que se han tratado en esta tesis. Y si hubiera necesidad de acudir al Gobierno Local, o al Gobierno Federal para solicitar los recursos faltantes para llevar a cabo este proyecto, ya no representaría una

carga presupuestal tan fuerte. Con este planteamiento, se considera que haría el esfuerzo de autorizar estos recursos, pero nótese, que ya el planteamiento es distinto, ya no se acercaría la Institución en un plan de *pedir*, sino en una posición negociadora de un presupuesto adicional para concretar un buen proyecto.

- VI.** Otro problema que se ha presentado con los Policías de Investigación, mismo que aquí concluyo, son los efectos negativos que generan los horarios de labores extenuantes en su estado emocional. Y si bien es cierto que deben estar disponibles las 24 horas del día porque así lo requiere el Servicio, también es cierto que esto se ha debido a la falta de personal y si no se han creado más plazas, es porque no se cuenta con los suficientes recursos presupuestales y con esta propuesta, parte de estos ahorros se pueden canalizar para la formación y contratación de nuevos Policías de Investigación y de esta forma definir horarios de trabajo más humanos. Porque no obstante, que estos se plasmen en un Instrumento Legal en nada resuelve el agotamiento de un ser humano, cuando por otro lado el mismo Instrumento Legal defiende una jornada de trabajo máxima diaria de ocho horas para otras actividades económicas y estas personas aunque están formadas y entrenadas para ser Policías, no dejan de ser iguales que los demás trabajadores, porque biológicamente tenemos la misma estructura. Es cierto que por la naturaleza de sus funciones, sus demandas laborales las deben canalizar por otras vías distintas, que no lesionen la operación de la Institución. Como en el caso de ellos, que no pueden tener el Derecho de ser sindicalizados y declarar un paro de labores. En este sentido, conviene tener en cuenta la solución que al respecto se da en otros países y considerar adoptar una cierta flexibilidad acorde con la naturaleza humana, pero sin que se pierda en nada el propósito de servicio y valor cívico que se ha tratado de seguir en el nuestro.
- VII.** El sistema de responsabilidades administrativas de los servidores públicos en general, y de los Policías de Investigación en lo particular constituye un instrumento valioso para atemperar desviaciones administrativas para inhibir conductas arbitrarias y deshonestas a fin de fortalecer el estado de derecho. Sin embargo, no es suficiente someter a los Policías de Investigación a un régimen disciplinario estricto, pues es necesario incentivar su función, estimularla y reconocerla.

Uno de los objetivos de esta propuesta de sistema de remuneraciones y de seguridad social para los Policías de Investigación de la Institución, está orientado a abatir la impunidad y la corrupción de esta área sustantiva, junto con la profesionalización, la especialización y la modernización en cuanto al uso de equipo de inteligencia y armamento.

Es tiempo de revalorar el papel del Policía de Investigación, reconocer las importantes aportaciones que han dado al Ministerio Público en aras de mejorar la procuración de justicia que la sociedad exige.

Muchas mujeres y hombres de nuestro país se han pronunciado públicamente, para exigir que se aplique una verdadera procuración de justicia. Entre estas personalidades destacan: empresarios, académicos, artistas, políticos, ONG etcétera. Cada quien emite sus juicios y recomendaciones desde su muy particular punto de vista o si en su caso tuvo la desgracia de haber sido víctima de algún delito, en ese sentido será su opinión. Todas estas expresiones son bien intencionadas, pero esta propuesta define una estrategia para llevarla a cabo, en virtud de que como funcionario público se tuvo la oportunidad de conocer y vivir a fondo los problemas de diferentes instituciones gubernamentales.

- VIII.** Es de señalar que esta propuesta está orientada a contribuir en la solución del mejoramiento de las remuneraciones y la seguridad social de los Policías de Investigación de la Institución, y sería una falta de responsabilidad profesional decir que este modelo funcionaría para todas las procuradurías de nuestro país. Esto no funciona así, se deben estudiar los problemas particulares de cada organización de esta naturaleza, para hacerle a cada quien su traje a la medida, es por ello que con esto no se pretende pronunciar la última palabra en esta materia. Sin embargo, esto da origen a otras líneas de investigación, en virtud de que no sólo contribuye con su trabajo el Policía de Investigación en esta tarea tan compleja que es la de procuración de justicia.
- IX.** No se debe olvidar el papel que juegan los Peritos en sus distintas ramas: química sanguínea, informática forense, retrato hablado, peritos en dactiloscopia, identificación

forense, balística, criminología, tránsito terrestre, psicología forense, poligrafía, medicina forense, topografía etcétera.

La función del Oficial Secretario, quien actúa como auxiliar del Agente del Ministerio Público y éste mismo merecen atención especial, sobre su formación profesional y su situación laboral.

El Policía de Investigación, el Perito, el Oficial Secretario y el Agente del Ministerio Público, son los cuatro cargos sustantivos de la función de procuración de justicia y para la contratación de estos, no basta emitir una convocatoria señalando las vacantes de cada puesto, esto va más a fondo, porque la convocatoria es para su reclutamiento y selección y para su formación profesional.

- IX.** La formación profesional, representa un costo muy alto y esto es con cargo al presupuesto de la Institución y en el caso de la Policía de Investigación, el periodo de formación actualmente es de un año. Cabe subrayar, que en este aspecto se apoya la propuesta del Colegio de Formación Profesional de la Institución, en el sentido de que el periodo de formación sea de cuatro años después de haber concluido los estudios de bachillerato, para que se gradúen con un nivel de licenciatura y de esta manera, formar Policías de Investigación con verdadera vocación de servicio; para evitar que se incorporen profesionales de otras áreas, que no ingresan a una corporación policial atendiendo a su verdadera vocación, sino obligados por la necesidad de conseguir un empleo que les permita obtener ingresos para mantener a su familia, porque si realmente ser policías es su vocación se hubieran ahorrado el tiempo de estudiar otra carrera profesional: derecho, contaduría, comunicación social, odontología etcétera. Un ejemplo claro se puede apreciar en las ferias del empleo que organizan los gobiernos locales y federales, y que del total de plazas que se ofrecen, el 70 % corresponden a empresas que se dedican a seguridad privada o al traslado de valores y a la gente que contratan la ocupan para hacer labores de custodia. Es de señalar, que estas empresas en todos los eventos de esta naturaleza asisten ofertando un buen número de plazas, pero no es porque estén en expansión, sino porque es un

trabajo que casi nadie quiere hacer por el riesgo que este representa y por lo mismo a la gente que logran contratar permanece en este empleo en lo que encuentra algo más seguro y estable y con el menor riesgo de exponer la vida.

### **Reflexión final**

Para concretar este proyecto se requiere la voluntad política de los responsables de la Procuración de Justicia y de quienes deciden el destino de los recursos financieros de esta entidad. De antemano se aclara que no es una tarea fácil, que de la noche a la mañana se pueda lograr el cambio que tanto demanda la sociedad, esto toma su tiempo; estimo que por lo menos se requieren tres años trabajando sobre el mismo objetivo y con personal experto. De lo contrario, sólo estaríamos emprendiendo una aventura de la que no sabremos cuál será su final.

No debemos olvidar, que los titulares de la Procuraduría, objeto de esta Investigación, han emprendido esfuerzos por mejorar la Procuración de Justicia. Lo más reciente, fue la creación de un Consejo para la Aplicación del Nuevo Modelo de Policía de Investigación, en el cual forman parte distintos organismos privados, investigadores, personalidades prominentes que han sido víctimas del delito y que por iniciativa propia, han emprendido acciones para presentar evidencias para capturar a presuntos delincuentes. También la Universidad Nacional Autónoma de México participa en este Consejo. Pero no se debe pensar, que a estas Instituciones sólo les hace falta un pequeño ajuste para que funcionen correctamente, y que de inmediato empiecen a generar los resultados que todos los ciudadanos esperamos. Es obligado quitarle el matiz político y hablar con la verdad. No se pueden comprometer a presentar resultados en los famosos 100 días. Es cierto que la sociedad ya está cansada y ya no tolera más, por eso se ha repetido hasta el cansancio la frase de “si no pueden, renuncien”, pero finalmente, esta es una posición poco realista, cuando no se encara a la sociedad con la verdad. O tal vez por la fuerte presión que esta ejerce, se ven obligados a prometer resultados en plazos muy cortos.

Finalmente, cabe señalar que aun llevando a cabo toda una estrategia para concretar un programa de crecimiento organizacional y con el tiempo necesario, no se va a erradicar totalmente el delito, porque éste existe desde el origen mismo de la humanidad y esta no es

una tarea sólo del Estado, se requiere un esfuerzo conjunto que involucre a toda la sociedad, porque es en el núcleo familiar, donde se nos inculcan los valores que definen nuestra personalidad. No debemos olvidar que todo delincuente proviene de una familia.

## REFERENCIAS

- Aguilera, M. (2002). *La trascendencia del Estado y la administración pública en la esfera social y pública*. Tesis de maestría. México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Azaola, E. (2006). *Imagen y autoimagen de la Policía de la Ciudad de México*. México: Coyoacán, CIESAS, FLASUD y Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno del Distrito Federal.
- Azaola, E. (2009). *Crimen, castigo y violencias en México*. México: CIESAS y FLACSO.
- Azaola, E. & Ruiz, M. (2009). *Investigadores de papel. Poder y derecho humanos entre la Policía Judicial en la Ciudad de México*. México: Fontamara.
- Blanchard, K. (2008). *Administración por valores*. México: Norma.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General Administrativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Davis, K. (1986). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Díaz, A. (2009). *La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano. Su relación con la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Núcleo Regional Postgrado.
- Espinoza Ruiz, Antonio D., (1990). *Cultura Organizacional: Perspectiva simbólica, su influencia en el compromiso, posibilidad de administrarla*. Tesis de maestría. Posgrado en Ciencias Antropológicas, UAM-I.
- IBM Business Services, (2008). *Estudio Mundial de Capital Humano. Revelando el ADN de la fuerza de trabajo flexible*. Autor.
- Kast, E. & James, R.(1989). *Administración de las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: Mc. Graw Hill.
- Grawitz, M. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. México: Mexicana.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R., (1974). "The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects". En *Technical Report No 4*, New Haven, Conn: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hernández, R.y otros. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.

- Huse, E. & James, B. (1985). *El Comportamiento Humano en la Organización*. México: SITESA.
- Peyrot, G. (2006). *El Capital Humano como fundamento del Desarrollo Organizacional en la Secretaría de Marina*. México: Tesis de maestría. Posgrado en Ciencias de la Administración, UNAM.
- Procuraduría General de Justicia del D.F. e Instituto de Formación Profesional. (2009). *Manual de Formación de Policía de Investigación Tomo 1*. México: Ubijus.
- Procuraduría General de Justicia del D.F. (1997). *El Ministerio Público en el Distrito Federal*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Sackman, A. & Suárez, M. (2000). *Administración de Recursos humanos. Remuneraciones*. Argentina: Macchi.
- Reyes; A. (1992). *Administración de Empresas*. México: Limusa.
- Robbins, P. (1998). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Szasz, I. & Lerner, S. (1999). *Para comprender la subjetividad. Investigación cualitativa en salud reproductiva y sexualidad*. México: COLMEX.
- Vázquez, J. (1981). *Moral Profesional*. Madrid, España: Narcea.
- Villalobos, L. (2009). *Administración, reforma y rendición de cuentas policial en la democracia*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Weber, M. (2008). *Economía y sociedad. Esbozo de una sociología comprensiva*. México: FCE.

### **Leyes y otros Documentos:**

- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.  
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del D.F.  
Ley General de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

### **Referencias electrónicas:**

- [www.pgjdf.gob.mx](http://www.pgjdf.gob.mx) <http://www.reforma.com/justicia/articulo/486/970004/>. Recuperado 21 de febrero de 2009.
- Derecho Laboral: Prestaciones Laborales <http://dereclabo9.blogspot.com/>. Recuperado el 20 de junio del 2010.
- [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_INSHT/2002/20/seccionTecTextCompl2.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2002/20/seccionTecTextCompl2.pdf). Recuperado 20 de julio de 2010.

## ANEXO 1: ENTREVISTA

La entrevista estuvo fundamentada para responder al siguiente bloque de temas, que se consideran importantes para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo de los agentes de la Policía Investigadora de la Institución:

### **Qué opinan de la capacitación que reciben, para cumplir con su trabajo (capital humano).**

2. ¿Qué significa para usted ser parte de la Policía Investigadora?
3. ¿Cuál fue su motivo para entrar a la Corporación?
4. ¿En qué consiste ser Policía?
5. ¿Cuál es la principal Misión del Policía de Investigación?
6. ¿Qué diferencias encuentra entre ser Policía de Investigación y la antigua Policía Judicial?
7. ¿Qué opinión tiene de la formación y capacitación que reciben de la Corporación a través del Instituto de Formación Profesional?

### **Qué opinión tienen de su entorno laboral.**

8. ¿Cómo es una jornada diaria de trabajo?
9. ¿Qué debe hacer un Policía de su Corporación?
10. ¿Qué no debe hacer un Policía?
11. ¿Cómo es un buen Policía de Investigación?
12. ¿Cómo se mira a sí mismo un Policía de Investigación?
13. ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta cotidianamente un Policía de Investigación?
14. ¿Cuáles son las soluciones que propondría usted en relación con esos problemas?
15. ¿Qué diferencias y similitudes encuentra con las otras Corporaciones?
16. A lo largo de su carrera ¿cuáles son los problemas que enfrenta el Policía?
17. ¿Cuáles son los criterios para obtener un ascenso?
18. ¿Se cumplen? Sí, no
19. ¿Quién decide en realidad sobre los ascensos?
20. ¿Cómo son las relaciones con su Jefe directo?

21. ¿Y con sus subordinados?
22. ¿Quién decide sobre las sanciones o medidas disciplinarias?
23. ¿Cómo es visto el Policía de Investigación por el ciudadano?
24. ¿Cómo ha sido y es el trato entre Policías Judiciales/de Investigación y los ciudadanos?
25. ¿Qué es un delincuente para la Policía de Investigación?
26. ¿En la Policía de Investigación existen delincuentes?
27. ¿Cómo son las relaciones con su familia?
28. La mayoría de sus amigos ¿son Policías?
29. ¿Cómo es visto el Policía en el lugar donde vive? ¿Se siente respetado como Policía de Investigación?
30. ¿Considera que la gente diferencia su trabajo al de los otros Policías?
31. ¿Se siente seguro como Policía?
32. ¿Se siente satisfecho de su trabajo en la Corporación?
33. Si no fuera Policía de Investigación ¿qué le habría gustado ser?

**Qué Piensan sobre los Sueldos, Salarios y Prestaciones sociales que Reciben por el Trabajo que Desempeñan.**

34. ¿Qué piensa de los sueldos que reciben los Agentes de la Policía Investigadora por el trabajo que realizan?
35. ¿En qué utiliza y cómo distribuye el sueldo que recibe?
36. ¿Piensa que los gastos que realizan los Agentes de la Policía Investigadora en su vida cotidiana, exceden el sueldo que recibe?
37. ¿Cuánto considera que es un pago justo por el trabajo que realiza?
38. ¿Qué prestaciones sociales tiene y qué piensa de ellas?
39. ¿Cómo serían las prestaciones ideales?
40. ¿Cómo son los Reconocimientos y Estímulos que recibe por el trabajo que desempeña y qué piensa de ellos?
41. ¿Está de acuerdo con los criterios que se utilizan para obtener esos estímulos?

**Qué Propuestas Tienen para Mejorar el Ambiente Laboral mediante los Salarios y Prestaciones que les son ofrecidas.**

42. ¿Cómo es el ambiente laboral en su lugar de trabajo?
43. Si tuviera la oportunidad de hablar con sus superiores sobre el sueldo y las prestaciones sociales que recibe, ¿qué les diría?
44. ¿Y qué propondría para los estímulos y reconocimientos?

Antes de aplicar la entrevista, se explicó el motivo y el propósito de la investigación, que corresponde a las Reformas que conlleva el cambio de Policía Judicial a Policía de Investigación. También debe dejarse en claro, que las respuestas que emiten los entrevistados, serán utilizadas como información confidencial.