



MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREANDINA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Investigadores:**

Pedro Javier Ruge Guerrero

Aleider Sánchez Botello

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREANDINA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ**

**2019**

**DETERMINAR CÓMO INFLUYE LA FORMACIÓN POLICIAL, EN EL  
MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DEL POLICÍA A LA  
COMUNIDAD Y EN SU SENTIDO DE PERTENENCIA A LA INSTITUCIÓN**

**Investigadores:**

Pedro Javier Ruge Guerrero

Aleider Sánchez Botello

**Asesor Temático**

Laura María Rojas

**Asesor Metodológico**

Zulma Bibiana Rojas

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREANDINA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2019**

**DETERMINAR CÓMO INFLUYE LA FORMACIÓN POLICIAL, EN EL  
MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DEL POLICÍA A LA  
COMUNIDAD Y EN SU SENTIDO DE PERTENENCIA A LA INSTITUCIÓN**

**Trabajo de Grado para optar al Título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREANDINA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ**

**2019**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA**

**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

**Rector**

DR. JOSE LEONARDO VALENCIA MOLANO

**Vicerrector (a) Académico (a)**

DRA. MARTHA PATRICIA CASTELLANOS SAAVEDRA

**Decano Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Financieras**

DR. MAURICIO ANDRÉS HERNANDEZ ANZOLA

**Secretaria Académica**

DRA. LUZ ESPERANZA ANGEL

**Director del Programa**

DRA. MARCELA GARZÓN POSADA

**Asesor de Investigación y Metodológico**

MG. ZULMA BIBIANA ROJAS

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

**JURADO**

---

**JURADO**

---

Ciudad \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_ Mes/Año \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios Todo Poderoso por permitirnos a través de nuestras convicciones hacer realidad la construcción de perspectivas y sueños de muchos años, a nuestras familias por apoyar y estar ahí, y consentir con su paciencia el deseo de expectativas que nos hemos planteado, además de orientar y encaminar la realidad de nuestras vidas y curiosidades del saber, a todos nuestros profesores por guiar el camino del entendimiento y la visión que demanda construir conocimiento, a nuestros amigos y compañeros de estudio y trabajo por ser el puente que día a día, impulsó la esencia de lograr los objetivos. Gracias, muchas gracias a todos lo que en desarrollo de este proyecto han estado y participado.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedicamos especialmente a DIOS, nuestras familias y nuestra Universidad, por iluminarnos con su sabiduría, por el grado de paciencia en cada una de las tareas, noches y días que esperaron por este momento y por habernos abierto las puertas de este claustro, para permitirnos en compañía con nuestros maestros y profesores, avanzar en este complejo camino del discernimiento y la comprensión.

## Tabla de Contenido

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.    | Introducción.....  | 14 |
| 2.    | Descripción y formulación del problema de investigación..... | 15 |
| 2.1   | Problema.....  | 16 |
| 2.1.1 | Contextualización del Problema.....                          | 17 |
| 2.1.2 | Definición del problema.....                                 | 18 |
| 2.1.3 | Pregunta de investigación.....                               | 19 |
| 3.    | Justificación.....   | 19 |
| 4.    | Objetivo de la investigación.....                            | 21 |
| 4.1   | Objetivo general.....  | 21 |
| 4.2   | Objetivos específicos.....                                   | 21 |
| 5.    | Marco referencial.....                                       | 21 |
| 5.1   | Antecedentes.....  | 21 |
| 5.2   | Marco teórico.....   | 24 |
| 5.2.1 | Definición (calidad humana) OMS .....                        | 26 |
| 5.3   | Marco conceptual.....  | 28 |
| 5.4   | Marco legal.....   | 29 |
| 5.5   | Otros marcos (contextual o histórico o geográfico).....      | 30 |
| 6.    | Metodología.....   | 33 |
| 6.1   | Tipo de estudio.....   | 33 |
| 6.2   | Tipo de enfoque.....   | 34 |
| 6.3   | Tipo de estudio según el enfoque.....                        | 34 |

|       |                             |    |
|-------|-----------------------------|----|
| 6.4   | Población.....              | 35 |
| 6.5   | Categoría de Análisis.....  | 38 |
| 6.6   | Procedimiento.....          | 38 |
| 6.6.1 | Diseño de instrumentos..... | 40 |
| 7.    | Análisis de resultados..... | 49 |
| 7.1   | Análisis de variables.....  | 50 |
| 8.    | Conclusiones.....           | 54 |
| 9.    | Recomendaciones.....        | 57 |
| 10.   | Referencias.....            | 58 |

## Tabla de Gráficas

|   |    |
|---|----|
| Grafico No. 1 Ubicación o reubicación en unidades policiales.....                   | 41 |
| Grafico No. 2 Factores de estabilidad que comprometió o favoreció esa decisión..... | 42 |
| Grafico No. 3 Prevención de accidentes y enfermedades laborales.....                | 42 |
| Grafico No. 4 Tipo de estímulo otorgado por la Policía Nacional.....                | 43 |
| Grafico No. 5 Percepción que tiene acerca del servicio de policía.....              | 43 |
| Grafico No. 6 Cómo califica la atención que brinda la Policía Nacional.....         | 44 |

## Glosario

**Formación continuada:** es una modalidad formativa compuesta por actividades y programas de aprendizaje de forma teórica y práctica que suele realizarse por medio de cursos especializados. Tiene como finalidad, transmitir conocimientos por medio de escenarios académicos, prácticas teóricas y demostrativas en un determinado tema. Estos eventos académicos, son con los que la Institución policial fortalece las competencias de sus integrantes, disponen de una duración de cuatro semanas (diplomados) 120 horas y una semana (seminarios) 40 horas, son eventos que por lo general el policial debe adelantar por lo menos una vez al semestre.

**Calidad humana:** hace referencias al estado físico y mental de la persona, que se alinea al desarrollo emocional, espiritual, salud, estabilidad económica, laboral, familiar, social entre otros.

**Eficiencia competitiva:** capacidad de ofrecer un servicio en las mejores condiciones, de tal manera que le facilite adaptarse, sobreponerse y sostenerse en el mercado (para este caso la seguridad); adquirirla, demanda posicionarse en lo que mejor se sabe hacer.

**Sentido de pertenencia:** satisfacción de una persona por lo que hace y por el hecho de sentirse parte de una comunidad, grupo, institución, al identificarse con sus valores, costumbres y objetivos.

## RESUMEN

La presente investigación concentra factores inherentes al empoderamiento del conocimiento en el hombre y mujer policías (*entendida esta como el fortalecimiento de las capacidades y habilidades fruto de la formación y capacitación que reciben y adquieren por cuenta propia*) y mejoras en el ambiente laboral (*estímulos, habilidades blandas, aptitudes laborales*), variables que han de contribuir a responder la pregunta de investigación “es posible que el integrante de la Policía Nacional, mediante el servicio de policía que ofrece a la comunidad, sea eficiente, competitivo y mantenga su sentido de pertenencia hacia la institución”.

En la Policía Nacional (*institución inspectora de la convivencia pacífica, la estabilidad y seguridad en Colombia*), continuamente se ve expuesta la imagen por escenarios de irracionalidad policial, que se traducen en motivo de preocupación interna y ameritan la aplicación de planes correctivos. Este contexto, implicó conocer temas afines a las habilidades blandas y todo aquello que apunta a un mejor bienestar laboral y nivel de formación profesional de cada integrante, para poder potenciar e intensificar el valor y la eficiencia de sus labores, en función de ser más competitivos desde sus funciones para la sociedad (cliente).

También proporcionará factores inherentes a las habilidades comunicativas (*formación integral*), mediante las cuales podrá evaluarse si el enfoque sociocultural de una comunidad (*escenario donde normalmente se encuentra el policía*), concentra y demanda de parte de la Policía, una preparación excepcional y mejora de las destrezas y habilidades, al igual que el lenguaje con que el comúnmente actúa en sociedad.

## ABSTRAC

This research concentrates on inherent factors to empower the police officers knowledge (understood as the strengthening of the capacities and skills resulting from the training by the institution and by their own) and improvements in the quality of life (stimuli, soft skills, job skills), variables that should contribute to answering the research question “is it possible that a National Police member, through the police service offered to the community, be efficient, competitive and keeps the sense of ownership towards the institution?”.

In the National Police (inspector institution of peaceful coexistence, stability and security in Colombia), the image is continually exposed by scenarios of police irrationality, which result in internal concern and merit the application of corrective plans. This context involved knowing issues related to soft skills and everything that points to a better quality of life and level of professional training of each member, depending on being able to enhance and intensify the value and efficiency of their work, depending on Acquire competitive advantage from their functions for society (customer).

It will also provide factors inherent to communication skills (comprehensive training), through which it will be possible to assess whether the sociocultural approach of a community (where the police are normally located), concentrates and demands from the Police, exceptional preparation and improvement of the skills and abilities, as well as the language with which she commonly acts in society.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación concentra importantes enfoques como la (*eficiencia competitiva, el sentido de pertenencia y la potenciación del conocimiento*), esta última orientada desde la preparación en seguridad ciudadana y la profesionalización en Ciencia de Policía, Gestión y resolución de conflictos, Posconflicto, Derechos Humanos, Criminología y Victimología, además de la adquisición de competencias e instrumentos especializados en la actividad de Policía como habilidades comunicativas (*orales y escritas*), liderazgo, trabajo en equipo entre otros; necesarios para que el policía, disponga de una atención oportuna, respetuosa y efectiva al ciudadano, que alineado a las habilidades blandas, permitan estandarizar un perfil profesional en el uniformado de policía, donde baluartes como su sentido de pertenencia y el alto grado de eficiencia frente a lo que realiza, sean parte fundamental de su compromiso institucional.

Con base en estas actividades, el desarrollo de la investigación demanda la aplicación de instrumentos de consolidación de datos, que contribuirán a detallar con claridad y puntualidad si la formación profesional y complementaria que recibe o se proyecta para el hombre y mujer policías, inciden indiscutiblemente en la eficiencia del servicio que ofrece y su efecto redonda igualmente en la mejora de la imagen ante la comunidad.

Con este trabajo, se proyecta aportar en las líneas estratégicas de la institución en materia de eficiencia competitiva, basado en el fortalecimiento de sus habilidades y competencias, mediante la proyección educativa institucional y otros saberes alineados a la seguridad ciudadana, parte fundamental y de perspectiva que contiene el plan de trabajo de la investigación.

## **2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Actualmente, la Institución enfrenta distintas situaciones o quejas fruto de la forma como sus integrantes cumplen con responsabilidades y deberes emanados desde la Constitución Política, la cual entre sus principales consignas orienta la protección de la Nación y el cumplimiento de las leyes, actos constitucionales y demás, convertidos en deberes para quienes habiten el territorio.

Los continuos actos de abuso policial, irrespeto, altanería, casos de indiferencia, irracionalidad, corrupción e intolerancia, son parte del imaginario en algunos sectores de la sociedad. El sentir de muchos habitantes del territorio colombiano sobre la Policía Nacional es usualmente inverso al que esperaría de una Institución dedicada a proteger y mantener el bienestar, la tranquilidad y la seguridad de sus poblaciones.

La imagen institucional y del uniformado, hoy no representa respeto, seguridad, amabilidad e infortunadamente formación profesional. Los ciudadanos no acatan al policía, porque el sentir de ellos de parte de estos, se concentra en una intolerancia mutua. Además, el modelo de incorporación está diseñado para vincular cantidad y no calidad humana, dejando de lado las habilidades blandas y el perfil profesional del que disponen sus futuros integrantes. Por otro lado, una parte de los policías “actúan des obligantemente” frente a sus responsabilidades, y afectan no solo el actuar de un hombre honesto, respetuoso y atento, sino la imagen institucional frente a todo el pueblo colombiano. Además, es difícil que las personas entiendan que los hombres están para hacer el trabajo que muchos no estarían dispuestos a realizar, como: proteger lugares, arrestar delincuentes, rastrear y dar con el paradero de bandidos, ubicar prófugos y reubicar a quienes en el espacio público no están autorizados para instalarse sin los permisos debidos. Este cúmulo de inconformidades sociales, vendrían siendo la principal causa de la insistencia de otras

entidades por cumplir funciones de seguridad y en desarrollo de ella, intentar abarcar competencias que son exclusivamente de una Institución como la Policía Nacional.

En el fondo puede ubicarse al policía como aquel tipo distanciado de la aparente agresividad que con frecuencia vemos en cualquier esquina todos los días, dado que su rol lo hace sencillamente una pieza indispensable de una gran estructura que vive para proteger las ciudades, para ayudar a quien lo necesite, para acompañar cuando sea requerido, para hacer que todo se desarrolle con normalidad.

A los colombianos poco se nos enseña del respeto por la ley, al cumplimiento de las normas, más bien y con frecuencia a evadir las responsabilidades a todo lo que intente contener el orden y patrocinar la cordura ciudadana. El gran problema de los policías colombianos es que son colombianos y eso hace que desde su formación, antes de ser policías, estén ya enseñados a no cumplir con sus deberes. Sabiendo esto, una adecuada educación se constituye en el pilar para que las distintas generaciones enmarquen su actuar en el respeto, la cultura y el equilibrio de sus emociones.

En ese sentido es que la investigación plantea como necesidad que los enfoques en preparación y formación, eficiencia competitiva y sentido de pertenencia a la Policía, puedan impactar positivamente desde su labor a la ciudadanía, generando eficiencia frente las necesidades en seguridad y convivencia que demanda la sociedad.

## **2.1 Problema**

La Policía Nacional de Colombia cuenta con un total de 174.00<sup>1</sup> funcionarios en todo el territorio nacional, de los cuales 7.842 (1.000 de ellos mujeres) cuentan con carreras

---

<sup>1</sup> Fuente SIATH (Sistema de Información del Talento Humano) 26 de octubre de 2019

complementarias (Derecho, Administración de Empresas, Politólogos, Psicología, ingenierías Electrónica, Sistemas, Industrial etc.), de éste último total, 5.500 uniformados han hecho estudios de posgrado y 15 más, estudios de doctorado. No obstante, En la actualidad los integrantes de la institución no cuentan con una formación integral y focalizada hacia el fortalecimiento de las habilidades blandas asociadas con la personalidad y capacidad de liderazgo, solución de conflictos, relaciones interpersonales y actitud positiva, entre otras; que permitan impactar en los perfiles y competencias laborales de cada individuo que integra la Institución. La disminución en su bienestar dentro de la entidad, actualmente compromete el desempeño, motivación e interacción positiva con la comunidad, reflejándose ello en el desmejoramiento de la imagen, la credibilidad de los procedimientos de la Institución y el poco sentido de pertenencia de sus integrantes hacia la Institución.

Ejemplo de ello, en el transcurso del presente año el grupo de encuestas GALLUP Colombia<sup>2</sup>, ha adelantado tres encuestas mediante la pregunta “Tiene una opinión favorable o desfavorable de la Policía”, dejando a la institución en un 51% de promedio desfavorable. Escenario que frente a la percepción del ciudadano sobre el proceder de algunos uniformados, sustenta el cuestionamiento del que es objeto y desdibuja la imagen y trayectoria de una de las principales instituciones del Estado, que tiene como fin primordial la seguridad ciudadana.

### **2.1.1 Contextualización del Problema**

Frente a los distintos escenarios de atención que continuamente se generan como consecuencia de la imagen desaprobada que algunos sectores de la sociedad emiten por el pobre comportamiento y proceder de un importante número de uniformados de la Policía Nacional de

---

<sup>2</sup> Fuente: GALLUP Colombia

Colombia a la hora de atender llamados de la comunidad, se proyecta este trabajo de investigación el cual se orienta a identificar si el fortalecimiento de las competencias profesionales y habilidades comportamentales, producto de la formación del policial; son atributos importantes para adquirir eficiencia competitiva en el ofrecimiento de sus servicios, los cuales acompañados de acciones respetuosas, alienadas a sus principios y valores y normas preestablecidas, culminan siendo pilares fundamentales en el sentido de pertenencia por lo que hacen en la contribución a la seguridad y la convivencia, esperadas por la sociedad.

### **2.1.2 Definición del problema**

La poca actualización continua en seguridad ciudadana y no profesionalización en Ciencia de Policía, Gestión y Resolución de conflictos, Posconflicto, Derechos Humanos, Criminología y Victimología, o adquisición de una carrera afín a la demanda ciudadana del uniformado de la Policía Nacional en términos de su servicio, tiene impactos poco positivos en la prestación del mismo a la comunidad.

Dentro de la Policía Nacional, existen una serie de capacitaciones como seminarios, talleres y cursos para sus funcionarios, de modo que puedan capacitarse en seguridad ciudadana, derechos humanos, resolución de conflictos, desempeño laboral y prestación de un buen servicio a los ciudadanos, pero este cúmulo de actualizaciones no tienen un foco de transferencia del conocimiento, convirtiéndose exclusivamente en un requisito o cumplimiento, impidiendo la generación de doctrina para el uniformado y las generaciones venideras.

Sin una formación adecuada del personal, la Institución puede perder capacidades en su talento humano, generando así incompetencia en tareas y asignaciones de forma adecuada y fallando en el cumplimiento de las normas y directrices asignadas.

De otra parte, la falta de capacitación adecuada del funcionario afín a su rol funcional, no solo cuesta dinero, tiempo y genera traumatismos a los procesos de la Institución. El entrenamiento no se está realizando con la efectividad requerida para los nuevos y antiguos empleados. Cuando no se tiene una efectiva capacitación, el protocolo y las directrices que debían seguir no están claramente establecidos, creando un ambiente de caos, confusión y conflicto, repercutiendo ello en la atención al ciudadano y generando una imagen poco positiva de la Institución. La satisfacción del cliente a menudo disminuye y por ende se reducen las oportunidades de confianza en la ciudadanía como consecuencia de los servicios que ofrece la Policía Nacional en materia de seguridad.

En la actualidad, más de 9.300 uniformados cuentan con estudios complementarios (técnicas, tecnologías y pregrados) y un porcentaje aproximado al 60% de ese total, disponen de estudios de posgrado; sin embargo la gran mayoría de esos funcionarios están dedicados a actividades de oficina o ubicados en unidades especializadas, donde el desarrollo de su labor no incide directamente en el contacto con la comunidad.

## **2.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo puede el integrante de la Policía Nacional mediante el servicio de policía que ofrece a la comunidad, ser eficiente, competitivo y mantener un sentido de pertenecía hacia la institución policial?

## **3. Justificación**

El Plan Estratégico Institucional 2007-2010 creado para la Policía Nacional, inició un proceso de construcción y formulación participativa de todas las direcciones y oficinas asesoras que

componen estructuralmente la Institución, esta actividad estuvo liderada por la Dirección General de la misma y tuvo como propósito promover cambios en la Misión y la Visión.

A partir del desarrollo de ese PEI<sup>3</sup>, se generaron acciones concretas orientadas a mejorar las condiciones laborales del uniformado y fortalecer las habilidades del personal, mediante formación especializada acorde con el perfil de desempeño.

Este periodo se caracterizó por adecuar espacios de “Direccionamiento policial basado en el Humanismo”, acciones sustentadas en la toma de decisiones estructuradas y el mejoramiento de las condiciones que rigen la profesión de policía.

Actualmente, todas esas intenciones se han postergado al punto de perder la esencia en la razón de ser policía y creando como consecuencia una brecha institucional, que pone en evidencia un servicio distante, apático y continuamente descalificado por el ciudadano.

Lo anterior, sin dejar de lado que la preparación y formación no se ubican en el escalón de las prioridades que tiene la institución para sus integrantes, provocando esto continuos retrocesos especialmente en la interacción del policía con su comunidad y en el ofrecimiento de servicios en los que directamente está inmerso el ciudadano.

En tal sentido, ésta propuesta de investigación tiene por objeto determinar si las acciones del hoy, al concentrar características asociadas a la formación del policial, promueven escenarios de sentido de pertenencia cuando sus principal cliente es la comunidad, bastante crítica y detractora de hechos y escenarios en los que lo califica muy regular.

---

<sup>3</sup> Plan Estratégico Institucional.

## **4. Objetivo de la investigación**

El objetivo esencial de la investigación se centra en el abordaje de las variables objeto de estudio a partir del desarrollo de un objetivo general y tres (3) objetivos específicos, que contribuirán a encontrar respuesta a la pregunta de investigación y al cumplimiento de la proyección planteada.

### **4.1 Objetivo general**

Determinar si la formación continuada, es un factor que influye en el mejoramiento de la prestación del servicio del policía hacia la comunidad y en su sentido de pertenencia a la institución.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Destacar el aporte que genera la formación en general frente a la prestación del servicio de policía y el sentido de pertenencia hacia la misma.
- Identificar aquellos factores que, ligados a la formación especializada del policía, ayudan a mejorar las condiciones de calidad humana del mismo.
- Indagar, cuál es la mejor manera de mantener atraído y con vocación policial, al funcionario, objeto de la formación continuada que recibe.

## **5. Marco referencial**

### **5.1 Antecedentes**

En relación con aspectos relevantes que afianzan la eficiencia competitiva a partir de lo que se realiza y mediante la incidencia de la calidad humana y la formación profesional, se ha adelantado lo siguiente:

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, a través del Dr. Antonio Duro Martín (Psicólogo, Especialista en Psicología Clínica y experto en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones), profundizó en el desarrollo de un artículo titulado “Calidad de vida laboral y Psicología Social de la Salud en el Trabajo: hacia un modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral de origen psicosocial”, mediante el cual profundizó en los efectos directos e indirectos que tiene el trabajador en la productividad, consecuencia de sus condiciones de adaptación, ajuste laboral, bienestar, relación familiar y por su puesto satisfacción de lo que hace. Todo lo anterior enmarcado en tres aristas (autoestima profesional, satisfacción laboral y exceso de trabajo), (MARTÍN, 2003).

El Dr. Antonio Duro Martín, es también autor del libro “Psicología de la calidad de vida Laboral”, donde ofrece a partir del mismo factor relevante del trabajo y el trabajador, como un prerequisite para preservar la salud mental en el trabajo; así como, iniciativas y medidas organizacionales necesarias en las organizaciones para mejorar sus condiciones laborales y de bienestar del empleado. (Martín, 2013)

Por otra parte, los profesores Dra. Dalila Ávila Correa, Dra. Yeda Cirera Oswaldo y Dr. Antonio Carlos Giuliani, escribieron un artículo para la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, donde abordaron temas afines a la calidad humana en el trabajo y cómo este impacta positivamente en las actividades que realiza para la empresa (Latinoamericano, 2013).

En 2007, el Director General de la Policía de ese entonces, en concurso con las oficinas asesoras de la misma (Oficina de Planeación), diseñaron y estructuraron los “Lineamientos generales de política para la Policía Nacional de Colombia – Tomo 1”, dentro de la cual establecían en su Capítulo 3, Líneas generales de la política institucional, punto 3.1

Direccionamiento policial basado en el humanismo, acápites relacionados con las dimensiones del ser, enfocados a identificar y valorar las competencias genéricas y específicas que permiten al policial, fortalecer su perfil profesional.

En ese mismo capítulo, en el punto 3.4 se exploró el tema Potenciación del conocimiento, como base fundamental de la revolución educativa, a través de la cual el policía estaría renovando constantemente sus habilidades cognitivas, para optimizar el servicio y satisfacción del mismo en la comunidad.

En 2016, la Policía Nacional, aprobó el acto administrativo “Resolución 01360 del 08/04/2016, el cual fue modificado por la Resolución 03001 del 13/06/2018”, titulado “Manual de Bienestar y calidad de Vida para el personal que integra esa institución”. A través del cual se explora una serie de incentivos, estímulos y algunos programas de bienestar, para funcionarios tanto “uniformados como no uniformados”, que, aunado a sus funciones, complementan su perfil profesional con estudios académicos, se movilizan en medios que mitigan el impacto ambiental, utilizan su espacio fuera del trabajo para acompañar y direccionar el crecimiento de sus hijos y el establecimiento de permisos especiales por el buen desempeño laboral.

Análisis de capacitación en la Policía Nacional, estudio de caso en cuatro (4) departamentos de Colombia, adelantado por la Magister en Gestión de Organizaciones, Marithza Yaneth Orjuela Pedraza, en el que resalta la labor fundamental del integrante de la Policía Nacional a partir de la continua preparación que debe mantener como integrante de una institución que influye en los distintos escenarios de la sociedad, para adquirir eficiencia competitiva, permitiéndole ello ser proactivo y sostenerse en dicha sociedad (Pedraza, 2016).

## 5.2 Marco teórico

Para que este trabajo se ajuste al enfoque de formación continuada especializada, resulta fundamental establecer la definición acertada de cada uno de los conceptos y cómo se aplican.

En este mismo contexto, es importante definir que es calidad humana:

- Se remonta a los Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial, como una tentativa de los investigadores de la época de conocer la percepción de las personas acerca de si tenían una buena vida o si se sentían financieramente seguras (Campbell, 1981 y Meeberg, 1993).
- También se define como el bienestar personal derivado de la satisfacción o insatisfacción con áreas que son importantes para él o ella. (Errans 1990).

Y en términos de satisfacción de necesidades en las esferas física, psicológica, social, de actividades, material y estructural. (Hornquist, 1982).

- De manera objetiva y cuantitativa, diseñando una ecuación que determina el estado emocional del individuo:  $QL=NE \times (H+S)$ , en donde NE representa la dotación natural del paciente, H la contribución hecha por su hogar y su familia a la persona y S la contribución hecha por la sociedad. Críticas: la persona no evalúa por sí misma, segundo, no puede haber cero calidades de vida. (Shaw, 1977)
- Evaluación multidimensional, de acuerdo con criterios intrapersonales y socio-normativos, del sistema personal y ambiental de un individuo. (Lawton, 2001)
- Evaluación multidimensional de circunstancias individuales de vida en el contexto cultural y valórico al que se pertenece. (Haas, 1999).
- Ecuación en donde se balancean la satisfacción de necesidades y la evaluación subjetiva de bienestar. (Bigelow et al., 1991).

- Satisfacción, alegría, realización y la habilidad de afrontar, medición de la diferencia, en un tiempo, entre la esperanza y expectativas de una persona con su experiencia individual presente. (Calman 1987)
- Tamaño de la brecha entre las expectativas individuales y la realidad; a menor intervalo, mejor estilo de vida. (Martin & Stockler 1998)
- Condiciones de vida o experiencia de vida. (Opong et al., 1987)

Por lo anterior, el hecho que desde en sus inicios este concepto haya estado vinculado a otras variables psicológicas que involucran bienestar, ha posibilitado que muchos investigadores no diferencien claramente en sus estudios cada significado.

Otros investigadores como Taillefer, Dupuis, Roberge & Lemay en 2003, manifestaron frente a modelos existentes en la literatura sobre el estado emocional y humano al que el hombre se ve expuesto, que este concepto comenzó a atraer el interés de los investigadores en los años 60, pero para aquel entonces se evidenciaron problemas tanto en la definición del concepto, las dimensiones que le comprenden, su medición y los factores que la pueden influenciar.

Pirámide de Maslow: jerarquía de las necesidades humanas, funcional no sólo en el campo de la psicología, sino en el ámbito empresarial, el marketing y la publicidad. Maslow la define como una teoría que satisface las necesidades más básicas a través de las (*necesidades básicas, necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales, necesidades de estima y autorrealización - crecimiento*). Sólo las necesidades no satisfechas, influyen en el comportamiento de todas las personas.

### **5.2.1 Definición (calidad humana) según la Organización Mundial de la Salud**

Es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, normas, inquietudes. Se trata de un concepto que está influido por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con el entorno. (Organización Mundial de la Salud, 1996)

Las organizaciones en la actualidad mantienen políticas enfocadas al bienestar del individuo, permitiendo una articulación entre lo personal, laboral y familiar, donde los factores y criterios que afecten uno de estos componentes, pueden desencadenar un sin número de riesgos que podrían verse reflejados en el actuar de la persona. La Policía Nacional viene realizando la construcción de políticas, lineamientos y reglamentos, frente al bienestar de los uniformados, entre las que se encuentran la resolución número 03001 del 13 junio 2018 “Manual de bienestar y calidad de vida para el personal de la Policía Nacional”.

Por otra parte, en la actualidad se identifica un alto número de demandas contra la Policía Nacional, producto del procedimiento de sus funcionarios; ésta problemática que va en ascenso, no cuenta con un estudio que permita identificar y visibilizar, los factores que inciden en dichas conductas, teniendo en cuenta que el mecanismo adoptado para mantener estándares orientados a mejores condiciones humanas en los uniformados pareciera no estar siendo el más efectivo. Por lo tanto, determinar si éstas políticas tienen un resultado positivo o negativo para comprender si el modelo funcional de la institución y su forma de evolucionar y adaptarse a las dificultades es parte del camino indicado o requiere de cambios orientados a la efectividad en el servicio que presta el policía.

En relación con la formación profesional, este se define como un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable (Tasmin and Yap 2010).

Algunos autores lo definen como la “habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa y entre las unidades de la organización” (Adams and Lamon 2003).

Para otros autores, es “un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener la mayor competitividad” (Darroch 2003; Davenport and Prusak 2000).

El conocimiento se desarrolla en el marco de la llamada “nueva economía” o “Economía del conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener eficiencia en el servicio. En las nuevas generaciones surgen puestos de trabajo dirigidos a especialistas en conocimientos específicos y se da un cambio en el discurso cotidiano de la gestión de las organizaciones. Finalmente, a partir de 2002 se habla de una tercera generación de potencialización del conocimiento, autores como Wiig (2002:5), manifiestan:

*“Una diferencia con respecto a las generaciones anteriores es el grado en el que la tercera generación se integra con la filosofía, la estrategia, los objetivos, prácticas, sistemas y procedimientos de la empresa y la forma en que se convierte en parte de la vida diaria de cada empleado”.*

La formación profesional en la policía, constituye la oportunidad de fomentar la reflexión a través de procesos de enseñanza, aprendizaje y la posibilidad de transformar al ser humano, en temas de acercamiento a la comunidad, con la capacidad de dar solución a las necesidades del entorno, fundamentado en la práctica, producción de doctrina; el trabajo a nivel estratégico,

táctico y operacional; enfocando todo este contexto como la fuente de conocimiento más significativa, para consolidar la esencia y la proyección de la Policía Nacional en un mundo donde cada vez el individuo debe ser más competitivo.

En concordancia con lo anterior, en la Policía Nacional juega un papel muy importante el generar un servicio eficiente, para lograr resultados mucho más positivos producto de las estrategias y dinámicas laborales, en pro de sobreponerse y adquirir el reconocimiento de quienes lo reciben.

### **5.3 Marco conceptual**

Para el presente proyecto tomaremos y adoptaremos el concepto que nos aporta Michael Porter frente a la eficiencia competitiva del ser.

Porter, es autor de 18 libros, varios de ellos publicados en todo el mundo, al igual que algunos artículos académicos. También tendremos como referente su libro *Competitive Strategy: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior* (1985). Uno de sus últimos éxitos editoriales fue *The Five Competitive Forces That Shape Strategy – Los cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia* (2008).

Con respecto a las teorías de Porter, el destacado diario económico *Financial Times* en un artículo a firma de Wendy Robson (1997) escribió lo siguiente:

*“sus teorías han sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugar a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto empresarial y el uso de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora hay un creciente*

*reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar”.*

No obstante, los beneficios atractivos son posibles si y mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva.

- Es una manifestación de la carencia de una elección.
- Es especialmente peligrosa para personas con enfoque que han sido acertados, y que después han comenzado a descuidar su enfoque. Ellos deben buscar otros nichos. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia.

#### **5.4 Marco legal**

- Constitución Política de Colombia.
- 17 objetivos de desarrollo sostenible ONU 2015 (COMPES 3918 de 2018)
- Código Sustantivo del Trabajo, con sus respectivas modificaciones normativas
- Ley 62 de 1993, la Policía nacional se proyecta como una institución que busca el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio “profesionalización del servicio de policía”.
- Ley 100 de 1993 “Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 115 de 1994 - Ley General de Educación - Organización del Sistema Educativo General Colombiano.

- Ley 489 de 1998 y Decreto 3622 de 2005, Sistema de Gestión de la Calidad: Ley 872 de 2003 con su norma técnica.
- Ley 1801 de 2016 “Código Nacional Policía y Convivencia”.
- Decreto número 4222 de 2006 del 231106, “Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”.
- Sistema de Control Interno, con el Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005. y el Decreto 1599 de 2005.
- Resolución 00937 del 10 de marzo de 2016 “Por el cual se establece el Manual de Funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, la metodología de evaluación para el perfil de los cargos y se derogan unas disposiciones”.
- Resolución Número 001818 del 27 de septiembre de 2018 "por la cual se adopta el manual específico de funciones y competencias para los empleos de los funcionarios públicos civiles y no uniformados del Ministerio de Defensa Nacional-Policía Nacional-Dirección de Bienestar Social".

### **5.5 Otros marcos (contextual o histórico o geográfico)**

Actualmente la Policía Nacional, está constituida por una Dirección General, la cual tiene unas Direcciones del ámbito operativo y administrativo, con unidades a nivel nacional, distribuidas de la siguiente forma: Regional No.1: (Amazonas, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Boyacá y Cundinamarca), Regional No.2: (Caquetá, Huila, Putumayo y Tolima) Regional No. 3: (Caldas, Quindío y Risaralda) Regional No. 4: (Cauca, Nariño y Valle del Cauca) Regional No. 5: (Arauca, Norte de Santander y Santander) Regional No. 6: (Antioquia, Chocó y Córdoba) Regional No. 7: (Casanare, Guainía, Guaviare, Meta,

Vaupés y Vichada) Regional No. 8: (Atlántico, Bolívar, Cesar, La Guajira, Magdalena y Sucre). (Policía Nacional de Colombia, 2006)

Asimismo, mediante mandato constitucional, la Policía en el Artículo 218 de la carta magna, establece: La ley organizará el cuerpo de Policía, la Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. La ley determinará su régimen de carrera, prestacional y disciplinario. (Constitución Política de Colombia, 1991). En este mismo orden de ideas, la plataforma estratégica de la policía, en la actualidad establece unos parámetros en su misión, visión, mega, principios y valores, que resaltan:

Misión: “El fin primordial de la Policía Nacional es el mantenimiento de la convivencia como condición necesaria, para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz fundamentada en el código de ética policial”. (Policía Nacional de Colombia, 2019)

Visión: “Al 2030 seremos una organización preparada para responder ante el cambio social a nivel local y global, como resultado de transformaciones estructurales que generen cultura y conciencia de futuro responsable en la ciudadanía”. (Policía Nacional de Colombia, 2019)

Mega: Meta Grande y Audaz: “Durante los primeros cuatro años, cumpliremos con el servicio de policía a través de la unidad institucional para responder a los diversos comportamientos generacionales y regionales que impacten en la convivencia, mediante la innovación, el uso de herramientas tecnológicas y la optimización de los recursos”. (Policía Nacional de Colombia, 2019)

Principios: 1. Vida, 2. Dignidad, 3. Equidad y Coherencia, y 4. Excelencia. (Policía Nacional de Colombia, 2019)

Valores: 1. Vocación policial, 2. Honestidad, 3. Compromiso, 4. Honor policial, 5. Disciplina y 6. Solidaridad. (Policía Nacional de Colombia, 2019)

Bajo este mismo contexto y en cumplimiento al Decreto número 4222 del 23/11/06, “Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”, se establecen la función de los integrantes de la institución, las cuales están orientadas a la consolidación de los fines esenciales del estado para el pueblo colombiano.

La actuación policial frente al ciudadano implica un impacto (puede ser positivo o negativo), toda vez que la percepción de seguridad y los hechos de irracionalidad, se configuran como algunos de los principales temas de preocupación y atención debido al grado de complejidad que ello implica.

Lo anterior, aunado al continuo sondeo de la opinión pública y medios de comunicación, basándose en supuestos y no en investigaciones detalladas que permitan comprender más a fondo las problemáticas de la Institución y las necesidades de la ciudadanía en ámbito nacional.

Partiendo del principio, que la ciudadanía se refiere al conjunto de derechos y deberes a los cuales el ciudadano o individuo está sujeto en su relación con la sociedad; se hace necesario, comprender las razones y circunstancias en la cuales los casos de atención a los comportamientos contrarios a la convivencia se convierten en novedades con el personal uniformado o la persona que hace parte de ese evento. Asimismo, cómo desde el Gobierno nacional, se vienen generando políticas y estrategias para la protección de la integridad de las personas y de los uniformados.

## **6. Metodología**

Estructuración de la investigación cualitativa de Roberto Hernández Sampieri. Esta se complementa mediante la formulación de propuestas de interpretación, un enfoque subjetivo y amplio al estudio de las “problemáticas” encontradas. Conjuntamente, llevará un análisis a través del cual se establecerá desde las reflexiones, ideas y opiniones de los investigadores y actores comprometidos. Este tipo de metodología iniciará desde lo particular a lo general, permitiendo ir identificando cada uno de los factores principales que tanto en el bienestar, la formación profesional y continuada especializada y necesidades del ciudadano frente a la prestación del servicio de policía.

El método investigativo, debido a su dinamismo, permitirá estandarizar la forma de recolección e interpretación de los datos y la información proporcionará igualmente, una aproximación a la comprensión del ser humano como funcionario de policía en su entorno laboral, familiar y social. También, orientará sobre la naturaleza del fenómeno que afecta el buen desarrollo de las actividades, en un contexto teórico e ideológico, sustentado en propuestas y mecanismos a través del diseño metodológico.

### **6.1 Tipo de estudio**

La presente investigación se sustenta en el estudio etnográfico, toda vez que se busca describir las percepciones de los funcionarios de la Policía Nacional sobre la capacitación continuada (*fortalecimiento de las capacidades y habilidades fruto de la formación y capacitación que reciben y adquieren*) y su sentido de pertenencia frente a lo que hace (*basado ello en la aplicación de estímulos, habilidades blandas, aptitudes laborales*). Se considera mixta, ya que los resultados son tanto cuantitativos como cualitativos, lo que permitirá establecer

diferencias entre las variables y determinar cómo está el nivel de adaptación del hombre y mujer policías en la Institución, mediante el mejoramiento de las condiciones de calidad humana y la formación continuada especializada de sus integrantes. El diseño es experimental, ya que se manipulan algunas variables al momento de realizar la investigación, de la misma manera es transversal porque la recaudación de la información es en tiempos específicos.

## **6.2 Tipo de enfoque**

Cualitativo: a través de este hará un abordaje general del proceso de investigación. Su desarrollo permitirá enfocar el plan de trabajo mediante la recolección de los datos sobre el fenómeno o campo de interés. Dentro del marco del diseño que establece este enfoque está: inmersión inicial y profunda en el ambiente, recolección de datos y análisis de los mismos, así como generación de una hipótesis aterrizada de la realidad identificada.

## **6.3 Tipo de estudio según el enfoque**

El estudio se enfocará en el diseño etnográfico, el cual permita explorar, examinar y entender los sistemas sociales (grupos, comunidades, culturas y sociedad), teniendo como prioridad la Policía Nacional. Se buscará comprender y explicar las acciones de la Institución frente al actuar con la comunidad. Proyectando un enfoque que permita la interpretación de los valores culturales, ideológicos y creencias, que forman parte importante de la identidad de cada entidad a nivel nacional, según sea su misionalidad en el campo de la seguridad ciudadana.

El abordaje será dimensionado sobre dos (2) frentes (*siendo Policía el de mayor preponderancia que posteriormente se complementará con el de Comunidad*), permitiendo ensayar los aspectos relacionados con el avance frente a formación profesional específica, factor

principal para el entendimiento de las conductas que inciden positiva o negativamente en el ofrecimiento de servicios por parte del uniformado policial a la sociedad.

Para dar respuesta a este paso, se tendrán en cuenta elementos relevantes como la historia, la geografía, política, economía, organización social, educación y religión. Igualmente, el mecanismo sociocultural, como parte fundamental y funcional para aprender las prácticas cotidianas, mitos, ritos, simbología, lazos familiares, relaciones personales, etc., que se puedan identificar en el transcurso de la investigación. Por último, este enfoque estará dirigido a entender los actores y sus relaciones con el entorno y la forma de comprender ¿qué hacen las personas y por qué?

#### **6.4 Población**

La población a través de la cual se obtendrán los datos a explorar en relación con las variables objeto de estudio estará ubicada en componentes de la Policía Nacional (Recursos Humanos) y la Localidad de Suba de la ciudad de Bogotá.

Esta actividad se complementará mediante la aplicación de las distintas técnicas e instrumentos de investigación en espacios, tiempos y mayor número de funcionarios comprometidos en el servicio de policía.

Sin embargo, en el muestreo se tendrá muy presente el desarrollo de la actividad sobre una población específica y representativa.

#### Técnicas de investigación según tipo de estudio y enfoque

Las técnicas de investigación alineadas al tipo de estudio etnográfico se enfocarán, en el trabajo de campo, fase del proceso investigativo, que estará dedicada al levantamiento de la información requerida para responder a la problemática de investigación. La articulación de las

diferentes técnicas como la entrevista etnográfica, la observación participante, el diario de campo, el informante e incluso incorporar técnicas de investigación cuantitativa, permitirán entender cuáles son la causa principal generadora en la eficiencia del servicio que genera la Policía Nacional por intermedio de sus integrantes y cuáles son los factores de afectación al sentido de pertenencia y potenciación del conocimiento. Estas técnicas de investigación etnográficas apuntan a comprensiones focalizadas y profundas de la vida en un entorno Policial y social.

Entrevista: será la técnica diseñada para dos (2) públicos específicos, policías que, en su labor y función, se ven inmersos en hechos de irracionalidad y los que, a partir de sus acciones, realizan procedimientos ajustados a la ley. Por último, también se adelantarán entrevistas a particulares, para complementar desde otra perspectiva las acciones y reacciones.

La observación no participante: esta técnica consiste en dos actividades principales: observar sistemática y controladamente todo lo que acontece en el entorno del policía y las actividades que frente a ese actuar ejerce la población. En palabras de Octavio Cruz: “La técnica de la observación, se realiza a través del contacto del investigador con el fenómeno observado, para obtener informaciones sobre la realidad de los actores sociales en sus propios contextos” (2007: 47).

Diario de campo: es la práctica de ir documentando en un cuaderno o libreta de notas las actividades e informaciones relevantes realizadas en el terreno. Las notas deberán llevar un registro cronológico y temas principales y secundarios de nivel de importancia para la investigación en el ámbito policial y social.

Informante o fuente de información: esta técnica de recolección de información estará orientada a la persona con la que se establecerá una afinidad, diálogo y una larga reciprocidad, constituyéndose en una fuente de conocimiento de la vida social y policial del abordado.

### Instrumentos para la recolección de información

Se focalizaron dos (2) dimensiones: calidad humana y formación continuada especializada en servicio de policía, en las cuales se establecieron cinco (5) instrumentos de aplicación para la recolección de la información, así:

Entrevistas (planificadas y personalizadas): bajo el modelo de estructurada y semiestructurada, con el diseño de preguntas cerradas (cuadro No.1).

Cuestionarios y encuestas: serán cerradas, apoyarán el desarrollo de la investigación cualitativa. La encuesta dispone de un encabezado que fue necesario apropiarse en relación con la indagación por el cargo, la edad del funcionario, el género y el último nivel educativo alcanzado, estas otras preguntas (cuadro No.2).

Actividades de observación: para entender el entorno del funcionario, realizando una recolección de conceptos y factores que la encuesta no haya permitido identificar como el comportamiento frente a los Mandos de la institución y su forma de expresarse.

Grupos focales (entrevista grupal): se realizaron frente a tres tipos de pregunta (cuadro No. 3), contando un moderador frente a cada intervención de cada funcionario. Se realizó en un ambiente académico y al aire libre permitiendo que los intervinientes tuvieran un estado de relajación y confianza con los investigadores.

Documentos y registros (para indagar con base en registros y datos ya existentes): se realizó el seguimiento y control de toda la información, dando soporte a cada uno de los interesados y comentarios o sugerencias aportados por los uniformados.

### **6.5 Categoría de Análisis**

Eficiencia competitiva (dependiente): el resultado de cualquier incidencia en las variables independientes repercute directamente a esta variable. Sentido de pertenencia (independiente): cualquier modificación que sobre esta se llegue a generar, permitirá identificar cambios que inmediatamente repercutirán en la variable dependiente. Formación profesional y continuada específica (independiente): cualquier modificación que sobre esta se llegue a generar, permitirá identificar cambios que inmediatamente repercutirán en la variable dependiente.

### **6.6 Procedimiento**

Como proyecto, la presente investigación requirió de una breve presentación al jefe de la Dirección de Talento Humano y la unidad policial ubicada en la Localidad de Suba de la ciudad de Bogotá, para solicitar la autorización correspondiente de cara al desarrollo de la aplicación del instrumento. Contando con el aval, la solicitud es remitida S-2019-041762- DIPOL, para que se estudiara la viabilidad del instrumento y su pertinencia con los proyectos adelantados en función de la Institución.

Posteriormente, se explicó que el instrumento no iba a ser modificado, ya que se encuentra validada práctica y teóricamente. Se procedió a la aplicación, procurando cubrir los niveles jerárquicos que en su interior existen en la Policía de Colombia (Oficial, Mando Ejecutivo, Patrullero y personas no uniformadas de la Institución).

Se establecieron dos (2) grupos, para la aplicación de las entrevistas, tomando atenta nota de los comentarios y dejando constancias de la participación. Asimismo, se aplicó el mecanismo de observación, tratando de identificar desde los diferentes focos de atención, como el comportamiento y forma de expresión tanto verbal como gesticular del entrevistado.

Luego de esta actividad, se llevaron a cabo los grupos focales, que requirieron de un moderador, encargado de orientar el foco a adelantar y ser el responsable de direccionar las preguntas. Siendo necesario de lo anterior dejar soporte de lo actuado. Por lo cual, se estableció que el formato de encuesta fuera diligenciado por el funcionario cuando se encontrara en disposición y disponibilidad de hacerlo, dando aplicación en unos formatos virtuales (*herramienta surveymonkey*) y se estableció un ambiente propicio y tranquilo para que el funcionario pudiera contestar, en ningún momento se solicitó nombre del funcionario que diligenciaba el instrumento para que así se sintiera seguro al dar sus respuestas.

La encuesta contaba con un encabezado, en el cual se indagó por el cargo, la edad del funcionario, el género y el último nivel educativo alcanzado. En la medida que se obtenían las encuestas diligenciadas, se tabularon en la herramienta Surveymonkey y se podía descargar en un archivo de Excel y formato pdf., para la recopilación de la información.

Se logró la aplicación de **354** encuestas diligenciadas por personal uniformado (de las cuales **80** se concentraron en personal uniformado de la Localidad de Suba) y **156** a ciudadanos del común, se dio inicio al proceso de tabulación de las respuestas y así contar las frecuencias en cada una de las ponderaciones. Teniendo esta base inicial se consolidaron de manera general los resultados obtenidos, posteriormente se procedió a agrupar las preguntas y sus resultados por cada una de las dimensiones a estudiar.

Cada una de las preguntas hizo parte de las dimensiones (calidad humana y potenciación del conocimiento para descubrir el sentido de pertenencia a la Policía), permitiendo conocer la percepción de los funcionarios de la Policía Nacional y la visión de la comunidad.

### **6.6.1 Diseño de instrumentos**

En desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicarán los siguientes instrumentos:

Entrevista: con el objeto de aclarar temas emergentes y cuestiones relevantes en desarrollo del estudio proyectado. Dado que el enfoque de la investigación es cualitativo, la entrevista se constituirá de varias preguntas abiertas-semiestructuradas (en el entendido que nos permitirá la recopilación de nuevos y novedosos datos), no obstante, estarán orientadas a identificar pormenores del objeto de estudio. Mediante este tipo de instrumento, el entrevistado podrá expresar sus opiniones, diversificar sus respuestas y eventualmente complementar temas emergentes que puedan llegar a surgir.

Propuesta de preguntas para la entrevista: inicialmente se comenzará con preguntas de corte sociodemográfico, con el objeto de saber quién es el entrevistado: identificación?, edad?, estado civil?, lugar de procedencia?, lugar de residencia?, con quién vive?, nivel de escolaridad?, tiempo que lleva en la institución?, grado que ostenta y cargo que desempeña?, tipo de trabajo que ejecuta y lugar dónde lo desarrolla?, durante cuánto tiempo adelanta esas actividades?; finalmente, una pregunta que nos permita identificar de parte del entrevistado: conoce usted los beneficios que se otorgan para el funcionario policial (*definir los que son en bienestar y profesionalización especializada*).

Posteriormente se harán preguntas más relevantes, que van a permitir dar contexto y respuesta a la pregunta de investigación: motivo que lo impulsó a ingresar a la Policía Nacional?, las

expectativas del momento que tenía al ingresar a la Policía, se han ido cumpliendo?, en la actualidad dispone de nuevas expectativas?, considera que el nivel de profesionalización personal, incide en la prestación del servicio brindado por el uniformado y en la efectividad del mismo, o su resultado está sujeto a temas ajenos?

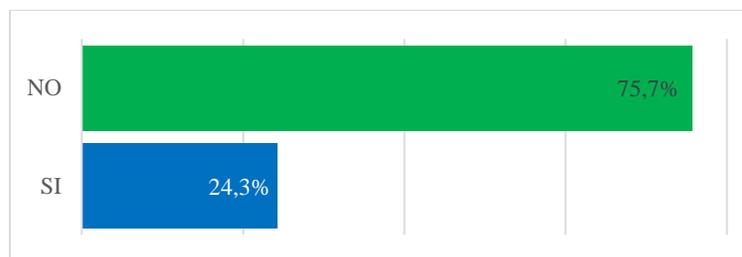
Finaliza entrevista con agradecimientos al entrevistado y la posibilidad de un nuevo encuentro, en caso de ser necesario para complementar vacíos.

Encuestas: encaminada a identificar en forma rápida el mayor número de datos recolectados de un importante segmento de personas alineadas al objeto de estudio, para acumularlos y analizarlos. Nos permitirán explorar, describir y explicar las características principales que arrojan como resultado los elementos obtenidos del trabajo adelantado mediante este tipo de instrumento.

### **Modelo encuesta personal policial**

#### **Pregunta No. 1:**

¿En los últimos dos años, ha sido usted objeto de traslado o reubicación en unidades policiales?



*Gráfico No. 1 ubicación o reubicación en unidades policiales*

### Pregunta No.2

¿Cuáles de los siguientes factores de estabilidad comprometió o favoreció esa decisión?

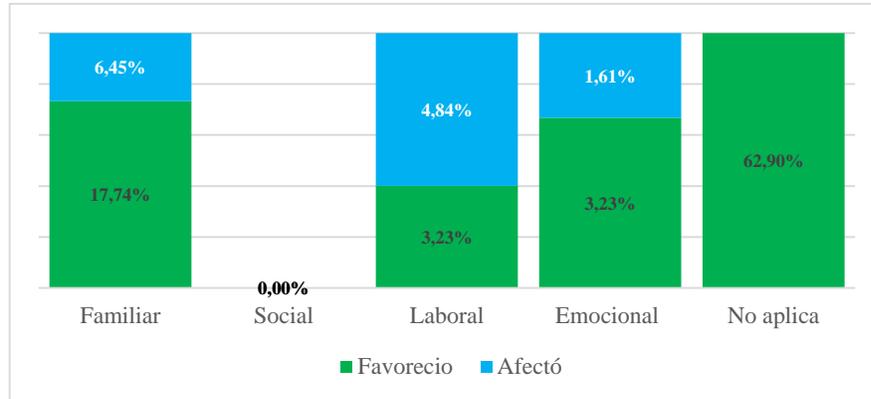


Grafico No. 2 Factores de estabilidad comprometió o favoreció esa decisión

### Pregunta No.3

¿Ha sido usted objeto de acciones por medio de cuales le han enfatizado en la prevención de accidentes y enfermedades laborales?

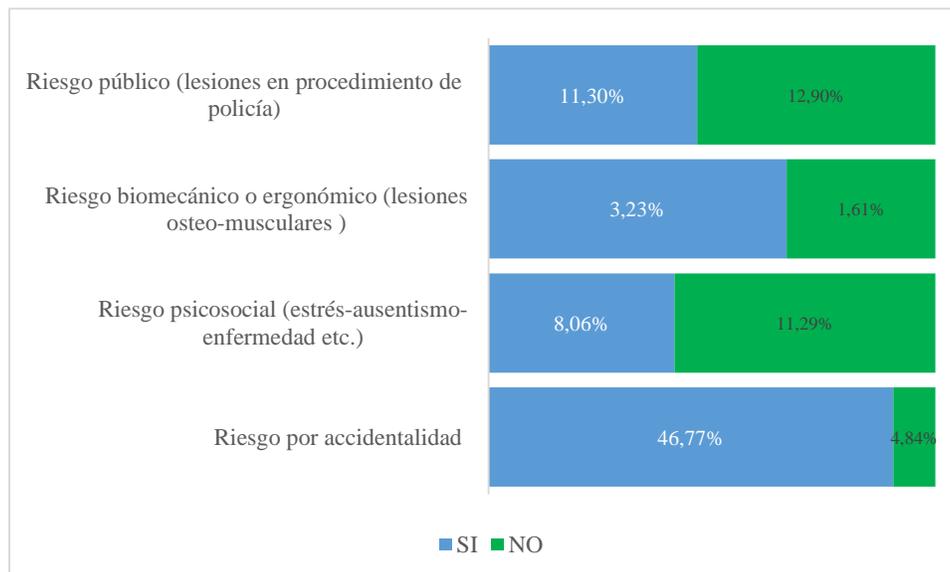
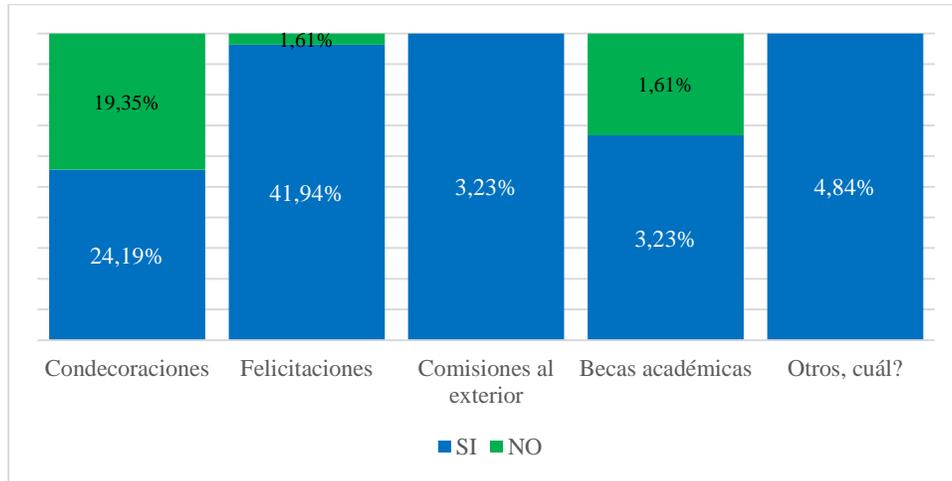


Grafico No. 3 Le han enfatizado en la prevención de accidentes y enfermedades laborales

#### Pregunta No.4

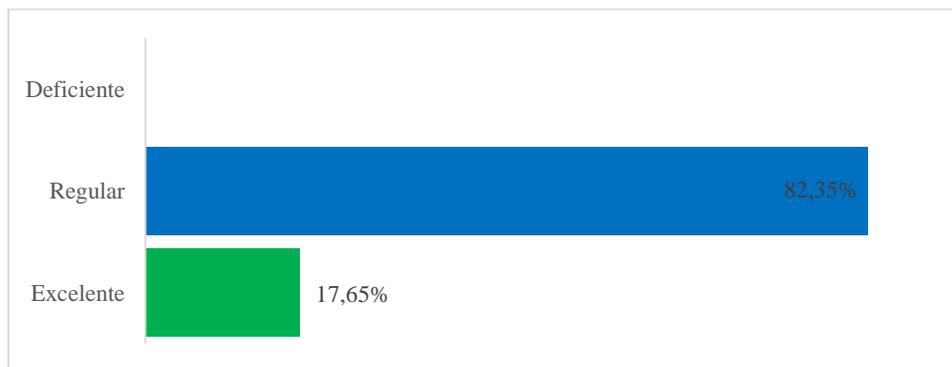
¿En los dos últimos años ha recibido algún tipo de estímulo otorgado por la Policía Nacional?



*Grafico No. 4 Tipo de estímulo otorgado por la Policía Nacional*

#### Modelo encuesta ciudadanos particulares

¿Qué percepción tiene acerca del servicio de policía que presta la Policía Nacional de Colombia en su comunidad?



*Grafico No. 5 Percepción que tiene acerca del servicio de policía*

¿Cómo califica la atención que brinda la Policía Nacional a los integrantes de su comunidad?



*Grafico No. 6 Cómo califica la atención que brinda la Policía Nacional*

¿Qué le gustaría que la Policía Nacional realizara para mejorar las condiciones de convivencia y seguridad en su comunidad?

- Tiempo en atención al ciudadano.
- Empatía a la hora de atender casos de policía.
- Menor represión a la hora de atender un llamado.
- Tener un enfoque educativo a la hora de atender cualquier caso de Policía.
- Dejar de lado la corrupción.

**Grupos focales (entrevista grupal)**

Esta actividad incluyó la presentación del equipo del equipo de trabajo a cargo del Área de Desarrollo Humano en las Direcciones de Talento Humano e Inteligencia de la Policía Nacional, con funcionarios a cargo del seguimiento a temas afines al bienestar del uniformado.

La actividad comenzó con una explicación introductoria, que incluyó la puesta en conocimiento de la pregunta problema del trabajo de investigación a adelantar.

### Pregunta de apertura

¿Cómo podría el integrante de la Policía Nacional mediante el servicio de policía que ofrece a la comunidad, ser eficiente, competitivo y mantener un sentido de pertenecía hacia la institución policial?

Aportes de grupo:

- La evaluación de comandantes no incluye directamente temas de Talento Humano (*por lo cual no hay indicadores frente al tema*).
- Mayor aprovechamiento de los programas académicos que ofrece la Institución.
- Es complejo en la medida que su funcionamiento organizacional depende de terceros.
- Existe de manera muy marcada un interés gubernamental, que redundaría en estadísticas de criminalidad.
- Disponer una política de Gestión Humana, de tal manera que “*si el director se preocupa por el talento humano, los demás también deberían hacerlo*”.
- Otra de las complicaciones es que la administración sobre el personal no es directa (pese a que existe una sola Dirección), es delegada en distintas unidades del Talento humano.
- Pese a ser la razón de ser de la Policía “la prevención y la seguridad”, esta se desdibuja por temas que cotidianamente debe atender, enmarcados en casos de conflictividad social (*hoy promotores del inconformismo y la mala percepción de la sociedad en la Policía*).
- Gran parte de la sociedad desconoce, lo que implica ser policía (*las normas, reglamentos que lo restringen etc.*), así como las funciones que este debe desempeñar.

- El proceso de incorporación debe ajustarse más que a las razones del Gobierno de turno, que a la razón de ser de la Institución.
- La formación está dejando de ser asertiva, por la implicación en la atención a otra serie de compromisos que no son la esencia de la misión institucional.
- En la Policía Nacional, no es una prioridad la capacitación y preparación en las habilidades blandas.
- Bienestar policial (*salud, familia, recreación, prevención de riesgos entre otros*), no son una sinergia constante, ya que depende de quien la esté liderando.

#### Pregunta de transición

¿Consideran necesario la eficiencia competitiva del uniformado en el servicio de policía que brinda la Policía Nacional a la sociedad?

- Como medio para serlo, sí, pero diferencial (*desde el enfoque de la formación*), pese a que la preparación es lineal, no hay posibilidad de escoger una línea de profesionalización, dado que no es suficiente, debe tratar de adaptarse a las circunstancias, lugar, costumbres y cultura que existe en los distintos puntos geográficos del país.
- La esencia de la policía es (vigilancia y los grupos operativos)
- En la actualidad, no hay un adecuado manejo de la autoridad y el personal recién incorporado, poco sabe y pone en práctica las habilidades blandas.

### Pregunta específica

¿Es fundamental mejorar las condiciones de calidad humana y la formación específica de sus integrantes, en temas afines al rol en que cotidianamente se desenvuelven?

- Continuamente se busca no solo participar, si no adquirir el mejoramiento de sus condiciones de vida (*pese a que en su interior todo funciona acorde con su régimen interno*).
- Debe haber un mayor compromiso emocional.
- No obstante, la preparación en carreras liberales, está desenfocando al uniformado, llegando incluso al desconocimiento de la razón por la cual existe un servicio de policía.
- Se está subvalorando la capacitación que la misma ofrece para sus integrantes, en ocasiones es vista por los mismos como una obligación y no como un complemento de sus habilidades.
- Es esencial, pero el policía debe volver a sus raíces, con valores, vocación, convicción, funciones y roles que no desdibujen la función para la cual nació la Policía.

### Pregunta de cierre

¿Finalmente, recomiendan estos factores como trascendentales en desarrollo del servicio de policía y para el objeto de estudio que se está investigando?

- Las condiciones requeridas por el ser humano son esenciales para que este asuma el compromiso de darlo todo por la decisión que tomó.
- Si hablamos en términos de potenciación del servicio de policía afín a sus funcionarios (sí).
- Es importante fortalecer la motivación y fidelización, ello contribuirá mucho en el servicio a la comunidad.
- Es importante que el Policía respete lo que hace y ejerce en la sociedad.

- Bienestar también implica mejorar las dotaciones, las instalaciones (infraestructura) y las condiciones mínimas de bienestar.

### **Análisis Ocupacional**

¿Verdaderamente la Policía Nacional está aplicando la política de ubicación laboral de las personas, de acuerdo con sus perfiles y competencias?

- Mediante resolución 000937 de 2016 DINAE, manual de funciones para la Policía Nacional, se establecen los perfiles, y funciones de los integrantes de institución, los cuales deben ajustarse a este manual establecido.

¿Los traslados están adelantándose de acuerdo con la competencia y perfil del cargo u obedece a “políticas de la institución” emanadas por necesidades del servicio?

- La asignación de cargos se da por dos (2) vías (*Traslado o reubicación laboral – limitación física*).
- Se debe tener en cuenta que existe un plazo máximo 15 días para que quien haya sido trasladado, ocupe el cargo acorde con su perfil, ello previo a un proceso de inducción luego de ubicado en la unidad correspondiente.
- Desde 2012 en la Policía se dispone de un sistema de evaluación para cargos y perfiles por competencia.
- Constantemente se generan capacitaciones de impacto institucional para todo el personal.
- Normalmente para que se dé un traslado, debe evaluarse al funcionario en el cargo a ocupar.
- Los traslados los hay en dos (2) tipos (*internos y de unidad*).

¿Qué porcentaje de personas creen ustedes, estarían ubicadas acorde con el perfil para el cual están habilitados en poderse desempeñar?

- Actualmente, la Policía Nacional dispone más 1300 cargos.
- El 92% de estos están ajustados acorde con los requerimientos y procesos que desempeñan, el restante está en nivel de capacitación.

Con los resultados agrupados de cada dimensión, se establecieron criterios de calificación que permitieron dar inicio al análisis de datos y presentación de resultados, así.

## **7. Análisis de resultados**

Para la consolidación y posterior análisis de datos, se usaron herramientas de Excel como lo son la fórmula “contar Si”, “tabulación”, “formato condicional”, entre otros, permitiendo consolidar el número de frecuencias que obtuvo cada respuesta. De igual manera se usaron filtros y gráficos propios de este programa que permite mostrar de manera clara, concisa y sencilla la información que se extrajo de las actividades metodológicas adelantadas.

Cada pregunta, hizo parte de una de las dimensiones propuestas por el equipo de investigación y hace referencia a un factor medible de dicha dimensión. Por ello en la presente investigación se analizaron los resultados obtenidos en cada factor para así determinar cuál es la percepción en términos de bienestar laboral de los funcionarios de la Policía Nacional, ubicados en las unidades objeto de estudio.

De acuerdo al procedimiento cuidadoso que se llevó a cabo para el manejo de la información, los resultados que se lograron de esta investigación se presentan a continuación:

La presente investigación se realizó mediante encuestas, entrevistas, grupos focales y actividades de observación. Se diligenciaron más de 300 encuestas, 6 entrevistas, 2 grupos focales y 2 actividades de observación. Estos son los datos sociodemográficos arrojados luego del levantamiento de información:

**Distribución por Género:** de los funcionarios que participaron el **83%** son hombres y el **17%** fueron mujeres, lo cual permite que la investigación sea homogénea en este sentido.

**Nivel de Estudio Cursado:** se investigó el último nivel de estudio cursado por el funcionario, determinando que: el **75%** son tecnológicos, el **23%** tienen título profesional y el **2%** cuentan con algún tipo de posgrado.

**Distribución por Nivel Jerárquico:** el **56%** de los funcionarios están desempeñando cargos operativos, el **38%** cargos administrativos y el **6%** se encuentran en el nivel directivo.

**Distribución por Rangos de Edad:** permitió identificar que el **46%** se encuentra entre los 19 a 30 años, el **39%** entre los 31 a 40 años, el **11%** entre el 41 a 50 años y el **4%** más de los 51 años.

## 7.1 Análisis de variables

La medición de indicadores planteados en la encuesta a una escala territorial intermedia entre los datos por unidades y su agrupación en las dimensiones planteadas, permite hacer una lectura de sus patrones que se evidencia en profesionalización continuada y sentido de pertenencia a la institución.

Asimismo, permite identificar que los grados de concentración de funcionarios hacen parte de la generación millennials, los cuales no ven una felicitación como estímulo, más bien el reconocimiento económico o el descanso, además de que el compromiso no es el más alto.

Ahora bien, frente a las respuestas identificadas en la pregunta uno del modelo de encuesta a personal policial, que tienen por objeto identificar el estado de calidad humana en el personal producto de dos (2) escenarios como lo son los traslados o las reubicaciones de personal, puede identificarse un importante porcentaje en el que los funcionarios policiales no son objeto de estos factores de manera constante o con algún grado de frecuencia, implicando ello un aparente estado de confort, que por el contrario no redundaría en el ofrecimiento de servicios con mayor calidad y oportunidad a la ciudadanía, de paso afectando la competitividad y eficiencia de toda una Institución sobre la credibilidad de ésta hacia la comunidad.

En relación con la pregunta número 2 del modelo de encuesta a personal policial, puede identificarse que un porcentaje superior al 60% de los encuestados, este tipo de decisiones no les afecta o sencillamente no pareciera ser relevante frente a lo que genera; adicionalmente, sobre factores como el tema familiar o lo emocional, puede apreciarse una valoración positiva en relación con lo que internamente genera para quien es objeto de este tipo de disposiciones. En tal sentido y luego de apreciar un porcentaje bastante acorde con la estabilidad que busca darse al funcionario policial, el trabajo o actividad de policía que este brinda a la sociedad no es el acorde al esperado desde el enfoque de la misión y la visión de la Policía Nacional.

En relación con la respuesta a la pregunta número 3 del modelo de encuesta a personal policial, puede identificarse la falta de énfasis en relación a calidad humana del funcionario, especialmente cuando este requiere mayor prevención y preocupación por temas muy afines a su servicio, como por ejemplo el riesgo al que constantemente se enfrenta por razones directas al

trabajo que desempeña. En relación con lo anterior, si bien el hombre y mujer policías, reciben una capacitación e instrucción acordes con la función a ejercer, el modelo de prevención sobre estos temas a los que con mayor frecuencia se expone por la misma razón de lo que es y adelanta, no enfatiza en un porcentaje aceptable el riesgo al que está dispuesto a exponerse.

Sobre las respuestas generadas a la pregunta número 4 del modelo de encuesta a personal policial, se establecen los siguientes aspectos: a. para el policía (M/F), es muy importante el reconocimiento simbólico de lo que hace, razón por la cual los estímulos que recibe se convierten en opciones que laboralmente tienden a potenciar la eficiencia y la efectividad frente a lo que este realiza. Sin embargo, en la actualidad no pareciera que este componente este alineado con la percepción que tiene la comunidad del policía, toda vez que los beneficios promovidos mediante estos espacios de motivación, impulsan el desarrollo de actividades más recíprocas y a la vez respetuosas.

Sobre los resultados obtenidos en las encuestas respondidas por la comunidad, en términos de percepción, se identifica más del 80% de desaprobación en el ofrecimiento de servicios que directamente involucran al ciudadano y qué como razón de ser de una Institución como la Policía Nacional, dejan entrever una importante necesidad de cambio en forma particular cuando el funcionario (a) policía toma contacto directo con este.

Frente a la respuesta de la pregunta número 2 a la comunidad, sobre la atención de la que es objeto cuando requiere o demanda de un servicio por parte de la Policía, deja una importante reflexión: la adquisición de conocimientos acordes con la función policial y los espacios generados para que este se encuentre motivado y satisfecho, no parecieran ser la principal causa de la eficiencia competitiva frente al servicio que brinda. Nos encontramos frente a un escenario que requiere una urgente evaluación para determinar el o los orígenes, que infortunadamente

desdibujan la credibilidad en una de las instituciones del país que mayor énfasis hace en su cercanía y contacto directo para atender requerimientos, pedidos, etc., de toda una sociedad.

En la pregunta número 3 hecha a la comunidad, es evidente que la sociedad espera mucho de su Policía Nacional, pero el servicio que ésta brinda, requiere en forma particular ser generado con la aplicación de habilidades blandas (*buena y respetuosa comunicación (amigable), explicación en términos legales, preventivos más que restrictivos, liderazgo en cuanto a soluciones inmediatas para quien lo recibe, ser sociable y creativo frente a escenarios que así lo requieran etc.*), además de principios y valores inherentes al comportamiento que espera la comunidad por parte de quien es reconocido como el ejemplo de la misma.

Frete a las respuestas encontradas en el Área de Desarrollo Humano (mediante entrevista a través de grupo focal), queda claro que frente a la pregunta por medio de la cual se planteó el problema de investigación, es necesario mejorar muchos estándares que implican desde la calidad humana y la capacitación especializada del funcionario policial, mejoras en la prestación del servicio que este brinda a la comunidad y que como consecuencia podrían generar más eficiencia y efectividad, mayor sentido de pertenencia, así como mejor atención y disposición en la entrega de un servicio del que son continuamente evaluadores quienes lo reciben (*el ciudadano*).

Por lo tanto, la Institución requiere en su interior un ser humano altamente competitivo, innovador, creativo, pero con alto sentido de pertenencia por lo que hace, ofrece y genera, dispuesto al cambio y sobre todo muy humano (respetuoso, atento y educado) y que su preparación no redunde con su vocación y convicción por lo que es.

## 8. Conclusiones

A partir de la presente investigación, queda claro que la formación continuada especializada en la Policía Nacional, no ofrece en forma directa escenarios de efectividad laboral y pareciera no ser referente fundamental en la prestación del servicio que el funcionario policial ofrece a la comunidad (*ello debido a sus comportamientos carentes de habilidades blandas*), por lo cual, no es visible en el servicio que cotidianamente brinda a sus conciudadanos, además porque la participación de muchos hombres y mujeres policías en carreras de educación complementaria, desdibujan sus intenciones y desenfocan su vocación policial.

Lo anterior, completado con lo siguiente: la formación continua especializada, da una línea fuerte al bienestar del funcionario y se alinea con los estándares de mayor efectividad; pero esta dimensión, desdibuja la esencia del servicio de policía, toda vez que los funcionarios abandonan la vocación policial, provocando migraciones hacia nuevos empleos. Además, los planes de formación dictados por la Institución, no cuentan en la actualidad con un enfoque en el que sus habilidades y estudios esenciales para el modelo ideal del policía, coadyuven en facilitar su interacción con la comunidad.

Por lo tanto, en desarrollo de la aplicación del modelo de investigación planteado, pudieron corroborarse varios aspectos en relación con el primer objetivo específico:

El aporte que genera la formación frente a la prestación del servicio es muy mínimo, en la medida que gran parte de los funcionarios que reciben preparación especializada, pierden en esencia el enfoque por el cual decidieron formarse como policías, toda vez que su vocación se ve desorientada y su servicio comienza a convertirse más en una obligación que en una convicción.

Frente al segundo objetivo específico, al poner en práctica los instrumentos de recolección de datos como la observación, la encuesta y la entrevista, pudo corroborarse que al ser la Policía Nacional una Institución de y para intereses alineados a temas de seguridad del Estado, su funcionamiento organizacional no se centra en una sola cabeza de índole gerencial, sino en intereses de cumplimiento gubernamental (*Departamentos, Metropolitanas, Municipios, etc.*), donde en cada uno de estos lugares, según mandato Constitucional, debe ejercer su función de prevención, control y mitigación del delito y seguridad ciudadana, siendo adicionalmente estos enfoques, la medición al desempeño de quienes la dirigen, limitándose a cumplir indicadores y estadísticas de percepción (*desdibujando ello la misión*). En ese entendido, no logró evidenciarse en la práctica, que el Talento Humano que la compone, sea el centro de evaluación para quienes están a cargo de ella. Ocasionalmente, suele malinterpretarse “el término direccionamiento basado en el humanismo”, porque este último solo corresponde al cumplimiento de estadísticas encaminadas a evitar la pérdida de indicadores por “beneficios” otorgados al personal, entorpeciendo incluso el régimen especial de la misma y lo emanado en normas y reglamentos donde se concentran deberes y compromisos que tiene toda aquella persona que la integra.

Adicionalmente, en la Policía Nacional de Colombia los distintos niveles que la componen (Directivo - Oficiales, Ejecutivo - Mandos Ejecutivos y Personal Base – Patrulleros) complementan su perfil con más de 100 tipos de certificación académica que incluye (*estudios de Maestría, Especialización, Pregrado, Tecnología, Técnica, diplomados, cursos y seminarios*), brindados por la Institución en los 25 centros educativos con los que cuenta para formar y capacitar a sus integrantes, además de alianzas con entidades del Ministerio de Educación y becas de formación en el exterior, pero ninguno de ellos, enfatizado a orientar o coadyuvar en el comportamiento y atención al ciudadano.

En ese entendido, calidad humana y eficiencia en lo que se hace, para las mujeres y hombres de la Policía Nacional, se convierten quizá en el principal derrotero institucional.

En relación con el tercer objetivo específico, es importante tener en cuenta que para ser más competitivos y aumentar el sentido de pertenencia por lo que hace, su formación, se debe:

- Centralizar y alinear, no ser dispersos, es una sola policía (*si no se cumple este enfoque, no hay como llegar a ser competitivos*).
- La familia del funcionario debe ser también reconocida y tenida en cuenta como parte fundamental de lo que para este representa.
- El presupuesto para bienestar del personal debe mejorarse, ello para evitar por ejemplo que el funcionario disponga parte de su salario en la adquisición de elementos de dotación para el servicio.
- Hay que organizar la casa: ello porque la ciudadanía no sabe lo que hace la Policía como Institución (*hay que enfocarse en lo que emana la misión*).
- Debe encontrarse la manera de mejorar la vocación, esta prima sobre el resto, siempre y cuando se tengan las herramientas para ello (*quien no lo haya vivido, no aporta o vive con vocación en lo que hace*).

## 9. Recomendaciones

Es importante que el estudio sea tomado como una prueba piloto y surja la necesidad de conocer más detalladamente cuál es la percepción tanto de sentido de pertenencia como de formación continuada de los funcionarios de la Policía Nacional. Se hace necesario que la Institución motive a los funcionarios que complementan sus habilidades y formación con carreras complementarias a través de la creación o postulación de un incentivo económico que permita o involucre mayor permanencia y aporte desde su experiencia y conocimiento a los procesos y procedimientos de la Institución.

Deben diseñarse políticas orientadas a impactar en el funcionario que hace parte de la Institución, toda vez que solo se cuenta con una resolución en la cual se establecen cargos, funciones y perfiles, un manual de estímulos que está diseñado para dar un incentivo al funcionario por su condición laboral, dejando de lado componentes familiares, profesionales y emocionales.

En la Policía Nacional, es muy importante comenzar a evaluar la eficiencia competitiva como una importante opción de marcar diferencia frente a lo que se ofrece a la sociedad, ello implica un sin número de cambios culturales y alineación a estándares de constante evaluación, donde el ser humano (policía) se convierte en la esencia de los aspectos a reorientar o modificar.

Es necesario que la Institución opte por primero conocer y segundo poner en práctica algunas de las estrategias orientadas por el profesor Michael Porter, principalmente aquellas enfocadas al rediseño de modelos organizacionales, que permitan focalizar la profesionalización y formación policial, con énfasis en la eficiencia y sentido de pertenencia por lo que éste se hace y vive.

## 10. Referencias

Giuliani, D. A.-Y.-A. (2013). Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87726343010>. *redalyc.org*, 20.

Latinoamericano, U. d. (2013). VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. *Redalyc.org*, 20.

MARTÍN, A. D. (2003). Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud en el Trabajo. *REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES*, 42.

Martín, A. D. (2013). *Psicología de la calidad de vida laboral*. Pirámide.

Orjuela Pedraza, M. (2016). *repository.unimilitar.edu.co*. Obtenido de

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15015/ORJUELA\\_PEDRAZ\\_A\\_MARITHZA\\_YANETH\\_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15015/ORJUELA_PEDRAZ_A_MARITHZA_YANETH_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y).

Policía Nacional de Colombia. (05 de Junio de 2019). *mision-vision-mega-principios-valores-funciones*. Obtenido de Policía Nacional: <https://www.policia.gov.co/mision-vision-mega-principios-valores-funciones>

Alfonso Urzúa M. & Alejandra Caqueo-Urizar. (1 de Abril de 2012). *scielo.conicyt.cl/scielo*. Obtenido de scielo: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-48082012000100006](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-48082012000100006)

Organización Mundial de la Salud. (17 de abril de 1996). *IRIS*. Obtenido de IRIS:

<https://apps.who.int/iris/handle/10665/55264>

Policia Nacional del Colombia. (Julio de 2007). *Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia*. Bogotá D.C., Colombia: Imprenta Nacional.