

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
ESCUELA DE POSGRADO**



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

“TITULO DE LA TESIS”

“Las deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la PNP y la función policial”

**Tesis para optar el grado de Magister en Ciencias Políticas y
Gestión Pública**

Autor

HÉCTOR JULIO ESCOBEDO MOSQUERA

Asesora

MERCEDES CRISOSTOMO MEZA

LIMA – PERÚ

2015

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1.....	7
MARCO TEORICO Y ESTUDIOS RELATIVOS A INSTITUCION, FUNCIÓN PÚBLICA Y RELACIONES INTERPERSONALES	7
1.1 Institución, función pública y relaciones interpersonales	7
1.2 Estudios sobre relaciones interpersonales en grupos humanos	17
1.3 Marco normativo e institucional sobre la Policía Nacional del Perú.....	21
CAPÍTULO 2	25
DESNUDANDO UNA PARTE DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PNP	25
2.1. Interacción del personal policial durante el cumplimiento de la función policial	25
2.2. Relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la PNP.....	28
2.3. Las deficientes relaciones interpersonales en términos de infracciones disciplinarias.....	31
2.4. Las infracciones disciplinarias en cifras: 2012 al 2013.....	36
CAPITULO 3	47
LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA FUNCIÓN POLICIAL.....	47
3.1. Causas de las deficientes relaciones interpersonales en la PNP.....	47
3.2. La función policial y las relaciones interpersonales deficientes.....	53
3.3. El liderazgo y el cumplimiento de la función policial	56
3.4. Propuestas para evitar las deficientes relaciones interpersonales en la Policía Nacional del Perú	60
CONCLUSIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	68

INTRODUCCION

Para el cumplimiento de su función, la institución policial en el Perú prepara, capacita y especializa en diferentes Escuelas de formación a personal en categorías de Oficiales y Suboficiales. Es durante el servicio policial en la que ambos funcionarios públicos interactúan permanentemente, produciéndose de esta manera relaciones interpersonales de diverso tipo. Entre estas relaciones se encuentran aquellas de carácter deficiente como son: replicar airadamente a un superior; formular imputaciones tendenciosas o temerarias contra cualquier miembro de la Policía Nacional del Perú (PNP); y, tratar en forma arbitraria, vejatoria o discriminatoria al personal de la Policía Nacional del Perú, cualquiera sea su grado. Por tanto, estos actos relativos al comportamiento en lugar de contribuir, merman la capacidad administrativa u operativa del trabajo en conjunto.

Esta problemática me llevó a plantear como pregunta central de investigación: ¿cuáles son las consecuencias que se han generado de las deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en el cumplimiento de la función en la Región Policial Lima en el periodo 2012 a julio del 2013?. Las preguntas específicas que plantee son: ¿cuáles son las

deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, que han generado consecuencias en cumplimiento de la función?, ¿cuáles han sido las causas que originaron las deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, que generaron consecuencias en cumplimiento de la función?, ¿cómo han afectado al cumplimiento de la función policial las deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados?

La hipótesis que guió la investigación fue “replicar airadamente a un superior; formular imputaciones tendenciosas o temerarias contra cualquier miembro de la Policía Nacional del Perú y tratar en forma arbitraria, vejatoria o discriminatoria al personal de la Policía Nacional del Perú, cualquiera sea su grado” son consecuencias generadas por las deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinados.

Esta investigación se centró en analizar información de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, el órgano de control de más alto nivel de la institución policial. Esta Unidad policial tiene a cargo la Dirección de investigaciones, encargado de llevar a cabo la investigación de infracciones disciplinarias que comete el personal policial. La investigación realizada fue de tipo cualitativo. Durante el presente estudio se efectuaron entrevistas semi-estructuradas a cinco jefes policiales que desarrollaron investigaciones de carácter administrativo disciplinario en la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú. Estas investigaciones estuvieron vinculadas expresamente a deficientes relaciones interpersonales, vale decir que investigaron a Jefes y subalternos policías involucrados en la comisión de infracciones disciplinarias con este tipo de característica.

Además, se entrevistó a cuatro jefes (oficiales) y cuatro subalternos (suboficiales) policías, que se encontraron prestando servicios policiales en unidades y/o comisarías PNP de Lima metropolitana, los cuales fueron previamente seleccionados. Los criterios que se tomaron para entrevistarlos fueron que hayan estado comprendidos como involucrados en por lo menos un caso de deficiente relación interpersonal, con la consecuencia de haber tenido que afrontar un proceso administrativo-disciplinario. La información brindada me permitió conocer muy a detalle la forma y circunstancias en las cuales se originaron estas falencias en la interacción laboral policial.

Para trabajar las entrevistas se realizaron guías de entrevistas por cada tipo de actor, las cuales fueron sistematizadas en una matriz individual y grupal. Para la realización de las entrevistas se aplicó el consentimiento informado, sin embargo, en ninguno de los casos accedieron a firmar el consentimiento informado. Argumentaron que por razones de seguridad en su trabajo, como de tipo disciplinario, además al no tener autorización para dar declaraciones respecto de la institución policial el personal policial no puede responder preguntas vinculados a su institución. En ese sentido, se logró realizar trece entrevistas. Para la aplicación de las entrevistas se tuvo que indagar, ubicar y coordinar con cada uno de los entrevistados elegidos, resultando dificultoso en vista de lograr obtener la aprobación para dar la entrevista y depender de su disponibilidad de tiempo para la realización de la misma. Cabe mencionar que en uno de los casos a entrevistar, un suboficial prefirió no dar la entrevista aduciendo tener que salir de comisión del servicio al interior del país. Finalmente, todos los actores entrevistados que estuvieron involucrados en

infracciones administrativo disciplinarias (cuatro oficiales y cuatro suboficiales), mostraron su desconfianza antes de la entrevista, por suponer que se les estaba haciendo algún tipo de seguimiento administrativo. Ante esta circunstancia se les explicó que la entrevista solo tiene objetivos académicos. Los entrevistados en su gran mayoría quisieron conocer cómo es que se obtuvo la información del hecho en el cual estuvieron involucrados, motivo por lo que se les brindó la explicación del caso. Por otra parte, se tuvo que detallar en forma pormenorizada sobre el trabajo que se estaba realizando, lográndose superar finalmente cualquier impase presentado.

Por otro lado, se obtuvieron y revisaron Cuadros Estadísticos de la Inspectoría General PNP, los que me ayudaron a comprender más sobre otros aspectos relacionados a deficientes relaciones interpersonales. En algunos casos se utilizaron estos informes estadísticos para procesar y confeccionar cuadros propios acordes con la investigación. También se lograron revisar dos de los informes disciplinarios de investigación que fueron instruidos sobre infracciones disciplinarias ocasionados, a causa de deficientes relaciones interpersonales producidas en el periodo del 2012 a julio del 2013 en la ciudad de Lima metropolitana. Esto sirvió para entender mejor la forma y circunstancias por las cuales se produjeron las deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado. También fue de utilidad para conocer los argumentos empleados para justificar, reconocer o contradecir la comisión de la infracción disciplinaria que fue materia de investigación por la Inspectoría General de la PNP.

Los ejes teóricos que guiaron el análisis de este estudio fueron la institución, función pública y las relaciones interpersonales. Entre los principales autores que se utilizaron para dar cuenta de los conceptos de institución se ha revisado lo planteado por Guy Peters, Carlos Acuña y Mariana Chudnovsky, Steven Levitsky y María Murillo. En cuanto a lo que significa función pública he analizado lo planteado por Andrés Morey y Guillermo Alonso. Para teorías relacionadas con relaciones interpersonales, presentaré lo planteado por Gregorio Bilikopf Encina, Oscar Oszlak, Robert Bales, Stephen Robbins, Marleen Rueda-Catry y María Vega, Dolores De la Rosa y Antonio Carmona, Hans Kelsen y Fernando Mansilla.

Esta tesis se divide en tres capítulos. En el primer capítulo presento los aportes más importantes sobre teorías y estudios de deficientes relaciones interpersonales, analizándose además cómo se presentan éstas en el día a día del personal policial; la influencia que tiene en la institución de la Policía Nacional del Perú, y por ende en el cumplimiento de sus funciones.

En el segundo capítulo se expone la forma en la que los miembros de la institución policial, al interactuar laboralmente, producen relaciones interpersonales deficientes, las cuales han sido tipificadas disciplinariamente como infracciones de acuerdo a la Ley que regula su régimen disciplinario. Asimismo, se presentan datos estadísticos de la totalidad de infracciones disciplinarias cometidas por personal policial durante el año 2012 a julio del 2013, para luego, analizarse teniendo en cuenta la relación que tienen con aquellas infracciones disciplinarias vinculadas a deficientes relaciones interpersonales.

En el tercer y último capítulo presento las causas que dan origen a las deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado en la PNP, distinguiendo los diferentes puntos de vista del jefe y también del subordinado. Asimismo, se explicará la influencia que tienen estas relaciones interpersonales deficientes en el cumplimiento de la función policial y el rol de los jefes como líderes para conducir a sus subordinados en la consecución de metas y objetivos de la función policial. Finalmente se presentan las conclusiones.

De esta manera, con el presente estudio quiero contribuir con la institución policial a la cual me debo como profesional. Considero que las organizaciones públicas o instituciones que desarrollan actividades de servicio para la sociedad tienen una difícil pero noble tarea. La función policial es una de ellas, por tanto debemos vigorizar a la policía desde su interior, identificando las debilidades y amenazas que penden sobre ésta, con el fin de contrarrestarlas. Sin duda alguna lo que siempre me motivará, es la esperanza de querer lograr el bienestar y desarrollo de nuestra sociedad, teniendo para ello como primer paso el fortalecimiento de nuestras instituciones que en estos últimos días se encuentra tan venida a menos.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO Y ESTUDIOS RELATIVOS A INSTITUCION, FUNCIÓN PÚBLICA Y RELACIONES INTERPERSONALES

En este capítulo presento los aportes que considero importantes y necesarios para el análisis de las deficientes relaciones interpersonales que acontecen en el quehacer cotidiano del personal policial. Para ello he tenido en cuenta los enfoques teóricos relacionados a institución, función pública y relaciones interpersonales.

1.1 Institución, función pública y relaciones interpersonales

En relación a lo que se determina como institución, Peters (2003) menciona que en ciencia política la palabra “institución” se utiliza libremente y, a su vez, la expresión es muy limitada al significar cosas como estructura formal, como lo sería un Parlamento; o también entidades sin forma, como lo es una clase social. Señaló que, para Teubner (1986) y Robinson (1991) lo serían incluso las leyes y los mercados que son elementos que forman parte

del universo sociopolítico. Es válido describir las estructuras antes referidas o las restricciones al comportamiento, como “instituciones”; sin embargo, se requiere de mayor especificidad, si la intención es tratar de contribuir más al desarrollo de la disciplina. Luego, interpretando a March y Olsen (1989), Peters (2003) menciona que la institución no sería específicamente una estructura formal, sino un conjunto de supuestos, reglas, normas y, por encima de esto, rutinas.

De las definiciones planteadas por los autores, será posible advertir que es lo que significa para ellos el término “institución”. Sustancialmente una institución es un conjunto de reglas y valores. Asimismo, se entiende como el conjunto de rutinas que evolucionan para poner en ejecución y aplicar esos valores.

Entonces, una institución debe de funcionar como una “lógica de lo adecuado”, para conseguir que sus miembros reflexionen más en torno al hecho de que sus actos estén o no ceñidos a las reglas de la organización; y no a la “lógica del consecuencialismo”, relacionado a la reflexión sobre consecuencias que les traerían sus actos. Ninguna institución por mejor constituida que se encuentre en algún momento presentará alguna situación anómala. Es ante tales circunstancias, que la institución establece precisiones sobre la manera de comportarse los miembros de la organización, reforzando para ello este comportamiento apropiado para el rol y sancionando lo que es inadecuado (Peters, 2003).

Para Acuña (2013) las instituciones fueron siempre importantes, este autor anota que según March y Olsen (1989), entre los años 80 y 90, se dio un

apogeo de defensores del buen nombre y la relevancia de estas, para explicar los diferentes aspectos políticos, sociales y económicos. Ellos serían guiados por el “nuevo institucionalismo”.

Este institucionalismo weberiano, según DiMaggio y Powell (1983), cobró mayor vigencia en la sociología de las organizaciones. Finalmente, refiriéndose a lo que sostienen Weaver y Rockman (1993), en la ciencia política se inició un rescate de las instituciones por significar parte fundamental de las capacidades de los gobiernos. El tipo de institucionalidad de los gobiernos tiene repercusión en las opciones y la esencia de las políticas. En lo que respecta a los gobiernos de América Latina, sus problemas tienen mucho que ver con temas de informalidad o debilidad, inestabilidad o la poca eficacia de sus instituciones.

Pese a este hecho, se advierte que las instituciones débiles, pueden considerarse también como “fallidas”, resultan en algunos casos ser exitosas tras haber sido utilizadas como “herramientas” para lograr un propósito. Entonces, la ausencia de capacidad para cumplir con reglas no es necesariamente una señal de que exista ausencia de institucionalidad, ya que podría ser el resultado de una lógica política.

Debe de entenderse que las instituciones modifican el comportamiento de los individuos, de manera positiva o negativa. Asimismo, definen el accionar de los actores, como por ejemplo la dinámica política, económica y sociológica de la población; y distribuyen poder. Finalmente, las estructuras institucionales son heterogéneas, al convivir en un mismo momento y lugar tanto las que mejoran la dinámica social como las que no lo hacen (Acuña, 2013).

Gran parte de los países de América Latina son buenos referentes como objeto de estudio para conocer las causas y consecuencias de su débil institucionalidad, producto de sus constantes y radicales cambios. En el Perú, como en otros países de la región, las constituciones fueron cambiadas por lo menos 10 veces en el primer siglo de su independencia, existiendo una gran diferencia con la Constitución de los Estados Unidos que aún se mantiene y sobre la cual se modelaron originalmente.

Similar a la mayor parte de antiguas colonias, los estados de Latinoamérica son propensos a la importación de instituciones extranjeras. Esto ha traído como consecuencia problemas de incongruencia entre los que redactan las reglas o normas y los actores que tienen el poder. En tal sentido, se ha determinado que los gobiernos no prestan la correspondiente atención, así estas se vinculen o no con las estructuras de poder y con las normas internas. Por esta razón, las instituciones, pasado cierto tiempo de su vigencia, obtienen legitimidad sin que los actores las hayan podido transformar, sino por el contrario perdieron el tiempo dedicándose a adaptar y orientar sus estrategias hacia ellas (Levitsky, 2012).

Sintetizando lo antes expuesto por los autores, se advierte que el concepto “institución” está vinculado tanto a normas, reglas o leyes, y a organismos con estructura formal y sin ella, etc. Sin embargo, para conocer el motivo del uso de este término es preciso identificar el enfoque que adopta o da el “autor” cuando hace alusión a este concepto. Las instituciones son necesarias en los Estados para lograr el diseño e implementación de políticas públicas, y su utilización y el resultado que se obtenga de ello, nunca será

negativo si se tiene en cuenta que casi siempre se usa de modo estratégico. Por otra parte, las instituciones al interior de las organizaciones son modificadoras de las conductas de los individuos, pues buscan crear conciencia en éstos al hacerlos reflexionar en torno a los éxitos que conseguirían para la institución al cumplir con las normas; y no perder tiempo pensando en las consecuencias en el supuesto caso de no cumplirlas. En el presente estudio tomaré en cuenta lo señalado por Peters (2003) respecto a que “institución” no es necesariamente una estructura formal, sino que también significa normas, reglas, etc. y a lo mencionado por Acuña (2013) en cuanto se refiere a que es un modificador de la conducta.

En relación a las definiciones de función pública, Morey (2004) al analizarla, advirtió que no existía mucha bibliografía sobre este término, y que existe una contraposición de los conceptos relativos al servicio público o gestión y función pública o poder. Señala también, que el concepto de funcionario público en España lo utilizan genéricamente, tanto en el orden social, civil como en la propia legislación. Sin embargo, a principios del siglo XIX plantea que si existía una diferencia entre funcionario y empleado. Este autor, citando a Leopoldo Calvo Sotelo, menciona que hay una línea divisoria entre el funcionario, quien ejerce una función pública; y el empleado, quien recibe una retribución y lo constituye en su forma de vida. Morey (2004) con su análisis determinó que mientras que los funcionarios públicos se sujetan al Derecho Público y realizan funciones públicas, los empleados públicos se sujetan al Derecho Civil, por realizar actividades profesionales retribuidas. Por otra parte considera que el funcionario al estar unido a actos de poder, de

autoridad o a la contribución del ejercicio de funciones públicas, tiene permanencia en el empleo pudiendo sólo perderlo por razones estrictamente enunciadas en el régimen jurídico; caso contrario al de un empleado, quien puede ser cesado por normas comunes de Derecho civil o laboral. Además nos dice que la Guardia Civil o la policía, al llevar a cabo actos de autoridad que redundan en el mantenimiento del orden público, ejerciendo coacción directa o interviniendo en procedimientos sancionadores, se encuentra en la definición de funcionarios públicos. Defiende esta posición, pese a que otras doctrinas no lo consideran así, y lo sustenta indicando que la labor que desarrollan la realizan en el ámbito social y su autoridad no es meramente institucional o jerárquica y disciplinaria, por cuanto también está dirigida al ciudadano común en general (Morey, 2004).

Alonso (2007) señala que existen brechas vinculadas a la función pública, como la ausencia de incentivos adecuados que estimulen la carrera de la función pública. Entre ellos se encuentra la falta de competitividad de los salarios del sector público con el privado, no pudiendo atraer o retener a personal competente. Y en cuanto a brechas en la organización interna, se tiene que una vez que los niveles de decisión política facultan al organismo roles funcionales y le proveen recursos, éste debe organizarse para lograr sus objetivos. Sin embargo, si existieran dificultades para conseguir la meta trazada, entonces, la brecha principal sería entre la organización formal y la red de relaciones informales que pueden ser los canales más habituales en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, bajo el supuesto de que el organigrama establece la mejor distribución de funciones internas, interrelaciones más adecuadas y costo-efectivas entre las distintas subunidades, la superposición de una organización informal desfasada de la estructura formal podría plantear serias fallas en el funcionamiento de la entidad, por lo que debería ser contrarrestado con la formalización de manuales administrativos y procedimientos. Así, la existencia de protocolos, que contemplan de manera precisa y detallada las tareas permanentes que lleva adelante la organización, es un modo eficaz de comunicar al personal de los resultados específicos que se esperan alcanzar (Alonso, 2007).

En resumen, la función pública es un concepto relativamente nuevo, el cual, a diferencia de las actividades particulares de una empresa privada, está referido a las actividades burocráticas que el Estado realiza en beneficio de la sociedad. Los funcionarios públicos para un mejor y calificado actuar profesional requieren siempre de incentivos. También, son de suma utilidad el contar con protocolos procedimentales administrativos y operativos, con el único fin de lograr los objetivos de la institución. En este contexto, la policía es una organización tutelar del estado cuya función pública es de servicio en beneficio de la sociedad, y entre sus múltiples funciones que constitucionalmente le han sido asignadas están el de garantizar el cumplimiento de las leyes, mantener el orden público y combatir la delincuencia. Para el desarrollo del tema de investigación utilizaré lo señalado por Morey (2004) en cuanto a que la función pública es inherente a los actos

que desarrolla una autoridad y a lo referido por Alonso (2007) en relación a que esta actividad requiere de manuales y protocolos para un buen desempeño.

Por su parte, las relaciones interpersonales, al interior o exterior del trabajo, son de carácter importante en la administración laboral. Existen diferencias tanto en lo personal como en el aspecto cultural que tienden a redundar en la relación entre personas. Es necesario tratar de comprender las costumbres de culturas diferentes a la nuestra, pues sería bastante ventajoso para la relación. El mayor riesgo ocurre cuando una de las dos personas que interactúan lo hace sobre generalizaciones.

Antes de empezar un determinado trabajo es conveniente que los empleados o trabajadores reciban cierto tipo de intercambio de caricias psicológicas. Una conversación positiva está basada sobre todo de la manera de cómo es que los interlocutores hábilmente toman y pasan turnos para decir lo que piensan. Siempre se debe considerar que para desarrollar un trabajo todos pueden tener aportes que mostrar y que puedan favorecer a que las cosas marchen de la mejor manera. Las personas en todo momento requieren de valorar el aporte que dan otras personas, si quieren que se conserve con valor, de igual modo los suyos. Una de las más difíciles actividades que tienen los jefes o supervisores es el de escuchar a sus subordinados o trabajadores cuando se hallan en algún tipo de dificultad; sin embargo, debe tenerse en cuenta que el escucharlos no significa tener que solucionarlos (Billikopf, 2002).

Por su parte Oszlak (2006) sugiere que la conducta de los empleados públicos no es totalmente inesperada o al azar. Esta se encuentra altamente influida por sus particularidades propias como edad, experiencia, grado de

instrucción; por sus metas individuales y sus niveles de compatibilidad o conflicto con los objetivos de la institución; por los recursos materiales de los que se pueda disponer; por la naturaleza propia de las normas y el tipo de requerimientos externos a los que debe responder y el tipo de vínculos que se establecen con sus iguales, superiores y/o subordinados, o por las técnicas y procedimientos de evaluación y control a afrontar. Después de todo, es el comportamiento de los seres humanos, lo que determina el nivel y la eficiencia de los productos resultantes de su acción.

Así, tenemos que la eficiencia y efectividad del accionar burocrático dependerá, en un sentido inmediato, de las conductas de los empleados públicos. Sin embargo, tal conducta simplemente exterioriza el conjunto de variables de contexto, normativo y de estructura que estimulan algunas percepciones, ocasionan actitudes y conducen a orientaciones diferenciadas hacia la acción, entre estas la determinada por los niveles de moralidad y registro de desempeño (Oszlak, 2006).

El liderazgo existe desde que los hombres viven en sociedad e interactúan entre ellos. Sobre esto se han desarrollado diferentes y variadas teorías. Unos consideran que son los rasgos de personalidad y otros que son un conjunto de comportamientos que existen dentro de nuestro propio yo. Lo que sí es cierto es que son líderes aquellos que tienen la capacidad de poder influir sobre otras personas. El liderazgo, puede ser visto desde dos ópticas. El primero, como el que se organiza previamente para lograr conseguir metas; y el segundo, como el que se preocupa de llevar adelante las relaciones entre los

individuos de un grupo, cuidando su moralidad y el bienestar del compañero (Bales, 1950).

Es sabido que en una relación jefe – subordinado, el primero debe tener la capacidad de saber escuchar y comprender el pensar de sus empleados. Debe desarrollar liderazgo positivo, manteniendo siempre la serenidad y preocupándose de su bienestar; debe propiciar el trabajo en grupo y mantener siempre comunicación con ellos. Debe de tratar siempre de construir y no estar muy alejado de ellos mostrándole confianza y seguridad; además, de alentarlos a ser mejores y más competitivos. El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Por lo tanto, se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización (Robbins, 1998).

Según una publicación efectuada por la Oficina Regional para América Latina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), denominada “Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas” (2005) no parece que exista un concepto general sobre buenas prácticas laborales, aunque de los diferentes trabajos y estudios se infiere la idea de que se procura reflejar ejemplos apropiados y por tanto prototipos en los distintos campos o áreas del trabajo y el empleo. Si bien, como se ha señalado anteriormente, no hay definiciones concretas, desde la perspectiva de la OIT una buena praxis en las relaciones laborales podría ser comprendida como aquella experiencia de tipo colectivo, que en lo concerniente al respeto a los principios y derechos

fundamentales en el trabajo, conforme a lo definido por la Constitución y la Declaración de la OIT, pueda ser entendida como exitosa para preservar y garantizar el bienestar de los trabajadores en su totalidad, como también el progreso de las empresas, mejorando y superando el nivel interno de las relaciones. Esto, a la vez, garantiza condiciones aparentes de trabajo y empleo, facilitando el crecimiento de la productividad y el salario, asimismo logrando el desarrollo de una cultura de concertación que ha sido iniciada por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir posibilitando nada menos que un trabajo decente (Rueda-Catry, 2005).

En cuanto a este enfoque teórico tomaré en cuenta lo vertido por los autores Billikopf (2002), Oszlak (2006), Bales (1950), Robbins (1998) y Rueda-Catry (2005), quienes entienden que las buenas relaciones interpersonales en un grupo humano que desarrolla tareas laborales conducen a un buen clima organizacional de éxito, siempre y cuando, tanto jefe como subordinado estén conscientes del rol que tienen en su permanente interacción. Asimismo, señalan que importante el papel que desempeña el jefe como líder para saber escuchar y la comunicación que exista permanentemente entre ambos para llevar con eficiencia, eficacia y de manera colectiva el desempeño del trabajo o empleo. Otro tema interesante son también las condiciones y el bienestar que deben de tener ambos actores para un mejor desarrollo de la producción.

1.2 Estudios sobre relaciones interpersonales en grupos humanos

En el presente acápite, analizaré los estudios de investigación que se han desarrollado en diversos campos de las relaciones interpersonales laborales. Sin embargo, es preciso hacer hincapié que en cuanto a deficientes relaciones interpersonales al interior de una institución policial o alguno que tenga similitud con la situación planteada, aún no han sido realizados. Por ello, los estudios realizados para otras áreas laborales, serán tomados como referencias y servirán de apoyo teórico y casuístico en relación al presente estudio.

Lapeña (2012), en su tesis doctoral, orientó su estudio a describir la forma de cómo se dan las relaciones interpersonales, cuáles son sus causas y qué situaciones son las que influyen para su cambio o transformación. Para ello utilizó el método cualitativo, recogiendo material narrativo ilustrativo, que posteriormente interpretó tratando de entenderlas dentro de su propio marco de referencia. Entre las conclusiones, el autor señala que la existencia de relaciones interpersonales “positivas” propicia un buen ambiente relacional. Asimismo, se identifica la presencia de relaciones personales “negativas” o deficientes, surgidas, a causa de exigencias de la administración, las cuales provocaron cansancio y desmotivación en el personal. Otra conclusión interesante fue haber evidenciado efectos de gratitud en los pacientes con motivo del cambio a una mejor atención, realizado por enfermeros jóvenes motivados y con ganas de superación. Finalmente, consideró una conclusión sobre las repercusiones de la carga de trabajo, mencionando que las causas de esta deficiencia son la desorganización laboral, hábitos de trabajo usuales y la ausencia para definir cada rol profesional. Sumando todas estas causas se

produce ansiedad, insatisfacción en el trabajo y relaciones interpersonales conflictivas.

Es de considerar de igual modo, el estudio realizado por Gerardo Javier Macías Cortés (2003), el cual se enmarcó en analizar los paradigmas de la comunicación y como es que se fueron incorporando, cuál fue su influencia y cómo en el tiempo evolucionó en la comunicación organizacional. Finalmente estudió la teoría funcional en la toma de decisiones de grupo y la teoría de la estructuración en la comunicación de grupos pequeños. Para llevar a cabo este estudio, el investigador recopiló información diseminada y dispersa en materiales diversos clasificándolos en categorías de antecedentes, conceptualización, modelos de análisis, investigación empírica y críticas que funcionaron como guías de la exposición. Entre las principales conclusiones de este estudio están la importancia de revisar minuciosamente qué es un grupo y cuáles son sus características. Asimismo definir qué se entiende por teoría de la comunicación, cuando se realiza un estudio de esta naturaleza. Otra conclusión realizada es que no existe un solo enfoque que pueda contener la verdad total, ya que el grupo es un fenómeno complicado, que tiene diversas características las cuales corresponden a partes de la realidad que requieren también ser conocidas.

Además, se revisó el estudio de investigación efectuado por Oswaldo Pelaes León (2010), quien comprobó la relación existente entre las variables clima organizacional (independiente) y la satisfacción al cliente (dependiente). Asimismo, comprobó que las relaciones interpersonales, como los valores

colectivos, estaban relacionadas significativamente con la satisfacción del cliente de la empresa en estudio. Por lo contrario, no encontró relación entre la satisfacción al cliente y la forma cómo se daba la distribución de los recursos. Entre las conclusiones principales se tiene la comprobación de la relación directa que existe entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, en cuanto a que, si las relaciones interpersonales mejoran, lo mismo sucede con la satisfacción del cliente. También, si se incrementa por parte del personal que labora en la empresa el sentido de pertenencia a la organización, mejora en ese mismo sentido la satisfacción del cliente. Por último, si la dirección mejora para ser más clara y coherente; entonces, la satisfacción del cliente también se mejora.

Se debe precisar que las investigaciones antes consideradas sí bien es cierto se producen en contextos e instituciones diferentes, tienen alguna vinculación o similitud con las relaciones interpersonales que se producen en la policía. En tal sentido, de los estudios antes planteados identifiqué tres elementos que serán importantes para el análisis de esta tesis. Primero es importante preguntarse cómo se presentan las relaciones interpersonales al interior de la PNP y consecuentemente cómo es el clima organizacional que se genera a consecuencia de ello. Otro elemento importante a tener en cuenta es el análisis de la importancia de la comunicación para promover buenas relaciones interpersonales en la interacción diaria de los miembros policiales durante el cumplimiento de su función policial. Finalmente, como tercer componente importante en el estudio será vincular las buenas o deficientes

relaciones interpersonales en la policía con el servicio producido y por ende con la satisfacción del blanco objetivo al que está dirigido, la ciudadanía en general.

1.3 Marco normativo e institucional sobre la Policía Nacional del Perú

La PNP es una institución tutelar del Estado, que tiene por finalidad primordial, garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas, como a la comunidad. Asimismo, garantiza que las leyes se cumplan y da seguridad al patrimonio, sea público o privado. Realiza acciones de prevención, investigación y combate a la delincuencia común y organizada. Presta vigilancia y ejerce el control en las fronteras. Esta misión de servicio público le ha sido asignada mediante norma constitucional en el artículo N°166 de la Constitución Política del Estado de 1993.

Para el cumplimiento de su misión y funciones, la PNP cuenta con el Decreto Legislativo N°1148 con la que se establece un modelo de desarrollo organizacional, como también de gestión operativa y administrativa. Establece en el Título IV de los regímenes especiales, primer capítulo del régimen de personal de la PNP, quienes son los miembros que la integran, la carrera policial y la situación del personal. Posteriormente, en el capítulo tercero señala específicamente sobre el régimen disciplinario.

En cuanto a la Ley de carrera y situación del personal de la PNP, cuyo Decreto Legislativo es el N°1149, el artículo 13° menciona los niveles que

existe en el personal que la integra, los cuales están determinados por categorías, jerarquías y grados, en estos se precisan dos grandes grupos, el de Oficiales que se subdivide en Armas y de Servicios y el de Suboficiales que asimismo cuenta con similar división.

En relación al régimen disciplinario el cual es vertical y muy particular, no se encuadra en la Ley de la carrera administrativa del servidor público. Está determinado por el Decreto Legislativo N°1150, en donde se señala que el superior es el único responsable del ejercicio y el mantenimiento de la autoridad permanentemente y lo es en toda circunstancia, mientras que el subordinado debe de obedecer las órdenes impartidas, considerando de que estas se encuentren enmarcadas en lo previsto en la Constitución Política del Estado como de la normatividad en vigencia. Así, el mando que tiene el superior ante cualquier circunstancia, es la de impartir órdenes y disposiciones al subordinado, considerando para ello la razón de su categoría, jerarquía, grado y antigüedad. El mando y comando del superior es irrenunciable, teniendo exclusiva responsabilidad personal por sus actos u omisiones que estén tipificados como infracción. Por otra parte, es aquí en donde se han tipificado todas las infracciones (Leves, Graves y Muy Graves) en las que puede incurrir el personal policial, como también la sanción que le corresponde.

En el trabajo policial participa tanto el personal de oficiales como de suboficiales y de acuerdo al lugar en donde presten servicio, la labor policial que despliegan tiene sus propias características. Así, existen unidades policiales administrativas como la Dirección de Recursos Humanos o la

Dirección de Educación y Doctrina. También existen unidades policiales que son operativas, como la Dirección de Operaciones Policiales o Dirección de Tránsito y Seguridad Vial. Entre estas dos últimas unidades existen diferencias con relación al aspecto laboral, siendo una de ellas la diferencia del horario de trabajo. En el primer caso, el trabajo se realiza de lunes a sábado y por un espacio de ocho horas continuadas; en el segundo caso, debe ser realizado en facciones de veinticuatro horas, por grupos de policías que se relevan a fin de mantener un servicio permanente.

Asimismo, existen unidades policiales que cumplen una labor específica de trabajo, como lo es la División de Investigación de Robos, cuyos integrantes realizan la tarea específica de investigar solo hechos delictuosos de robo en sus diversas modalidades. Otras unidades, tienen labores mixtas respecto de combatir un mismo hecho delictivo, como es la División de investigación de Robo de Vehículos, que realiza servicio de patrullaje motorizado para prevenir este tipo de ilícito, y el de investigación cuando el delito se perpetró.

Existen también subunidades policiales como son las Comisarías, que por la manera como están distribuidas a nivel nacional, se encuentra por lo menos una en cada jurisdicción distrital. Estas cumplen una labor múltiple por cuanto hacen labores preventivas como seguridad ciudadana, patrullaje a pie y motorizado, orden público, etc.; de investigación en los diferentes tipos de delitos, como son: contra el patrimonio, contra la vida el cuerpo y la salud, contra la libertad, etc. Por otro lado, es de significar que en una misma unidad policial, incluso pueden existir diferentes horarios de trabajo para el personal que presta servicios en ella. Esto puede depender del área en la cual se labora

(por ejemplo, mesa de partes o la sección de investigación de faltas); también de la mínima cantidad de personal que lo conforma (doble asignación de cargo, trabajo recargado) o de cualquier otro aspecto muy particular o propio de la Unidad policial (problemática de la jurisdicción, etc.).

Como se ha visto, existe una gran variedad de formas como el personal policial presta servicios policiales. A esta gran variedad de formas de trabajo policial se le debe sumar otra gran diversidad de situaciones más, como puede ser la organización que tienen al interior de la unidad policial por el tipo de función policial que debe desarrollar (compañías, secciones, grupos o equipos, tripulaciones de policías) etc. Esta variopinta situación laboral ocasiona en el personal policial, una pluralidad de relaciones interpersonales durante el cumplimiento de su función entre jefe y subordinado, las que pueden ser “positivas” o “negativas” para el éxito de la misión.

CAPÍTULO 2

DESNUDANDO UNA PARTE DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PNP

En esta parte de la tesis analizaremos algunas de las formas en las que los miembros de la institución policial, durante el cumplimiento de la función, se relacionan en el aspecto laboral e interpersonal. Asimismo observaremos que, en la Ley que regula su régimen disciplinario, se han tipificado como infracciones, varias de las formas de relaciones interpersonales deficientes que se producen durante el interactuar entre jefes y subordinados. Estas se encuentran consignadas junto a la tipificación de otras acciones u omisiones que contravienen artículos de la Ley de la PNP, como de la Carrera y Situación de la PNP.

2.1. Interacción del personal policial durante el cumplimiento de la función policial

Para el funcionamiento de la institución policial, se la ha provisto de leyes, reglamentos y normativas de todo orden. Entre estas, como parte

esencial de toda organización, han sido consignadas las relaciones interpersonales que deben de observar sus miembros. Sin embargo, como se trata de formas de conducta humana, estas son flexibles, por tanto no pueden ser estrictamente tipificadas en su totalidad, en razón de que nunca será posible tratar de normar la gran diversidad de situaciones y hechos que se presentan en el quehacer de las labores cotidianas.

Habiéndose realizado entrevistas a miembros de la policía con relación a este aspecto, las personas entrevistadas coincidieron en afirmar que, durante el servicio policial que continuamente desarrollan en las diferentes unidades policiales, existe una buena relación entre jefes y subordinados. Sin embargo, fue posible advertir que pueden existir circunstancias ajenas al trabajo policial que influyen para que esta buena relación se pierda, como fue el caso de una de las entrevistadas (suboficial PNP).

En este caso específico, la entrevistada tuvo amistad con su jefe (Oficial PNP quien trabajaba en la misma unidad) y con la enamorada de éste. Sin embargo, ante circunstancias que el Oficial PNP entendió que, la suboficial (entrevistada) había sido quien realizó comentarios agraviantes en contra de su enamorada, es que se produjo entonces un resquebrajamiento de la relación amical que hasta ese momento había existido entre ambos. De esta manera, se dio inicio a una escalada de deficientes relaciones interpersonales entre el Oficial y suboficial, produciéndose falta de respeto, indisciplina e incluso maltratos físicos y psicológicos. Estas fueron las razones para que en un momento dado, cada quien formule un informe dando cuenta de la presunta infracción disciplinaria grave cometida en su agravio, motivando la intervención

de Inspectoría General de la PNP para la realización de las investigaciones disciplinarias correspondientes.

Por otro lado, tanto los jefes como subordinados, por la realización de hechos relevantes o que se consideren trascendentes en el desempeño de la labor policial, son reconocidos mediante felicitaciones como una forma de incentivar y motivar al personal. Durante el estudio, se logró conocer que gran parte de estos reconocimientos se realizaron de manera conjunta, mejor dicho, tanto el jefe como los subordinados se encontraban incluidos en una misma resolución de felicitación, como consecuencia de haber sido participantes del mismo hecho trascendente. Se afirma entonces que, en las buenas relaciones laborales, debe existir ese aspecto importante del trabajo colectivo para que consiga redundar en el éxito y el progreso de las organizaciones; además, de mejorar el nivel de las relaciones internas; esto siempre dará origen al crecimiento de la productividad (Rueda-Catry, 2005).

En cuanto al trabajo en grupo o equipo, esta es una práctica que sí se viene realizando en la policía, pero no en todas las unidades policiales. Esta dinámica de trabajo, sobre todo es utilizada con gran éxito en unidades que se consideran de tipo especial o especializadas, en donde incluso para prepararlos se dictan cursos sobre el particular. Este quizás es el motivo por el cual los entrevistados consideraron que no existe una buena preparación de todo el personal policial de armas (oficiales y suboficiales), pues reconocieron que en las Escuelas de formación no reciben mucha capacitación y entrenamiento al respecto.

En lo concerniente a como desarrolla el personal policial su trabajo, se pudo conocer que es deficiente e insuficiente el aspecto logístico con el que cuentan para la ejecución del servicio, por lo que de forma particular ven la forma de salvar o solucionar estas carencias. Esta escasez no es atribuida a una mala gestión o administración del jefe de la unidad policial, sino a un nivel superior, que denominan Comando Institucional y en otros casos al Ministerio del Interior.

De acuerdo a las entrevistas, en las relaciones laborales de la institución policial se produce una buena interacción corporativa entre jefe y subordinado. Sin embargo, esta positiva interacción se ve opacada cuando no todos los oficiales y suboficiales han recibido durante su carrera policial cursos de preparación y entrenamiento del trabajo en equipo. Asimismo, otras de las limitantes que influyen para que esta buena relación laboral no tenga notoriedad como fortaleza del trabajo policial están los medios y recursos insuficientes para llevar a cabo su servicio, resultando ser el aspecto logístico uno de los más predominantes. Este análisis se reafirma con lo señalado por la mayor parte de actores entrevistados (oficiales y suboficiales), quienes pidieron mejores recursos logísticos, tecnología actual y todo tipo de medios que ayude a un mejor trabajo policial.

2.2. Relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la PNP

La interacción entre jefe y subordinados durante el servicio policial es diaria y permanente, resultante de las relaciones laborales que se producen

para el cumplimiento de la función policial. Sin embargo, en la institución policial, por lo que se ha podido conocer a través de los entrevistados, para el mantenimiento de estas buenas relaciones interpersonales entre los efectivos policiales no se tiene o se prescinde de técnicas adecuadas con tal fin. En gran parte de las ocasiones, los jefes promueven la realización de reuniones de camaradería, la práctica de deportes y la celebración de cumpleaños. Estas actividades por lo investigado, son de uso común entre todos los policías, lo cuales lo utilizan siempre como vehículo facilitador para confraternizar, armonizar y lograr mejorar sus relaciones interpersonales. Los entrevistados en su totalidad confirmaron que días antes a la entrevista habían sido participes de los eventos mencionados, y en los casos de los que no asistieron, señalaron conocer de su realización.

La parte crítica de las relaciones interpersonales, fueron las infracciones disciplinarias que cometen los jefes en contra de los subordinados, o de estos últimos en agravio de los primeros. Cuando ocurren estas deficientes relaciones interpersonales es que se procede a una sanción disciplinaria si la infracción cometida por el subordinado es considerada como “Leve”; o en el caso de ser tipificada como “Grave o Muy Grave” se procede a informar por conducto regular a la Inspectoría General, en donde un equipo realiza las investigaciones administrativo-disciplinarias para luego proceder a la aplicación o no, de la sanción pertinente.

En el caso inverso, cuando el agraviado es el subordinado, éste informa por escrito a su superior, quien tiene la obligación de cursar por vía regular el expediente hasta la Inspectoría General, originándose todo el procedimiento

administrativo anteriormente descrito. En toda institución, por mejor constituida que esta se encuentre, en algún momento mostrará situaciones anómalas. Para ello, es preciso que tenga reglas de comportamiento claras para los integrantes de la organización, reforzando la manera apropiada de comportarse y sancionando aquella que no lo es (Peters, 2003).

En este sentido, la sanción disciplinaria puede ser de “Arresto Simple”, cuando la infracción es “Leve”; de “Arresto de Rigor”, cuando la infracción es “Grave”; y de “Pase a la Situación de Disponibilidad o de Retiro”; cuando la infracción es “Muy Grave”. Asimismo, la ley contempla la “Amonestación” como una llamada de atención por escrito, pero en algunas circunstancias las amonestaciones se realizan de forma verbal o mediante memorándums, situaciones que no están consideradas en la ley. Casi la totalidad de entrevistados señalaron que la sanción disciplinaria si es un modificador del comportamiento o conducta de los individuos. Sin embargo, sugirieron que adicionalmente podrían adoptarse algunas otras técnicas de tipo preventivo, como charlas, entrevistas, controles etc. Por otra parte, solo una de las personas entrevistadas se mostró contraria a que la sanción sea un modificador de la conducta, manifestando literalmente que “la sanción contradictoriamente a lo que se piense, crea más alejamiento y desconfianza entre el jefe y el subordinado”.

Para el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales en la institución policial, existen buenas prácticas de interacción grupal que son motivadas y llevadas a cabo principalmente por los jefes de las unidades policiales. Sin embargo, la función pública, requiere de normas y reglas para

una buena conducción de sus miembros. En tal sentido, es el Decreto Legislativo N°1150 la herramienta que tiene por finalidad regular el régimen disciplinario en la PNP, el cual se encuentra en vigencia desde el 26 de enero del 2013.

2.3. Las deficientes relaciones interpersonales en términos de infracciones disciplinarias

Muchas de las deficientes relaciones interpersonales que pudieran producirse durante la interacción laboral de los miembros de la PNP han sido traducidas y/o tipificadas como infracciones disciplinarias en el Decreto Legislativo N°1150 Ley del Régimen Disciplinario (actualmente vigente) y la Ley 29356, que estuvo vigente durante el año 2012 hasta el 25 de enero del 2013. Para efectos de la tesis, se han seleccionado de la tabla de infracciones disciplinarias del Decreto Legislativo No.1150 tan solo aquellas que tipifican expresamente contextos relacionados a deficientes relaciones interpersonales en la PNP. Entre las infracciones que han sido insertadas por atentarse contra la disciplina policial, tenemos:

Infracción Leve

- Omitir el saludo al superior o realizarlo en forma antirreglamentaria o no contestarle al subordinado.
- Dirigirse al superior en términos que atenten contra las normas de cortesía o urbanidad; inclusive, cuando éste se encuentre en situación de disponibilidad o retiro.

- Desautorizar a un subordinado en presencia de público o personal de grado inferior.

Infracción Grave

- Tratar en forma arbitraria, vejatoria o discriminatoria al personal de la Policía Nacional del Perú, cualquiera sea su grado.
- Replicar airadamente al superior.
- Formular imputaciones tendenciosas o temerarias contra cualquier miembro de la Policía Nacional del Perú.
- Faltar a la verdad con la intención de perjudicar o favorecer a un superior, subordinado o de igual grado.
- Presionar al subordinado para que no efectúe reclamos o peticiones cuando le asiste este derecho o incitarlo a que interponga reclamos injustificados y agredir físicamente o realizar actos de violencia contra un superior o subordinado, salvo en legítima defensa.

Infracción Muy Grave

- Replicar al superior en forma desafiante las órdenes del servicio o hacer correcciones u observaciones en los mismos términos.

Entre las que han sido comprendidas como infracciones que se cometen en contra del servicio policial son:

Infracción Grave

- Establecer u otorgar privilegios o desventajas en la asignación o distribución de los recursos humanos, logísticos, económicos y financieros.
- Coaccionar o amenazar por cualquier medio, al personal de la PNP, intimidándolo o presionándolo para que deje de cumplir con sus obligaciones.

Infracción Muy Grave

- Disponer que el personal a su cargo realice servicio individualizado a favor de terceros, estando de servicio. Igual sanción corresponde al personal que brinda el mismo servicio por su cuenta.

En cuanto a las infracciones que se cometen en contra de la ética policial se tiene a las siguientes:

Infracción Grave

- Emplear o ejercer influencia o recomendaciones valiéndose del grado, cargo o función para obtener ascensos, condecoraciones, felicitaciones, becas, cursos y cualquier otra recompensa. Así, como permisos, destacados, cambios de colocación, comisiones o todo aquello que signifique ventaja para sí o para terceros, en detrimento del servicio o de los derechos de otro.

Infracción Muy Grave

- Coaccionar o amenazar al personal de la PNP, intimidando, presionando o sometiendo a trato hostil para condicionar o recibir favores de contenido sexual.

Finalmente, entre las que han sido establecidas como infracciones que se cometen contra la imagen institucional, figuran:

Infracción Leve

- Proferir palabras soeces en presencia de público o personal de la PNP.

Infracción Grave

- Mantener relaciones extra-matrimoniales entre personal de la PNP, que generen escándalo y menoscaben la imagen institucional.

Por cada una de las infracciones mencionadas se les ha establecido y les corresponde una sanción disciplinaria que puede consistir en amonestación escrita, o en un rango de 2 a 10 días de sanción simple por la comisión de infracciones leves; en un rango de 1 a 15 días de sanción de rigor por la comisión de infracciones graves; y, en un rango de 6 meses a 2 años de “pase a disponibilidad” o de forma definitiva en “pase a retiro” por la comisión de infracciones muy graves. Se hace mención que para la imposición de las sanciones al efectivo policial infractor, se debe de seguir un protocolo

administrativo específico en donde se encuentra garantizado el derecho a la defensa conforme a ley.

Se puede analizar entonces que la institución policial como toda organización constituida, regulada, mediante ley, expresa las probables relaciones interpersonales deficientes que se producen en su interior, teniendo como uno de sus fines poder lograr un clima de armonía entre sus componentes que pueda permitirles alcanzar el mejor desempeño durante el cumplimiento de su función policial. Es así que entre las medidas regulatorias se han previsto con mucho acierto aquellas que corresponden a la interacción laboral que se da entre los jefes con sus subordinados.

Para esto y conforme ha sido señalado líneas atrás, se han tipificado en infracciones disciplinarias Leves, Graves y Muy Graves, haciéndose a su vez una clasificación de acuerdo a los bienes jurídicos y valores institucionales que se privilegia y se busca proteger en la Policía Nacional del Perú, como son:

- La disciplina
- El servicio policial
- La ética y
- La imagen institucional

Es de esta manera, como una organización, a fin de contrarrestar fallas en su funcionamiento, precisa y requiere de manuales administrativos y procedimientos, siendo este un modo eficaz para hacer conocer a sus miembros las tareas que deben de llevarse a cabo y los resultados que se pretenden alcanzar (Alonso, 2007).

2.4. Las infracciones disciplinarias en cifras: 2012 al 2013

En los siguientes cuadros que se presentan, se han sido registrados la cantidad total de infracciones cometidas durante el año 2012 a julio del 2013, no habiéndose realizado ninguna discriminación de aquellos que corresponden solo a deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado. Sin embargo, estos cuadros estadísticos que resumen el universo de infracciones cometidas durante este periodo, ayudará más adelante a realizar un mejor análisis para el presente estudio. Es preciso señalar que estos cuadros de información estadística procesada, fueron obtenidos en la Inspectoría General de la PNP y se presentan a continuación, considerando la vigencia de la norma que regula el régimen disciplinario en la PNP. En tal sentido, los tres primeros cuadros son del periodo comprendido entre el 2012 al 25 de enero 2013 (Ley N°29356) y los tres posteriores corresponden al periodo entre el 26 de enero 2013 al 31 de julio del mismo año. Por otra parte, cada cuadro de los correspondientes a un determinado periodo, contiene información específica sobre un solo tipo de infracción cometida, esto quiere decir: Leve, Grave o Muy Grave.

Cuadros de infracciones disciplinarias del personal policial

año 2012 al 25 de enero 2013 - Ley N° 29356

Cuadro N°1: Infracciones Leves

Nº	LEY	DESCRIPCION	COD.	OFIC.	SUB OFIC.	TOTAL	%
1	29356	INCUMPLIR LAS DIRECTIVAS, PLANES, INSTRUCCIONES.	L10	344	2294	2638	2%

2	29356	LLEGAR CON RETRASO O RETIRARSE ANTES DE HORA.	L13	188	3023	3211	3%
3	29356	NO PRESENTAR OPORTUNAMENTE EL DESC. MEDICO.	L14	51	783	834	1%
4	29356	NO CUMPLIR CON LOS PLAZOS DOCUMENTARIOS.	L23	3052	25466	28568	28%
5	29356	DESOBEDECER O ALTERAR LAS ORDENES SIN AUTORIZACION.	L25	313	7864	8177	8%
6	29356	LLEGAR CON RETRASO A LA LISTA U OTROS.	L37	270	2621	2991	3%
7	29356	ALEJARSE DE SU PUESTO DE SERVICIO.	L38	75	1004	1079	1%
8	29356	ACTUAR CON NEGLIGENCIA EN EJERCICIO DE FUNCION	L39	252	5473	5725	6%
9	29356	FALTA DE CELO EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES	L41	875	5054	5229	5%
10	29356	FALTAR UN (1) DIA A SU CENTRO DE LABORES.	L42	356	2401	2757	3%
11	29356	NO ASISTIR A LA INSTRUCCION, CEREMONIA, ETC.	L43	1043	4829	5872	6%
12	29356	DORMIR DURANTE LA FACCION DE SERVICIO.	L50	136	5350	5486	5%
13	29356	CONSOLIDADOS DE INFRACCIONES DE MENOR INCIDENCIA.	OTROS	2656	27621	30277	29%
TOTAL				9611	93073	102844	100%

Fuente: Oficina de Estadística de la DIRINV IGPNP
Elaboración propia¹

Como se aprecia en el cuadro anterior, la mayor incidencia de infracciones leves durante el 2012 al 25 de enero de 2013 se registraron para las infracciones tipificadas como: “No cumplir con los plazos en la recepción, trámite, emisión o remisión de documentos” con un total del 28% y “Desobedecer, modificar o alterar las órdenes sin autorización” con el 8%. No se observa entre las 12 primeras infracciones con mayor porcentaje, alguna que tenga vinculación a relaciones personales deficientes entre jefes y subordinados. Estas sanciones impuestas al personal policial tienen relación

¹ La Ley N°29356 (Ley de Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, estuvo vigente hasta el 25 de enero del 2013, de conformidad a la Única Disposición Complementaria Derogatoria del Decreto Legislativo N°1151 del 10 de diciembre del 2014.

con lo que Peters (2003) sobre el particular señala, y es que las organizaciones requieren de instituciones para enmarcar el comportamiento de sus integrantes sancionando aquello que es incorrecto.

Cuadro N°2: Infracciones Graves

Nº	LEY	DESCRIPCION	COD.	OFIC.	SUB	TOTAL	%
1	29356	FRACASAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION.	G6	15	85	100	5%
2	29356	PERDER, DETERIORAR IMPLEMENTOS Y BIENES DE ESTADO	G7	9	63	72	4%
3	29356	INCUMPLIR O ALTERAR ORDENES O PLAZOS DOCUMENTARIO	G9	2	60	62	3%
4	29356	FALTAR ENTRE DOS (2) Y CINCO (5) DIAS CONSECUTIVOS.	G15	12	438	447	24%
5	29356	ABANDONAR SU SERVICIO SIN MOTIVO JUSTIFICADO.	G18	2	122	124	7%
6	29356	OCULTAR, OMITIR O ALTERAR INFORMACIÓN.	G23	5	54	55	3%
7	29356	PRESENTARSE ESTADO ETÍLICO O NEGARSE A DOSAJE ETÍLICO.	G27	1	54	55	3%
8	29356	REALIZAR ACCIONES POLICIALES NO AUTORIZADAS.	G42	14	259	273	14%
9	29356	INCUMPLIR OBLIGACIONES CIVILES, FAMILIARES.	G58	0	32	32	2%
10	29356	ACTIVIDADES QUE DENIGREN LA AUTORIDAD POLICIAL.	G59	2	95	97	5%
11	29356	VIOLENCIA FAMILIAR.	G60	6	143	149	8%
12	29356	CONTRAER COMPROMISOS ECONÓMICOS Y NO CANCELAR	G65	7	153	160	8%
13	29356	CONSOLIDADOS DE INFRACCIONES DE MENOR INCIDENCIA.	OTROS	24	273	297	15%
TOTAL				99	1831	1930	100%

Fuente: Oficina de Estadística de la DIRINV IGPNP

Elaboración propia

En el cuadro que antecede se aprecia que la mayor incidencia de infracciones graves durante el 2012 se registraron para las infracciones tipificadas como: “Faltar entre 2 a 5 días consecutivos a su centro de labores o no presentarse al término de sus vacaciones, permisos, comisiones, licencias, sin causa justificada” con un total del 24% y “Realizar acciones policiales no autorizadas o no seguir los procedimientos establecidos en los dispositivos

vigentes” con el 14%. No se observa entre las 12 primeras infracciones con mayor porcentaje alguna que tuviera vinculación a relaciones personales deficientes entre jefes y subordinados. Sobre el particular, cuando se entrevistó a los distintos actores, estos refirieron que el abuso de autoridad, como el maltrato verbal por parte del Jefe, y, en el caso de los subordinados, el insulto al superior, la replicación de órdenes y la falta de cortesía o respeto, son las infracciones disciplinarias que más se producirían como consecuencia de deficientes relaciones interpersonales. En este orden de ideas se puede inferir, que si bien, estas conductas negativas son parte de una realidad que acontece en la relación interpersonal deficiente entre jefe y subordinado en la PNP, esto no necesariamente implica que se den asiduamente o tengan altos registros de frecuencia, como si lo tienen otras infracciones disciplinarias; la evidencia más clara son las cifras estadísticas que se muestran sobre la materia.

Cuadro N°3: Infracciones Muy Graves

Nº	LEY	DESCRIPCION	COD.	OFIC.	SUB	TOTAL	%
1	29356	CONSUMIR BEBIDAS ALCOHOLICAS DURANTE SU SERVICIO.	MG19	0	11	11	4%
2	29356	FALTAR POR MAS DE CINCO (5) DIAS CONSECUTIVOS.	MG27	4	140	144	48%
3	29356	PROTAGONIZAR ACC. TRANSITO EBRIO O DROGADO.	MG65	1	15	16	5%
4	29356	PARTICIPAR EN HECHOS GRAVES C/V/C/S Y OTROS.	MG67	4	12	16	5%
5	29356	PRESENTAR DOCUMENTO(S) FALSO(S) O ADULTERADO(S).	MG79	1	7	8	3%
6	29356	EXIGIR O RECIBIR DINERO, ESPECIES, DADIVAS U OTRAS.	MG85	3	8	11	4%
7	29356	CONSOLIDADOS DE INFRACCIONES DE MENOR INCIDENCIA.	OTROS	14	78	92	31%
TOTAL				27	271	298	100%

Fuente: Oficina de Estadística de la DIRINV IGPNP

Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro, la mayor incidencia de infracciones muy graves durante el 2012 se registraron para las infracciones tipificadas como:

“Faltar por más de 5 días calendarios en forma consecutiva a su centro de labores sin causa justificada” con un total del 48%, “Protagonizar accidentes de tránsito en estado de ebriedad o drogadicción” con el 5% y “Participar directa o indirectamente en hechos graves contra la vida, el cuerpo o la salud, la libertad, el patrimonio público o privado, a título doloso, cuando afecte gravemente la imagen institucional” igualmente con el 5%. Por tanto no se observa entre las 6 primeras infracciones con mayor porcentaje alguna vinculada a relaciones personales deficientes entre jefes y subordinados. Sin embargo, estas deficiencias disciplinarias de sus integrantes, son nada menos que evidentes debilidades que van en perjuicio de la función pública que desarrolla la institución policial, en tal sentido Oszlak (2006) decía, que del comportamiento de los miembros de una organización pública, dependerá la eficiencia y efectividad de su operar burocrático.

AÑO 2013 (26 de enero al 31 de julio) ²

Decreto Legislativo N°1150

Cuadro N°4: Infracciones Leves

Nº	LEY	DESCRIPCION	COD.	OFIC.	SUB	TOTAL	%
1	DL.1150	INCUMPLIR LAS DIRECTIVAS, PLANES, INSTRUCCIONES.	L10	502	1948	2450	46%
2	DL.1150	NO CUMPLIR CON LOS PLAZOS EN LA DOCUMENTACION.	L11	38	115	153	3%
3	DL.1150	LLEGAR CON RETRASO O RETIRARSE ANTES DE LA HORA	L12	29	375	404	8%

² Nota: Se presentan cuadros estadísticos pertenecientes a dos periodos de tiempo, considerando la vigencia de la derogada Ley N°29356 y el inicio del vigente Decreto Legislativo N°1150. Asimismo, por que la codificación de las infracciones son diferentes; algunas fueron modificadas en su tipificación y en otros casos se adicionaron otras infracciones a la tabla de sanciones.

4	DL.1150	NO CUMPLIR, MODIFICAR O ALTERAR ÓRDENES.	L34	5	52	57	1%
5	DL.1150	LLEGAR CON RETRASO A LA LISTA, INSTRUCCIÓN, ETC.	L39	12	246	258	5%
6	DL.1150	DESCUIDAR EL ASEO Y PRESENTACIÓN PERSONAL.	L4	35	166	201	4%
7	DL.1150	ACTUAR CON NEGLIGENCIA EN EL EJERCICIO FUNCIÓN.	L40	17	154	171	3%
8	DL.1150	ALEJARSE DE SU PUESTO DE SERVICIO ACTIVIDADES AJENAS.	L42	19	258	277	5%
9	DL.1150	NO ASISTIR A LA INSTRUCCIÓN, CEREMONIA, CONFERENCIA	L43	9	175	184	3%
10	DL.1150	DEMOSTRAR FALTA DE CELO EN LAS OBLIGACIONES	L46	57	305	362	7%
11	DL.1150	FALTAR 1 DÍA A SU UNIDAD, SIN CAUSA JUSTIFICADA.	L51	11	237	248	5%
12	DL.1150	NO ACTUALIZAR O RENOVAR CIP.	L9	1	95	96	2%
13	DL.1150	CONSOLIDADOS DE INFRACCIONES DE MENOR INCIDENCIA.	OTROS	87	426	513	10%
TOTAL				822	4552	5374	100%

Fuente: Oficina de Estadística de la DIRINV IGPNP

En lo referente a este cuadro, la mayor incidencia de infracciones leves desde el 26 de enero al 31 de julio del 2013 se registraron para las infracciones tipificadas como: “Incumplir las directivas, planes, instrucciones, órdenes o la normatividad vigente” con un total del 46% y “Llegar con retraso a su Unidad o retirarse antes de la hora establecida, sin causa justificada” con el 8%. No se observa entre las 12 primeras infracciones con mayor porcentaje, alguna vinculada a relaciones personales deficientes entre jefes y subordinados. Por lo que se observa, la vigencia de la nueva ley de régimen disciplinario en la PNP, no produjo, ni registró una elevación significativa en los porcentajes de la información estadística de infracciones disciplinarias vinculadas a deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado en la PNP, continuando con la mayor incidencia de las infracciones disciplinarias por otros tipos de comportamiento irregular.

Cuadro N°5: Infracciones Graves

Nº	LEY	DESCRIPCION	COD.	OO.	SO	TOTA	%
1	DL.1150	FALTAR ENTRE 2 Y 5 DÍAS CONSECUTIVOS A SU UNIDAD O NO	G34	1	3	4	22%
2	DL.1150	ABANDONAR SU SERVICIO SIN MOTIVO JUSTIFICADO.	G62	0	2	2	11%
3	DL.1150	REALIZAR O PARTICIPAR EN ACTIVIDADES QUE DENIGREN LA	G69	0	5	5	28%
4	DL.1150	CONSOLIDADOS DE INFRACCIONES DIVERSAS.	OTROS	1	6	7	39%
TOTAL				2	16	18	100%

Fuente: Oficina de Estadística de la DIRINV IGPNP

Como ya es repetitivo observar, en el cuadro que se presenta, la mayor incidencia de infracciones leves desde el 26 de enero al 31 de julio de 2013 se registraron para las infracciones tipificadas como: “Realizar o participar en actividades que denigren la autoridad del policía o imagen institucional” con un total del 28% y “Faltar entre 2 y 5 días consecutivos a su Unidad o no presentarse por igual plazo al término de sus vacaciones, permisos, comisiones, licencias, sin causa justificada” con el 22%. Con los sucesivos cuadros que se han mostrado, queda determinado que las sanciones que en un mayor porcentaje han sido impuestas durante el 2012 a julio del 2013 a los miembros en la institución policial, corresponden a la comisión de infracciones disciplinarias que no guardan vinculación con relaciones interpersonales deficientes entre jefe y subordinado en la PNP.

Cuadro N°6: Infracciones Muy Graves

Nº	LEY	DESCRIPCION	COD.	OFIC.	SUB	TOTAL	%
1	DL.1150	FALTAR POR MÁS DE 5 DÍAS CALENDARIO EN FORMA	MG24	0	1	1	13%
2	DL.1150	UTILIZAR EL CARGO O EL GRADO PARA INDUCIR AL	MG30	0	1	1	13%

3	DL.1150	ACTUAR O PARTICIPAR DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN	MG38	0	2	2	25%
4	DL.1150	APROPIARSE O ADULTERAR LAS EVIDENCIAS DE UN ILÍCITO	MG50	0	1	1	13%
5	DL.1150	PERTENECER A UNA ORGANIZACIÓN CRIMINAL O COMETER	MG54	0	3	3	38%
TOTAL				0	8	8	100%

Fuente: Oficina de Estadística de la DIRINV IGPNP

Finalmente en este último cuadro se puede observar que la mayor incidencia de infracciones leves desde el 26 de enero al 31 de julio del 2013 se registraron para las infracciones tipificadas como: “Pertener a una organización criminal o cometer delito flagrante” con un total del 38% y “Actuar o participar directa o indirectamente en abuso del ejercicio de sus funciones, atribuciones y facultades, atentando contra la libertad personal o patrimonio público o privado” con el 25%. Se ha observado un solo caso vinculado a relaciones personales deficientes entre jefes y subordinados de un total de 8 registrados, respondiendo esta infracción a la tipificada como: “Utilizar el cargo o el grado para inducir al subordinado o a particulares a respaldar una campaña política o participar en eventos de la misma naturaleza.”

Durante el periodo que es materia de estudio y de conformidad a las estadísticas mostradas, ninguna de las infracciones que tipifican comportamientos relacionados a deficientes relaciones interpersonales, entre las cuales se encuentran: “Replicar airadamente a un superior”, “Formular imputaciones tendenciosas o temerarias contra cualquier miembro de la Policía Nacional del Perú” y “Tratar en forma arbitraria, vejatoria o discriminatoria al personal de la Policía Nacional del Perú, cualquiera sea su grado”; se evidenciaron con porcentajes de mayor incidencia. Lo que sí es posible

observar es que los porcentajes más altos de infracción disciplinaria corresponden a otros actos de comportamiento o conducta anómala, los cuales también se encuentran tipificados como infracciones disciplinarias en la ley de la materia. Estos fueron:

Para infracciones Leves

- No cumplir con los plazos en la recepción, trámite, emisión o remisión de documentos (Ley N°29356)
- Desobedecer, modificar o alterar las órdenes sin autorización (Ley N°29356)
- Incumplir las directivas, planes, instrucciones, órdenes o la normatividad vigente (Decreto Legislativo N°1150)
- Llegar con retraso a su Unidad o retirarse antes de la hora establecida, sin causa justificada (Decreto Legislativo. N°1150)

Para infracciones Graves

- Faltar entre 2 a 5 días consecutivos a su centro de labores o no presentarse al término de sus vacaciones, permisos, comisiones, licencias, sin causa justificada (Ley N°29356 y Decreto Legislativo N°1150)
- Realizar acciones policiales no autorizadas o no seguir los procedimientos establecidos en los dispositivos vigentes (Ley N°29356)
- Realizar o participar en actividades que denigren la autoridad del policía o imagen institucional (Decreto Legislativo. N°1150)

Para infracciones Muy Graves

- Faltar por más de 5 días calendarios en forma consecutiva a su centro de labores sin causa justificada (Ley N°29356)
- Protagonizar accidentes de tránsito en estado de ebriedad o drogadicción (Ley N°29356)
- Participar directa o indirectamente en hechos graves contra la vida, el cuerpo o la salud, la libertad, el patrimonio público o privado, a título doloso, cuando afecte gravemente la imagen institucional (Ley N°29356)
- Pertenecer a una organización criminal o cometer delito flagrante (Decreto Legislativo N°1150)
- Actuar o participar directa o indirectamente en abuso del ejercicio de sus funciones, atribuciones y facultades, atentando contra la libertad personal o patrimonio público o privado (Decreto Legislativo N° 1150)

Si bien en la institución policial se produce una gran cantidad de infracciones disciplinarias, se debe prestar atención a que estas no responden a deficiencias en las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados. En consecuencia, lo que este análisis demuestra es que si la función policial no mostró una buena estadística en cuanto a producción operativa o si la institución no cumplió con los objetivos y metas trazadas para el periodo comprendido entre el 2012 a julio del 2013, esto no fue debido a relaciones

interpersonales deficientes, sino a cualquier otro factor que pueda ocasionar valores negativos en los resultados obtenidos.

Estos posibles factores fueron expresados por los diferentes actores entrevistados, habiendo señalado que la motivación del personal policial para el servicio no es buena debido a un frágil liderazgo producto de injerencia política que es negativa para la institución; la existencia de impropios ambientes e infraestructura en donde realizar su trabajo y a las bajas remuneraciones que reciben en contraprestación a su expuesta y arriesgada labor. Asimismo, hicieron alusión a otros factores como son: una inadecuada capacitación a los futuros efectivos policiales en las escuelas de formación, la ausencia de especialidades que les permita tener la experticia suficiente en una determinada área funcional (investigación, prevención, seguridad, criminalística, etc.), una deficiente asignación de recursos logísticos en general, así como el uso de medios tecnológicos que no se encuentran a la par con una realidad que es permanentemente cambiante. Alonso (2007) refiriéndose a la función pública señala que en esta actividad van a existir fisuras o fallas cuando no se otorgan los incentivos adecuados con que estimular a los funcionarios públicos. Oszlak (2006) no dice, que los trabajadores de la función pública no actúan por casualidad o al azar, este desempeño tiene relación o responden a factores, como son los recursos materiales o logísticos de los que se puedan disponer. En este orden de ideas se puede inferir, que la situación endeble por la que está pasando la institución policial, le sería un verdadero obstáculo para el cumplimiento de su función.

CAPITULO 3

LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA FUNCIÓN POLICIAL

En este capítulo presentaré las causas de las deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado, desde el punto de vista del jefe y también del subordinado; así como semejanzas y diferencias. Por otro lado, describiré como estas deficientes relaciones interpersonales producidas al interior de la institución policial pueden llegar a influir en el cumplimiento de la función y el rol de los jefes policiales en cuanto al liderazgo que implica una buena conducción de sus subordinados para conseguir metas y objetivos de la función policial. Para finalizar, se analizará las sugerencias que se dieron con el fin de corregir estas deficiencias.

3.1. Causas de las deficientes relaciones interpersonales en la PNP

La colectividad regula la manera de conducirse de los individuos. Supuestamente sus comportamientos corresponderían a un orden natural; sin embargo, sí se analiza mejor se podrá percibir que respecto de la conducta de

los hombres se emplea también otro principio distinto al principio de causalidad, en razón de que las consecuencias que se generan o producen no tienen siempre similares resultados (Kelsen, 2009). Robbins (1998), al hacer referencia a las relaciones interpersonales entre individuos, señala específicamente las que deben existir entre un jefe y el subordinado. Asimismo, sugiere que éste debe saber escuchar y comprender a sus empleados, así como debe practicar un liderazgo positivo conservando la serenidad y velando por su bienestar; debe favorecer y propender a que desarrollen el trabajo en equipo, entablando comunicación permanente con ellos, construyendo y mostrándoles confianza y seguridad, así como alentarlos para mejorar y estar siempre listos para competir.

Con lo mencionado, no hace más que reforzar y darnos a conocer que la práctica de estas actitudes y comportamientos tienen como resultado o generan buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, también nos muestra el lado opuesto, cuando señala que si esto no ocurriera de esa manera se estaría expuesto a que suceda todo lo contrario, o mejor dicho, se produzcan deficientes relaciones interpersonales por considerarse que estas también las hay.

Las causas de las deficientes relaciones interpersonales que señalaron los entrevistados han sido clasificadas considerando la apreciación y punto de vista de los actores; vale decir, de cómo es que entienden o conciben la forma de cómo se producen estas conductas negativas, más aún si en algún momento estuvieron involucrados en hechos de esta naturaleza, en la condición de jefe o de subordinado.

A continuación, se mencionan las causas que de acuerdo a los entrevistados, ocasionan deficientes relaciones interpersonales en la PNP. Para esto se han tipificado las causas, como internas y externas

Causas que llevan a los jefes a deficientes relaciones interpersonales con los subordinados:

a) Internas

- Carácter intolerante en cuanto al trato con los demás, lo cual provoca inseguridad y deficiente relación con el subordinado.
- Tensión interna producto del trabajo
- Poca o nula empatía con el subordinado
- Insuficiente formación que no le sea posible desarrollar liderazgo o el trabajo en equipo.
- Soberbia o arrogancia de considerarse vasto o muy conocedor por el grado jerárquico o cargo en el que se encuentra.
- Exceso de confianza con el subordinado.

b) Externas

- Clima tenso por llamadas de atención del superior.
- Poca producción policial operativa.
- Problemas en el hogar y/o económicos.
- Descuido en el control de los subordinados, conllevando a que se genere indisciplina, trabajo ineficiente, etc.

Causas que llevan a subordinados a deficientes relaciones interpersonales con sus jefes

a) Internas

- Cuando el subordinado no acepta la comisión de una infracción o acto irregular.
- Formación disciplinaria policial deficiente.
- Exceso de confianza con el jefe.
- Acumulación de problemas de índole disciplinario, lo cual le crea desaliento e intransigencia en la relación con sus superiores.
- Carácter intolerante respecto de órdenes que según su entender son abusivas o no justas.
- La falta de respeto por parte del superior.
- Poca o nula empatía con el jefe
- Mala relación laboral con el jefe
- Falta de compromiso del subordinado

b) Externas

- Poca o nula comunicación con el jefe.
- El no ser escuchado por su jefe, cuando el subordinado lo requiere.
- Conocer actos de corrupción de su jefe
- Mala orden dispuesta por el superior
- Deslealtad por parte de su jefe, al no considerarlo para algún tipo de incentivo o estímulo al cual se cree merecedor.

En cuanto a las causas que ocasionan deficientes relaciones interpersonales desde la condición de un subordinado, son:

Causas que llevan a los jefes a deficientes relaciones interpersonales con los subordinados

a) Interna

- Por alteración emotiva que hace que pierda la cordura

b) Externa

- Cuando los subordinados no hacen lo que se les ordenó
- Por exceso de confianza con los subordinados
- Cuando son objeto de llamadas de atención por sus superiores

Causas que llevan a los subordinados a deficientes relaciones interpersonales con sus jefes

a) Interna

- Inadecuada preparación en la Escuela de Formación
- Exceso de confianza con el jefe

b) Externa

- Falta de comprensión y criterio del jefe
- Falta de sensibilidad del Jefe respecto de sus problemas
- Cuando los jefes les requieren dinero a cambio de un puesto de servicio policial
- Cuando el jefe dispone la realización de servicios particulares por el subordinado, los cuales tienen remuneración

- Cuando el Jefe comete abuso en su contra
- Por entregarse recompensas a personal PNP que no merece
- Por órdenes sin criterio de los jefes
- Cuando los jefes no saben escuchar
- Cuando los jefes no los comprenden

De las causas que originan deficientes relaciones interpersonales anteriormente señaladas, se observa que existen algunas que son coincidentes en la apreciación que los actores entrevistados (jefe y subordinado) realizaron. En tal sentido, se analiza que estas serían las que más acontecen o se producen durante el trabajo diario que despliega el personal policial en cumplimiento de la función y son las siguientes:

- Cuando el jefe y subordinado exceden en la confianza durante su interacción laboral.
- Cuando se crea un clima de tensión por llamadas de atención que el jefe recibe de su superior jerárquico.
- La inadecuada comunicación que existe entre el jefe y el subordinado.
- La inadecuada formación de oficiales y subalternos en las escuelas, en cuanto a temas de liderazgo y al trabajo en equipo.
- Las órdenes sin criterio que el subordinado recibe del jefe.
- Por conocimiento del subordinado sobre actos de corrupción de su jefe.

Es necesario advertir que, si bien los entrevistados hicieron referencia a las posibles causas que dan origen a deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado en la PNP, se hace la acotación pertinente que, de acuerdo a lo expuesto en el subtítulo 2.4 del presente estudio, los comportamientos de esta naturaleza han sido por lo menos infrecuentes en la PNP durante el periodo 2012 a julio 2013. La razón de esto es que la incidencia de infracciones disciplinarias con las características de deficientes relaciones interpersonales no se encuentra consideradas con un porcentaje importante en los cuadros estadísticos que se muestran, por lo contrario se encuentran conformando el porcentaje de cada uno de los recuadros últimos, bajo el nombre de “Consolidado de infracciones de menor Incidencia”.

3.2. La función policial y las relaciones interpersonales deficientes

Fernando Mansilla (2012), sobre las relaciones interpersonales en el trabajo sostiene:

Las personas tienen, entre otras, la necesidad de relacionarse socialmente, lo que es fuente de motivación del comportamiento. Por ello, las relaciones interpersonales en el trabajo (con los superiores, con los subordinados, con los compañeros y con los usuarios o clientes) y grupales (equipos de trabajo, de departamento, de área, etc.) generalmente son valoradas positivamente, pero también pueden llegar a convertirse en un riesgo psicosocial. Las malas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo, la falta de cohesión de grupo, las presiones; así como la reducción de los contactos sociales, la dificultad para expresar las emociones y opiniones y el aislamiento en el puesto de trabajo, pueden producir elevados niveles de tensión entre los miembros de un equipo u organización. (Mansilla, 2012:25).

De lo citado se puede percibir, que las buenas relaciones interpersonales son un componente importante para llevar adelante trabajos en grupo. Por lo contrario, las deficientes relaciones interpersonales que traen desunión al grupo y una defectuosa comunicación, ocasionan tensión a los miembros de la organización. Por su parte, Oszlak (2006) señala que la eficiencia y efectividad de una organización pública depende de cómo se accione, en un sentido inmediato, el aspecto burocrático; pero también de la conducta que puedan asumir los empleados o trabajadores.

Consecuentemente es posible pensar, que los resultados de los diferentes servicios públicos que brindan las entidades públicas del Estado están relacionados necesariamente a la forma de comportamiento que tengan sus miembros (servidores, funcionarios, empleados, etc.). Se confirma esta posición con un estudio realizado en nuestro país por Oswaldo Pelaes (2010), sobre la relación del clima organizacional con la complacencia del cliente de una compañía que brinda servicios telefónicos. En esta investigación determina que a medida que eran mejores las relaciones interpersonales en la empresa mejoraba también la satisfacción del cliente. Siguiendo esta correlación de ideas se entiende que, entre las relaciones interpersonales y el producto o servicio que las organizaciones brindan, existe un estrecho vínculo de dependencia directa.

Esta misma impresión de dependencia directa, pero en sentido opuesto, se obtuvo cuando se abordó el tema específico de cómo era percibido el vínculo de las deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado y el cumplimiento de la función policial en la PNP. Los entrevistados en su

totalidad apreciaron que ésta última se ve afectada por el no cumplimiento de la función policial, sustentando esta postura con frases como “las deficientes relaciones personales en la organización policial producen desmotivación y dejadez en el cumplimiento del servicio”. El personal policial cumple con el servicio asignado solo por tener que cumplirlo. El funcionario no desarrolla un trabajo efectivo en tanto ha perdido la voluntad para realizarlo.

Además, hicieron referencia a la armonía laboral que siempre debe de existir en toda unidad policial y que, al provocarse desavenencias y discrepancias entre el personal, estos comportamientos negativos se traducen en trabajos deficientes, desidia, imprevisión y otros factores que impiden el cabal cumplimiento de la función policial. Finalmente, señalaron que este ambiente laboral negativo, influye también para que se realicen denuncias anónimas o filtración de videos negativos a la prensa, lo cual ocasiona grave daño a la imagen institucional. Este análisis guarda relación con lo destacado por Carlos Acuña (2013) cuando al desarrollar la respuesta a la pregunta ¿Qué son los actores y cómo analizarlos? responde:

[...] en el análisis de los actores y su lógica intencional al explicar comportamientos, deben contemplarse las consecuencias no deseadas de un accionar estratégico. Los actores actúan en contextos complejos y pueden tomar decisiones sensatas para el corto plazo, o cometer errores que luego afectarán a las instituciones con las que interactúan. Por ende, luego las instituciones podrían no resultar funcionales para el actor que las montó. Las consecuencias del accionar de los actores pueden no ser inmediatas ni discretas. Pueden acumularse y manifestarse en el largo plazo. (Acuña 2013:37)

El autor da a entender que los comportamientos que asumen en oportunidades los actores (el personal policial), no siempre responden a

aspectos planificados o de desempeño eficiente en un engranaje estratégico (cumplimiento de la función policial). En su actuar pueden cometer errores afectando sin duda a las instituciones (toda normatividad vinculada a la misión y funciones que tiene la PNP constitucionalmente), con el riesgo de que estas puedan resultar o ser pensadas como ineficientes. Además, señala que las manifestaciones de respuesta a estas deficiencias, pueden suceder a corto o largo plazo y no necesariamente son discretas. Entonces, se entiende que las relaciones interpersonales deficientes entre jefe y subordinado son formas defectuosas de interacción que se dan durante un contexto laboral, pudiendo resultar evidentes en un momento dado e influir negativamente en los resultados que se obtengan, producto del ejercicio de la función policial.

3.3. El liderazgo y el cumplimiento de la función policial

Desde la aparición de los hombres y su forma de interactuar en la sociedad, el liderazgo siempre se ha encontrado presente. Algunos teóricos atribuyen este aspecto a rasgos de personalidad, otros en cambio opinan que se debe a un tema de conducta existente en nuestro interior. En sí, los líderes son aquellos que tienen la capacidad de poder influenciar sobre otros individuos. Esta virtud puede ser analizada desde dos puntos de vista. El primero, como el que con anticipación se organiza para la consecución de metas y objetivos. El segundo, como el que tiende a que se armonice las relaciones entre los componentes del conjunto, cuidando su integridad moral y el bienestar del compañero (Bales, 1950).

Por su parte, Peters (2003) señaló que para producirse cambios al interior de una institución, se requiere de actitudes y comportamientos de liderazgo de sus miembros. Es decir, la capacidad que pueda tener una persona que desarrolle el papel nominal de líder en una institución (especialmente, si acaso se tratare de una organización grande), o también de una persona que sin ejercer este rol en la institución, tenga la virtud o el don natural para generar los cambios que requiere la institución.

Los investigadores Dolores De la Rosa y Antonio Carmona (2010), tras un estudio realizado en torno a los vínculos o la relación del empleado con su líder, señalaron:

[...] nuestros resultados refuerzan la idea de que el jefe es una pieza clave en una organización. Lo es porque es la parte más visible y representa el contacto más directo con la misma, y de este modo, puede ejercer una influencia decisiva en las percepciones que sobre la organización vayan desarrollando los empleados y sobre su compromiso con aquélla. Cuando entre líder y colaborador existe una relación de alta calidad, el mayor compromiso experimentado por la persona hacia la entidad para la que trabaja sería en parte una forma de corresponder al superior en tanto considere que está encarnando a la empresa. Dicho compromiso sería como una extensión del vínculo que lo une a su jefe. (De la Rosa, 2010:125).

Considerando lo expresado por los autores, se puede deducir que el líder es parte esencial en una organización y podrá afianzarse como representante legítimo de esta, sólo, si tiene una excelente relación e interacción con sus colaboradores, los cuales en reciprocidad indirectamente aprobarán la gestión de su líder mostrando un buen desempeño de sus labores. Esta actitud definitivamente traerá beneficios a la entidad a la que pertenecen. En ese sentido, durante el trabajo de campo se recogió

opiniones de los entrevistados (jefes y subordinados), en torno al liderazgo y su relación con la función policial, estas fueron totalmente coincidentes vinculando siempre los conceptos de comando y liderazgo, pues entienden como consecuencia de su formación policial, que en toda circunstancia y en cualquier lugar, el liderazgo o comando recae en el miembro de mayor jerarquía o en el de mayor antigüedad. De allí la conocida frase “el comando nunca muere”, la cual se interpreta como que nunca acaba la tarea de liderazgo en un grupo humano, pues siempre habrá alguien que continúe con la conducción de los destinos del grupo hasta conseguir el éxito de la misión. Otra apreciación que se obtuvo de estos actores, es que el liderazgo o comando ha ido desapareciendo en la policía y que en la actualidad solo algunos jefes lo practican; asimismo, que el comando institucional que tiene el liderazgo máximo de la institución, no es bueno debido a la injerencia y al manejo político al cual se ve sometido, hecho que lo convierte en débil y deficiente. Levitsky (2012) sobre este aspecto señala que en gran parte de los países de América Latina entre ellos el Perú, tienen una débil institucionalidad como consecuencia de permanentes y radicales cambios, se suma a ello los inconvenientes que se generan entre los que formulan las diferentes directivas y normas con los actores que se encuentran investidos de poder. Al respecto, Acuña (2013) nos da entender que en América Latina la mayor parte de gobiernos son débiles, inestables y sus instituciones son poco eficaces.

Continuando con el análisis, los actores entrevistados tienen la percepción que el comando institucional, o comando máximo en la PNP, es muy débil en la actualidad por encontrarse politizado o por ser objeto de

manejo e injerencia por la autoridad política. Esta deficiencia o irregularidad es entendida como un pésimo ejemplo para el resto de los efectivos policiales que comandan o que tienen la responsabilidad de un potencial comando.

Por otra parte, de las demás opiniones negativas que el personal policial tuvo del liderazgo en la policía y de la conclusión de los estudiosos De la Rosa y Carmona (2010), se desprende que la interacción producida entre ambos actores resulta ser defectuosa, por lo que los miembros de la institución policial no se estarían desempeñando adecuada y eficientemente, resultando entonces negativa su correspondencia con la institución policial. Sin embargo, también se puede intuir que esta desaprobación y/o descontento generado tendría que ver sólo y expresamente con la gestión que realiza el comando máximo de la institución, mas no con el comando inmediato que está representado en la persona de su Jefe de Unidad o Comisario. Esto se deduce de la calificación y evaluación que los subordinados entrevistados dieron en sus respuestas con relación a la opinión que tenían respecto de su jefe y que fue expuesto en el capítulo 2 de la presente investigación.

Como corolario de este tema desarrollado se tiene que guardan estrecha relación el cumplimiento de la función policial con el liderazgo de los jefes. La característica de líder en el jefe es necesaria para llevar adelante y adecuadamente las buenas relaciones interpersonales con los subordinados. Los miembros policiales entrevistados mostraron descontento con su comando institucional de la Policía Nacional del Perú, señalando que es manejado políticamente. Contrariamente, sí dan su conformidad a su comando directo

que viene a ser su Jefe de Unidad o Comisario, cuando señalan que con él sí mantienen buenas relaciones de comunicación y laborales.

3.4. Propuestas para evitar las deficientes relaciones interpersonales en la Policía Nacional del Perú

Fernando Mansilla (2012) en torno a tratar de evitar las deficientes relaciones interpersonales en el trabajo, señala lo siguiente:

Si se establece entre los trabajadores una actitud de respeto (se tienen en cuenta las creencias y sentimientos de los demás), de comprensión (se acepta a los demás como personas, con sus limitaciones, sus necesidades, debilidades y características personales), de cooperación (se unen los esfuerzos hacia el mismo objetivo) y de cortesía (se mantiene un trato amable y cordial), se conseguirá una atmósfera laboral de aceptación y de armonía que facilitará la solución de cualquier conflicto interpersonal y favorecerá un buen clima laboral. (Mansilla, 2012:25-26).

El autor del párrafo señala cinco factores que considera intervienen en las relaciones humanas interpersonales y laborales. Señala que sobre estos se debería de incidir positivamente a fin de procurar un buen ambiente de trabajo y de concordia que favorezca a lograr buenas relaciones interpersonales, por ende un adecuado clima en la organización. Similar posición asume Lapeña (2012) en el estudio que realizó sobre el aspecto fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales del personal de enfermería en el Hospital General de Soria:

[...] todos los profesionales refieren, que las relaciones con los médicos jóvenes es grata y cordial, basada en el respeto, en el compartir, etc. Suponemos que será así porque estos profesionales se han formado en la cultura del nuevo concepto de equipo de trabajo, así como en las habilidades necesarias para mantener una convivencia institucional buena, que suponga un bienestar para todos los profesionales y revierta en la buena calidad de atención a los pacientes. (Lapeña, 2012:228).

Las soluciones o remedios que puedan encontrarse para lograr mejorar deficientes relaciones interpersonales giran en torno a un cambio de comportamiento de los actores (miembro policial), los cuales están basados en valores, normas de conducta y de respeto a los demás; en donde además todos seamos prioritarios en cuanto a calidad de bienestar y atención (servicio policial). Estas actitudes de comportamiento de los miembros de una organización son parte esencial para que su institución u organización pública (como la PNP) pueda brindar eficientes servicios públicos (cumplimiento de la función policial) a la sociedad.

Con relación a las alternativas de solución señaladas por el personal policial entrevistado, estas fueron de diverso aspecto y naturaleza, posiblemente debido a que cada uno de los actores visualiza o concibe las deficientes relaciones interpersonales que se producen en la PNP. Para una mejor apreciación de estas, se las ha clasificado en aspectos de gestión administrativa y funcional; logístico; de educación o formación y disciplinario.

En cuanto al aspecto de gestión administrativa y funcional señalaron alternativas como las de mejorar las remuneraciones; la incrementación de incentivos; el respecto a las especialidades funcionales; dejar de lado las “recomendaciones” y la “vara”, y mejorar la comunicación y la transparencia en las actitudes de los jefes y subalternos. En relación a la parte logística, sugirieron mejorar la infraestructura en donde se trabaja; adquirir tecnología actual y de calidad; la implementación de un tópico o un botiquín de emergencia equipado en las unidades policiales; finalmente proveer de

recursos logísticos de todo orden para las Comisarías. En la parte educativa recomendaron mayor capacitación para el personal en cuanto a liderazgo, formación ética y moral. En lo disciplinario opinaron por que los jefes ejerzan su cargo con idoneidad, rectitud e imparcialidad, debiendo evaluar a sus subordinados periódicamente.

Es posible evidenciar, que entre los aspectos que señalaron los entrevistados como soluciones para mejorar las deficientes relaciones interpersonales entre jefe y subordinado en la PNP se refirieron a contextos que indirectamente o muy poco podrían vincularse a este tipo de comportamiento defectuoso. En cambio, sí están relacionados con falencias de orden de gestión administrativa y funcional, como también a la carencia de recursos logísticos en la institución policial. Esto nos da pie a colegir que la PNP puede ser identificada como una organización con insuficientes recursos logísticos, con deficiencias en su gestión administrativa y funcional y con una resquebrajada autonomía interna a consecuencia de injerencia y/o manejo político de su comando institucional.

Este análisis nuevamente nos trae a la memoria lo referido por Levitsky (2012) cuando señala que en el Perú existe una débil institucionalidad. Asimismo, Acuña (2013) cuando reafirma esta posición mencionando que los gobiernos de América Latina tienen inconvenientes por la debilidad y poca eficacia institucional. En ese sentido, es potencialmente viable señalar que, siendo la PNP una institución pública peruana y además adolecer de deficiencias, que sin lugar a dudas dificultan al logro de objetivos y sobre todo

el normal cumplimiento de la función policial, ésta tendría una débil institucionalidad.

De manera similar, las deficientes relaciones interpersonales producidas durante la interacción laboral de sus componentes (entre los que se hallan los jefes y subordinados) suma a la fragilidad de la institución, esto muy a pesar que el porcentaje estadístico (mostrado en el capítulo 3) no sea significativo, pues como se ha venido sosteniendo ese tipo de comportamiento irregular perjudica el servicio policial y por el cumplimiento de la función. Debe considerarse que la PNP requiere ser una organización profesional, de servicio público y fuerte internamente, de modo tal que la función que desarrolle sea de entera aceptación y a satisfacción de la ciudadanía en general.

CONCLUSIONES

Las deficientes relaciones interpersonales son formas de conducta defectuosa que se producen durante la interacción de seres humanos, por lo que puede presentarse al interior de grupos o de organizaciones. En lo que concierne a la institución policial (organización que desarrolla función pública de servicio a la sociedad), sus miembros en actividad (oficiales y suboficiales) están expuestos a esta problemática. Sin embargo, del presente estudio de investigación efectuado para el periodo de tiempo 2012 a julio del 2013 en las unidades policiales instaladas en la ciudad de Lima metropolitana, se determinó que esta falencia del comportamiento entre jefe y subordinado no tuvo mayor relevancia que signifique un duro obstáculo para el cumplimiento de la función policial.

La PNP es una organización pública del Estado que cumple servicios públicos constitucionales en beneficio de la sociedad. Para ello hace uso de normas e instituciones con los cuales regula las conductas de sus miembros. Las buenas relaciones interpersonales al interior de la organización en la interacción entre jefe y subordinado en las tareas laborales son

fundamentales. Para esto, es importante el rol que el jefe como líder tenga para llevar adelante con eficiencia, eficacia y de manera colectiva la función policial. Al interior de la institución policial, se comprobó que las relaciones interpersonales de la interacción laboral diaria en las diferentes unidades policiales, son buenas entre jefe y subordinado.

Las buenas relaciones interpersonales en la institución policial, son fortalecidas por las buenas prácticas de interacción grupal, puestas en ejecución y originadas esencialmente por los jefes de unidades policiales y comisarías PNP. Existe como parte normativa disciplinaria el Decreto Legislativo N°1150 (ley en vigencia), el cual tiene por finalidad regular el régimen disciplinario en la PNP. Esta ley sanciona las deficientes relaciones interpersonales, las cuales se encuentran tipificadas como infracciones disciplinarias en una Tabla de Sanciones, habiendo sido clasificadas en infracciones disciplinarias contra la disciplina, el servicio policial, la ética y la imagen institucional.

Durante el periodo de estudio, las infracciones tipificadas como “replicar airadamente a un superior”, “formular imputaciones tendenciosas o temerarias contra cualquier miembro de la Policía Nacional del Perú” y “tratar en forma arbitraria, vejatoria o discriminatoria al personal de la Policía Nacional del Perú, cualquiera sea su grado”, y que responden a deficientes relaciones interpersonales, no registraron mayor incidencia en los cuadros estadísticos de la Inspectoría General de la PNP, razón por la que fueron consideradas como parte del porcentaje consolidado de infracciones de menor frecuencia.

Del análisis de las entrevistas a los efectivos policiales que estuvieron involucrados en por lo menos una deficiente relación interpersonal, se explicitó que siete de ocho de ellos, entre los que se encuentran jefes y subordinados, ninguno tuvo una vinculación laboral directa o de dependencia con el otro efectivo policial con el que se produjo el irregular comportamiento. El único caso en que se advirtió una relación de dependencia laboral entre jefe y subordinado, reconoció el subordinado involucrado, que las causas del origen de esta deficiente conducta fueron como consecuencia de hechos o comportamientos particulares y ajenos a la función policial.

Con relación a la hipótesis de investigación, si se ha logrado determinar que “replicar airadamente a un superior”, “formular imputaciones tendenciosas o temerarias contra cualquier miembro de la Policía Nacional del Perú” y “tratar en forma arbitraria, vejatoria o discriminatoria al personal de la Policía Nacional del Perú, cualquiera sea su grado” son consecuencias generadas de las deficientes relaciones interpersonales. Por otra parte, muy a pesar a las mínimas manifestaciones de este irregular comportamiento al interior de la organización, no se descarta que esta deficiencia contribuya a sumar la debilidad de la institución policial en el cumplimiento de su función.

Se determinó que la función policial y el liderazgo de los jefes tienen vinculación, en tanto esta característica de los últimos marca la pauta para conducir las relaciones interpersonales que se producen en la interacción laboral de estos con los subordinados. Sin embargo, en el estudio se pudo determinar que los efectivos policiales, pese a que muestran descontento con su comando institucional (máximo nivel de jefatura en la policía), el cual es

identificado como débil y manejado políticamente; contrariamente muestran su conformidad con el comando inmediato representado por su Jefe de Unidad o Comisario, al señalar que con este sí mantienen una buena relación interpersonal. Esta disconformidad con los mandos superiores, ha podido ser observado durante el trabajo de campo desarrollado, siendo la mayor parte de actores entrevistados los que respondieron negativamente a una buena gestión por parte de su comando.

El tratar de mejorar las deficientes relaciones interpersonales en la PNP será siempre necesario, a pesar de que estas puedan aparecer como moderadas o poco significativas. La mejora es necesaria en tanto esta anomalía del comportamiento de sus miembros coadyuva a la debilidad que ya muestra esta institución policial, en razón de graves falencias que muestra la organización en lo concerniente a gestión administrativa y funcional, como de los insuficientes recursos logísticos con que cuenta para hacer frente a los retos que se le presenta durante el cumplimiento de la función policial.

BIBLIOGRAFIA

- Acuña, Carlos
2013 Cuanto importan las instituciones. Gobierno, Estado y actores en la política argentina. Buenos Aires- Siglo XXI
- Alonso, Guillermo
2008 Capacidades estatales, instituciones y política social. Buenos Aires: Editorial Prometeo
- Bales, Robert
1950 Social Interaction systems. New Jersey: Transaction Publishers
- Billikopf, Gregorio
2002 Administración laboral agrícola. Cultivando la productividad del personal. California. Edición Internacional
- De la Rosa, Dolores y Antonio Carmona
(2010) "Como afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización". *Universia Business Review*. Madrid. 2010. N° 26. Pp. 112-132
- Kelsen, Hans
2009 Teoría pura del derecho. Buenos Aires. Eudeba
- Levitsky, Steven y María Murillo
2012 "Construyendo instituciones sobre cimientos débiles: lecciones desde América Latina". *Revista de Ciencia Política*. POLITAI- Lima. Pp. 17-44
- Mansilla, Fernando
(2012) Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica. Madrid. Editorial Academia Española
- Morey, Andrés
2004 La función pública: Necesidad de un análisis conceptual y de la revisión del sistema de libre designación. Madrid. Instituto Nacional Administración Pública.
- Peters, Guy
2003 El nuevo institucionalismo, la teoría institucional en Ciencia olítica. Barcelona. Gedisa.

- Robbins, Stephen P.
1998 Fundamentos del comportamiento organizacional. México:
Editorial PHH
- Rueda-Catry, Marleen y Vega, María
2005 “Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas”
Lima:OIT/ *Oficina Regional para América Latina y el Caribe*,
2005 60p (Serie de Documentos de Trabajo 199)
- Oszlak, Oscar
2006 “Burocracia Estatal: Política y Políticas Públicas” N°11 Abril
2 Buenos Aires, *POSTData Revista de Reflexión y Análisis*
Político. Vol. XI, 30p

