

Análisis de capacitación en la Policía Nacional. Estudio de caso en cuatro departamentos de  
Colombia

Marithza Yaneth Orjuela Pedraza

Universidad Militar Nueva Granada  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en gestión de organizaciones  
Bogotá, D.C

2016

## Contenido

	pág.
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>8</b>
<b>Problema de investigación</b>	<b>8</b>
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>10</b>
<b>Justificación</b>	<b>11</b>
<b>Marco Metodológico</b>	<b>13</b>
Tipo de estudio	13
Sujetos de investigación	14
Marco muestral	15
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
<b>Capítulo 2</b>	<b>18</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>18</b>
<b>Importancia de la administración de recursos humanos en las organizaciones</b>	<b>18</b>
<b>La dimensión de la gestión del talento humano en el capital humano</b>	<b>21</b>
Capital humano	25
Capital estructural	26

Capital relacional	26
<b>El capital humano en la dinámica de las instituciones y la capacitación</b>	<b>27</b>
Importancia de la capacitación sobre el capital humano	33
<b>Capítulo 3</b>	<b>40</b>
<b>Resultados generales de investigación</b>	<b>40</b>
<b>Presentación de la entidad</b>	<b>40</b>
<b>Resultados de la encuesta</b>	<b>43</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>
<b>Anexos</b>	<b>65</b>

## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Población de estudio	15
Figura 2. La cadena de valor a partir de las personas.	20
Figura 3. Componentes del capital intelectual	25
Figura 4. Componentes del capital humano	29
Figura 5. Beneficios de la capacitación del talento humano	36

## **Introducción**

La Policía representa en Colombia una entidad que transversalmente influye en todos los asuntos políticos y ciudadanos como prestadora de servicios, opinión, consultoría, toma de decisiones, entre otros; es así como su preparación física e intelectual debe estar siempre presente en la institución. Razón por la cual, el personal debe cumplir con ciertos estándares superiores tanto en la parte humana como de conocimiento, ya que la confianza que genera en todo un país se debe a la calidad que los miembros de la policía debe tener en la prestación del servicio que presta a la comunidad. De este modo, la institución policial, como garante de la convivencia y seguridad ciudadana, debe estar siempre al día, en lo que a capacitación del personal se refiere; pues de esta forma, no se desconoce la dinámica del mundo actual, que comprende toda una serie de situaciones que ponen en riesgo la paz de la convivencia ciudadana y que exige la preparación previa para atender las disímiles situaciones a las que se enfrentan los policías en sus actividades cotidianas.

Es por ello, que desde hace décadas las organizaciones gubernamentales han tenido que adaptarse a los cambios para estar a la vanguardia en el entorno global, en donde, las personas, el comercio, la tecnología y la legislación avanzan de una manera vertiginosa; las fuentes de supervivencia actualmente son la innovación y el conocimiento, ya que estos factores son los que dan la ventaja competitiva para sostenerse en la sociedad y responder casi que de forma inmediata a las diferentes situaciones que emergen en la dinámica de la ciudad.

Por ende, la capacitación es uno de los recursos estratégicos con los que debe contar la Policía Nacional como ventaja competitiva en una sociedad que tiene cambios continuos; con estos conocimientos podrá tener un nuevo punto de vista para interpretar la información con

certeza, ya que de sus decisiones dependen muchas personas; contar con capacidades racionales ya que algunas veces sus decisiones dependen del contexto de la situación; capacidades de conocimientos dinámicos, ya que interactúa con diferentes individuos de todo rango de estrato social, con organizaciones y en general con toda la sociedad.

Igualmente tener la capacidad de implementar acciones éticas, basadas en los valores con el fin de buscar la equidad y el equilibrio. La Policía Nacional, tal y como cualquier otra entidad gubernamental, necesita una capacitación constante para tener altos estándares en cuanto a dirección y gestión estratégica y así poder estar en consonancia con la sociedad actual.

De esta forma, los aspectos señalados constituyen la fuente de conocimiento para el desarrollo del presente trabajo de investigación; toda vez, que dentro de las políticas del Manual de Gestión de la Policía Nacional en su capítulo 8, está ampliamente considerada la capacitación como necesidad primaria para poder ejercer adecuadamente las funciones que tiene el personal de la Policía.

Las competencias en la Policía Nacional se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, motivaciones e intereses que trasciende los límites de una actividad laboral específica. La puesta en acción de Modelo de Gestión del Talento humano fundamentado en Competencias en la Policía Nacional, se centra en el conocimiento, la experiencia y la capacidad de aprendizaje, observables en el desempeño laboral y en la calidad de los procesos (Policía Nacional, Potenciación del conocimiento y formación policial, 2010, pág. 25).

Es por ello, que en la Policía Nacional durante los últimos años se ha podido evidenciar que la capacitación es una parte fundamental de sus competencias, ya que dentro de su quehacer diario tiene que aplicar toda clase de conocimientos que le permitan prestar un servicio a la altura de las necesidades de la ciudad.

En cuánto a labor que desarrollan los procesos de formación, cobran vital importancia, debido a que la Policía cuenta con una serie de normas que rigen a la institución; por lo tanto, al

momento de ingresar y pertenecer a la policía, nace la obligación de adquirir los conocimientos, que deben ser de forma continua, dependiendo de la modalidad de trabajo que desempeñen.

Lo señalado, permite establecer la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la Policía Nacional, a través de las capacitaciones afianzando el concepto de capital humano dentro de la institución. Por consiguiente, la investigación permite analizar la importancia de la capacitación para la mejora del servicio de policía en convivencia y seguridad ciudadana.

Investigación que se aborda, a partir de una propuesta metodológica de tipo exploratorio, desarrollada a través de una muestra por conveniencia, utilizando como instrumento la aplicación de una encuesta en el nivel ejecutivo en cuatro departamentos de Colombia, con la cual se busca analizar el nivel de preparación de los miembros de la Policía Nacional en el nivel propuesto.

## **Capítulo 1**

### **Problema de investigación**

La Policía ha tenido una función vital dentro del ordenamiento del Estado siendo uno de sus componentes el acompañamiento continuo a la comunidad ciudadana, en cuyo caso la Policía está ahí para proteger, hacer valer las normas de convivencia y respeto hacia los demás, razón por la cual el Estado necesita contar con quienes ejercen la función de preservar el bienestar y la armonía de la comunidad. Es así, como la Policía se ha consolidado para tal fin, son sus integrantes quienes a diario deben contar con las herramientas para enfrentar los problemas que afecta a la descomposición social.

Actualmente la sociedad cuenta con otro matiz y es la presencia de los reinsertados, que sí bien es cierto, la gran mayoría buscan reintegrarse a la vida social cuidando de preservar el orden y el bienestar, otros buscan continuar con sus actividades ilícitas dentro de la comunidad a la que pertenecen.

En este aspecto, es deber de los miembros de la policía contar con el conocimiento para saber manejar las situaciones que se le presentan durante el ejercicio de sus actividades cotidianas, cuidando de no caer en equivocaciones por desconocimiento y dejando una mala imagen ante la ciudadanía, en cuanto al servicio de policía ofrece.

En este sentido, las acciones encaminadas para cumplir con este fin, necesitan incorporar constantemente capacitaciones, a los miembros activos de la policía, siendo una herramienta eficaz para identificar el debido desempeño, permitiendo que el servicio de la Policía logre su efectividad de forma correcta e inmediata.



Debido al avance de estos entornos, el accionar en la policía debe contar con todos aquellos lineamientos que permitan su pleno funcionamiento, siendo la administración del capital humano quien enfrenta numerosos desafíos en relación del personal con la organización y a su vez con el entorno donde se desarrolle.

En la actualidad América Latina enfrenta una crisis de inseguridad social, en donde pone en duda y riesgo el actuar frente a las prácticas policiales, que se ven reflejadas de diferentes países, en gran parte debido al distanciamiento entre la policía con la ciudadanía, por la falta de credibilidad y del abuso en la autoridad.

Es por lo anterior que la Policía Nacional en nuestro país viene mejorando su visión de la institución ante la sociedad, para ello vienen mejorando en la calidad de los servicios que prestan, ya que su rol es de control social siendo así la cara visible del Estado Colombiano.

Las reformas que se vienen realizando al interior de la Policía generan credibilidad, cercanía y transparencia con la ciudadanía, para prevenir y mitigar los delitos más comunes que afectan nuestra sociedad y a su vez, ésta sienta el acompañamiento en el ámbito de las necesidades y seguridad social.

Un paradigma de actuación policial, en términos prácticos, es un modelo de procedimientos o forma de concebir la manera de hacer las cosas. Este puede resultar de un acuerdo o consenso tácito -muchas veces inconsciente- de una comunidad-sociedad o de una elite de poder -cualquiera sea su forma de legitimación-. Los paradigmas sobre el quehacer policial consideran supuestos éticos, políticos y procedimentales que permanecen generalmente de manera oculta (implícitos). Se vincula con el capital humano de las organizaciones y los valores que guían la actuación. Se podría decir que, así como el producto intelectual lleva el sello personal del autor, la actuación policial tiene también el sello de la policía.

En este sentido, el informe de la reforma policial con Tudela (2007), explica que la organización refleja su pensamiento, su manera “de concebir el entorno y su forma de abordar situaciones de su quehacer propiamente policial. Los paradigmas policiales tienen su origen (su raíz) en la manera de concebir el objeto, la función policial y los fenómenos que les son propios” (pág.3)

Todos los procesos de reforma policial involucran cambios en los procesos de formación y capacitación de los policías. La modernidad requiere también que las instituciones gubernamentales estén actualizadas y no es menor la institución de la Policía Nacional ya que exige que tenga profesionales con una excelente formación técnica y ética. Todo ello para asegurar el perfeccionamiento al policía durante toda su carrera profesional.

El informe UNDOC (2010), de Naciones Unidas pronuncia que “ampara a la gran mayoría de las personas que participan en la labor policial están dedicadas a la causa de un servicio público honorable y competente y hacen gala sistemáticamente de altas normas de integridad personal y profesional en el desempeño de sus funciones,” (pág. 1). Más aún serían más los que se comportan de este modo si recibiesen la formación y el apoyo institucional adecuados. Pero en todos los organismos de policía existe un elemento contaminado en cierto grado por el incumplimiento de estas altas normas de probidad y profesionalidad que caracterizan en general a la actividad policial.

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo las capacitaciones a los miembros de la Policía Nacional han cualificado su labor, en el desempeño de sus funciones?

¿Las capacitaciones recibidas aportan a mejorar el desempeño de sus funciones, en el escenario del posconflicto?

## **Justificación**

El presente estudio de caso está vinculado con la Maestría porque fomenta la perspectiva interdisciplinaria y aborda el análisis de una problemática al interior de una organización del estado colombiano, en la disciplina de la gestión, la Policía Nacional debe contar con el compromiso y las habilidades para prestar el servicio de policía, aspecto que se logra a través de la capacitación, teniendo en cuenta, que Colombia ha entrado en el dinamismo de un proceso de paz que conduce a una etapa del posconflicto, de la que, la Policía será parte activa .

Frente el abordaje organizacional, se establece sobre la institución de la Policía Nacional de Colombia siendo una entidad del estado, quienes a través de las capacitaciones, necesitan lograr un mejor desempeño del servicio de policía, garantizando la seguridad y protección a la ciudadanía en todo el territorio nacional durante sus actividades cotidianas

En la academia porque es un tema que se debe tratar a diario, en donde la Universidad Militar, tiene el compromiso de generar a través de diplomados, conferencias, seminarios o espacios académicos el fortalecimiento de los conocimientos en los Policías, con relación al servicio que prestan a la ciudadanía; y al interior de la institución policial, para que pongan en práctica los hallazgos encontrados en la presente investigación.

La Policía Nacional es evaluada constantemente no solo por entidades del gobierno sino también por la comunidad, ya que deben rendir cuentas de los deberes que se le han confiado,

uno de los principales desafíos para mantener los logros obtenidos es asegurar la coordinación de diferentes cursos de capacitación.

Muchos de estos cursos deben estar en permanente actualización ya que los tiempos y las escenarios van cambiando, y es una necesidad mantenerse actualizado, por tanto la planeación, diseño e implementación de estos programas es una responsabilidad que debe ejercerse con un enfoque de mejoramiento continuo.

Poder promover espacios de formación y contar con una capacitación activa permanente, que sea parte integral de los deberes del personal de la policía aumenta su legitimidad en las funciones y decisiones que toma en la ciudadanía.

La capacitación debe verse como una inversión en el recurso humano que optimiza los estándares para dar mejor capacidad de respuesta ante todos los problemas a los que se tienen que enfrentar a diario.

El uso correcto de los planes de capacitación se han convertido cada vez en un elemento de vital importancia dentro de las organizaciones, esto junto con otras estrategias aumenta el impacto positivo ante la sociedad y es fundamental al momento de la evaluación de la institución, del éxito de una buena capacitación dependen factores como: identificar las necesidades de la comunidad, diseñar planes para mejora, desarrollar objetivos estratégicos, determinar el contenido, identificar las herramientas y recursos útiles para el curso, evaluar si ello contribuye a la mejora de los procesos y resultados organizacionales.

Como resultado de una labor continua en formación a los trabajadores, algunos directivos se ven motivados para retener a cierto personal de cualquier organización; por el conocimiento que adquiere por las ideas que pueden aportar y la información que posee a lo largo de un tiempo significativo.

Otro aspecto a tener en cuenta, es como, por medio del proceso de la capacitación las organizaciones pueden desarrollar e implementar nuevas técnicas para formar a su personal, por medio de novedosas herramientas pedagógicas hasta el uso de tecnología, que complementan la función del aprendizaje de los funcionarios.

## **Marco Metodológico**

El presente capítulo contiene los métodos, técnicas e instrumentos que se consideraron pertinentes para el desarrollo de la investigación, tomando como referencia cada uno de los objetivos de la misma.

Todo lo anterior, se da como sustento para el desarrollo del trabajo de investigación para la facultad de ciencias económicas en el programa de la maestría en gestión de las organizaciones.

### **Tipo de estudio**

Para este estudio, la metodología a emplear es un tipo de estudio descriptivo. Según el autor Hernández (2010), propone que, los estudios descriptivos “buscan, especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.” (pág.85).

Es decir, los estudios descriptivos se caracterizan por estudiar las situaciones que le ocurren en condiciones naturales que le ocurren a un individuo o un grupo con características específicas o similares.

De modo que, se considera como una herramienta importante que genera valor a un estudio, porque presenta con detalles algunas circunstancias, fenómenos, o comportamientos de un individuo o de una comunidad, dentro de un mismo contexto.

### **Sujetos de investigación**

El desarrollo del presente trabajo de investigación, tiene por objeto de estudio a los integrantes activos del nivel ejecutivo de la Policía Nacional de los departamentos de Putumayo, Valle de Cauca, Santander y Caldas, en las correspondientes ciudades de Mocoa, Tulúa, Barrancabermeja, y Manizales.

La población objeto de estudio se abordó gracias a la suscripción de contratos y convenios realizados entre la Policía Nacional y la Universidad San Tomás durante los últimos tres años; que consistió, en dictar 40 horas de clase en cada seminario y 120 horas para los diplomados, en el ámbito de aplicación del programa de protección a víctimas y testigos de la ley de justicia y paz y justicia transicional entre otras temáticas, como apoyo a los procesos de capacitación en la institución policial.

El personal que participo en dicha investigación pertenece a la población activa de la institución, entre los cuales integran cargos oficiales de los primeros años, el nivel ejecutivo de la policía nacional, y patrulleros. La población a la cual se va a dirigir esta investigación, hace parte de las especialidades en carabineros, protección, infancia y adolescencia.

La siguiente tabla indica la ciudad, la actividad que se desarrolló y el número de policías activos, que participaran de los diferentes eventos de capacitación amparados por la Policía Nacional y ejecutados por la Universidad San Tomás.

Figura 1. Población de estudio

<b>CIUDAD</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>N° PARTICIPANTES</b>
Mocoa	Diplomado en justicia transicional	37
Tulúa	Diplomado políticas de paz	42
Barrancabermeja	Seminario protección a víctimas y testigos de la ley de justicia y paz	38
Manizales	Seminario protección a víctimas y testigos de la ley de justicia y paz	35

Fuente: Elaborado por el investigador

### **Marco muestral**

El instrumento a utilizar será una encuesta de 12 preguntas, realizada a través de una muestra por conveniencia o también conocida como muestra por selección, caracterizándose por elegir de forma voluntaria y aleatoria casos particulares intentando que estos sean los más representativos posible.

La mayor característica de la muestra, es que es focalizada y mixta porque estará dirigida a un segmento de la población específico, en este caso en particular a 152 participantes que asistirán de forma presencial durante el desarrollo de los diferentes seminarios y diplomados de los cuales fueron convocados por el departamento de recursos humanos en las cuatro ciudades citadas.

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García, (2003), como “un método de la investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población

mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas” (Pág. 141).

De la misma forma para Sierra, (2000), opina que la encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. (Pág. 70).

Por otro lado, Thompson (2006), escribió acerca de los tipos de encuesta y público que:

Las encuestas por internet poseen ventajas como: 1) la amplia cobertura a la que se puede llegar (incluso a miles de encuestados en varios países y al mismo tiempo), 2) el ahorro de tiempo (se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas), los bajos costos (que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales) y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. Sus desventajas son: No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo. (Pág. 3).

Por consiguiente, la encuesta a realizar se hará por medio de formato de google drive, el diseño del cuestionario a utilizar en la investigación es un cuestionario que recogerá de forma organizada la información y los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta que es la identificación de la capacitación en la Policía Nacional, en donde se podrán encontrar preguntas de tipo abiertas, porque el encuestado contesta con sus propias palabras, de tipo cerrada ya que deberá elegir entre dos opciones, finalmente de elección múltiple ya que ofrece al encuestado una serie de opciones de respuesta, que deben ser analizadas y mutuamente excluyentes.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la valoración que tienen los miembros de la Policía Nacional del nivel ejecutivo en cuatro departamentos de Colombia, sobre las capacitaciones recibidas en el 2015, con el fin de establecer la influencia que han tenido en el desempeño de sus funciones.

### **Objetivos específicos**

- Examinar las características de las capacitaciones recibidas por los miembros de la Policía Nacional del nivel ejecutivo en cuatro departamentos de Colombia.
- Evidenciar la apreciación que tienen los policías capacitados sobre la incidencia de la capacitación en la cualificación de sus funciones.
- Identificar sí las capacitaciones ofrecidas a los integrantes del nivel ejecutivo en los cuatro departamentos facilitan el desempeño del servicio de la policía.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### Importancia de la administración de recursos humanos en las organizaciones

El contexto de la administración de recursos humanos (RRHH) lo conforman las personas y las organizaciones, por esto resulta difícil separar el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones, debido a que éstas cumplen sus objetivos trazados por medio de las personas, quienes las forman y toman decisiones, actúan en nombre propio, y conforman el área del talento humano.

La Administración de recurso humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollo, retener, evaluar a personas que tienen por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología, y del manejo adecuado de sus recursos internos. (Desseler, 2004, pág. 11).

Según Sherman W (2000), expone que la administración de recursos humanos forma parte importante de la empresa, debido a “que es el departamento encargado de seleccionar, contratar, emplear, y controlar la relaciones industriales que existen entre los empleados con la organización.” (pág. 35).

El departamento de recursos humanos es considerado uno de los departamentos más importantes al interior de toda organización, debido a todas las actividades y responsabilidades que en este incurren. Sus obligaciones son diversas, entre las que se pueden encontrar el manejo del proceso de selección del personal, que le permite reclutar a los mejores candidatos,

seleccionar nuevos empleados, capacitarlos, atender su seguridad y salud, administración de la recompensa y remuneración, retener al personal, hasta orientar a los miembros de la organización para su jubilación, entre otros siendo un procedimiento permanente, en búsqueda de mantener a la organización con el personal indicado, en los puestos de trabajo más convenientes.

Por consiguiente, para el departamento de recursos humanos es prioritario cumplir con su misión propuesta por la organización, través del capital humano, de modo que, es necesario establecer ciertos parámetros, tareas y metas para que el personal, pueda asegurar las funciones desempeñadas correctamente para minimizar los errores laborales.

Del mismo modo, Ortiz (2013), sustenta que la administración efectiva del personal también requiere del desarrollo de un programa que “permita a los empleados seleccionados y entrenados que hagan parte de aquellos puestos de trabajo, que sean más adecuados con sus habilidades y destrezas desarrolladas” (pág.18).

En la actualidad, algunas organizaciones generan oportunidades para ciertas personas que cuentan con sólidos conocimientos, por lo que en términos de empleabilidad se centra por una parte, en la capacidad de incorporar a trabajadores para obtener sus empleos y saberlos mantener y, por otra, la capacidad que tienen las empresas para desarrollar y poner en práctica las competencias individuales y habilidades intelectuales de sus miembros.

Entre tanto, Porret (2010), define la importancia de las ventajas competitivas de las organizaciones cuando dice que, “las personas son la clave del éxito en un mundo cada vez más complejo en el ámbito de los negocios, la adaptabilidad al trabajo, el manejo del conflicto, y la comunicación son herramientas que permiten la eficacia y obtener una ventaja competitiva para la organización” (pág. 124).

Por tanto, las organizaciones buscan ser cada día ser más competitivas en todas sus áreas de relación, desde su calidad del producto, la innovación y el personal con el que cuentan, hasta crear un ambiente laboral para el desempeño productivo del personal que trabaja, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa.

Mientras que Ortiz (2013), presenta la cadena de valor de las empresas a partir de las personas, y como atreves de talentos y competencias, se fortalece el capital humano para mostrar los resultados efectuados de forma individual y grupal. (pág. 21)

Figura 2. La cadena de valor a partir de las personas.



Fuente:(Ortiz, 2013 pág.21)

Así mismo hablando en términos de resultados para las organizaciones Zapata (2013), concluye que existe una relación directa entre los resultados de los indicadores de valor y la rentabilidad del recurso humano haciendo necesario “identificar las variables organizacionales que articulan el recurso humano y la rentabilidad empresarial.”(pág.18)

De este modo es responsabilidad de la administración de recursos humanos, en incorporar, preparar y mantener a trabajadores, que demuestren sólidos conocimientos, aplicación de competencias, con el fin de generar un valor agregado a su cultura organizacional para lograr mejores resultados corporativos.

Por último, Wayne (2010) puntualiza la importancia de la administración del recurso humano, cuando señala que “es un elemento fundamental, de toda organización conformado por

las personas y las organizaciones, constituida por diversos talentos, y por medio de un conjunto integrado de procesos, se puede proteger al capital humano, siendo estos la base de su éxito” (pág. 125).

El departamento de administración de recursos humanos juega un rol importante dentro de la organización, debido a que es el encargado de todo el proceso que se refiere a los trabajadores, es el responsable del bienestar del capital humano, supervisa que la relación entre la organización y los trabajadores para que exista armonía laboral, incentiva a las personas con el fin de motivarlo, genera oportunidades de escalar a puestos de trabajo con mayor responsabilidad para alcanzar sus principios misionales y generar rentabilidad a la empresa.

### **La dimensión de la gestión del talento humano en el capital humano**

En la década de los años 90, es un periodo que se caracteriza por el desarrollo y la aplicación de novedosos cambios al interior de las organizaciones, tanto en sus finanzas como en la revalorización del significado de personal para el cual trabaja en función de la empresa.

Según Werther (2014), considera que la gestión del talento humano tiene un impacto mucho más notorio en el papel que desarrollan las personas, porque “en la dinámica que participan los individuos dentro de un organización, fortalecen sus potencialidades y contribuyen al éxito de las mismas.” En lo que se refiere a las personas, a partir de este periodo se les considera asociados a la organización, porque se convierten en abastecedoras de conocimiento, habilidades, competencias y sobre todo del aporte para más importante la inteligencia. (pág. 11).

Según, Coronado (2014), considera que para las organizaciones “lidiar con personas dejó de ser un problema y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito” En la actualidad, algunos trabajadores con sentido de pertenecía pueden tomar sus propias decisiones en sus actividades diarias, cumplen con las metas pactadas, alcanzan los resultados previamente establecidos, para satisfacer sus propias necesidades y cumpliéndole a la organización. (pág.140).

Según, Cuesta (2010), narra que para la gestión del talento humano también es una prioridad “controlar la relación que existe entre la organización y los empleados, para crear espacios de confianza y tener una sana cultura organizacional” Por esta razón, el departamento de recursos humanos de forma constante, implementa actividades para que el personal permanezca en la organización con una actitud positiva y favorable. (pág.34).

Según, Davenport (2006), define el capital humano “es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo” (pág.140)

Por otro lado Dolan (2001), designa al capital humano como "el conjunto de personas cualificadas en conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas” (pág.80)

Según, Davenport (2000), determina cuatro componentes del capital humano que son “la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo” Cuando se refiere a la capacidad representa la pericia en el desarrollo de una actividad o forma de trabajo y consta de tres subcomponentes (habilidad, conocimiento, y talento), ahora el comportamiento, significa el actuar para realizar una tarea, está ligado con situaciones, estímulos situacionales y la forma como nos comportamos dependiendo de los valores, la ética, y creencias del individuo; el

esfuerzo; es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos para efectuar un fin concreto y por último el tiempo identificado como el elemento cronológico, de la inversión de capital humano dado en horas al día, años o cualquier unidad de medida. (págs. 138- 140).

A partir de ese momento se puede exaltar la función que ejerce el departamento de recursos humanos sobre el capital humano de una organización porque revaloriza la actividad funcional del talento humano, y empiezan a proponer indicadores que reflejan el impacto de la inversión realizada para la formación y preparación del personal.

Este trabajo de investigación está dirigido al capital humano, por consiguiente, existe la necesidad de mencionar el capital intelectual de la empresa. Así como lo menciona Münch (2005), el capital intelectual “hace referencia a la sumatoria de todos los conocimientos que poseen los empleados dándole gran valor y una ventaja competitiva a la organización” (pág.7).

Por otra parte, es importante relacionar al capital intelectual de la empresa con los objetivos estratégicos porque, actualmente existe un número importante de organizaciones que están experimentando con enfoques de gestión del capital intelectual para alcanzar sus objetivos.

A partir de estos esfuerzos, han surgido diferentes métodos de gestión, medición y elaboración de informes de capital intelectual, con gran relevancia, siendo oportuno dar a conocer un concepto claro sobre capital intelectual, propuesto por Sánchez, González y Pérez (2007), quienes establecen que:

El capital intelectual es la composición de activos intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad, de una organización, que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una competitividad sostenida (pág. 6).

Edvinsson y Malone (2000), hacen referencia al capital intelectual como “la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento y comienza con el reconocimiento de los activos intangibles, haciendo que una organización sea eficiente y competitiva en sus conocimientos, experiencia aplicada, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado" (pág.11)

Por su parte, Steward, (1998) define el capital intelectual como "es el material intelectual, el conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes” (pág.7).

Para finalizar, para Brooking el termino capital intelectual “hace referencia a la combinación de activos inmateriales, que permiten funcionar a la empresa”, concluyendo de esta forma una formula muy apropiada para las organizaciones”, donde dice que, (pág.25).

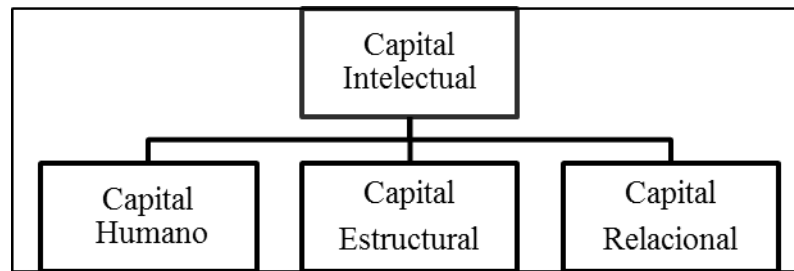
“Empresa = activos materiales + capital intelectual”

Considerando, los conceptos del capital intelectual mencionados anteriormente podemos concluir que, el conocimiento, se ha convertido en el factor más importante al interior de las organizaciones, además es el componente principal que posee un individuo para desarrollar una tarea específica. A través del tiempo, el capital intelectual se convierte en un activo intangible para toda empresa, soportado en las capacidades, el saber del negocio, los competidores del mercado y de la experticia del personal que la componen, convirtiéndose así, en una ventaja corporativa, frente a otras empresas del sector al cual dedique su actividad principal.

De esta forma, el capital intelectual integra tres dimensiones que a continuación se abordan:



Figura 3. Componentes del capital intelectual



Fuente: Elaborado por el investigador

A continuación se describirán brevemente las dimensiones del capital intelectual:

### **Capital humano**

Para Sánchez, González y Pérez (2007), el capital humano se puede definir como “el generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa”. Es donde parten las ideas de la organización; por tanto, “son fuente de renovación estratégica, en otras palabras es el capital pensante del individuo, y que permite generar valor a la organización.” (pág.7)

Definición que me permite establecer que el capital humano es otro activo de la empresa representado en cada una de las personas que allí trabajan y que le proporcionan un valor importante tanto económico como a su cultura organizacional.

Cuando se hace un análisis del capital humano dentro de cualquier organización, se debe tener en cuenta que todo individuo puede desarrollar un conjunto de habilidades y destrezas beneficiosas para sí mismo y para la organización al cual pertenece. Así mismo, adquiere conocimientos generales o específicos por la acumulación de experiencia a través del tiempo.

## **Capital estructural**

De acuerdo con el autor Bueno, E (1998) se refiere a este concepto como “el conocimiento propio de la organización y el mismo surge en la medida en que es poseído por las personas y los equipos de la entidad sea explicitado, codificado, sistematizado e internalizado mediante un proceso formal que opera a través de la creación de rutinas” (pág. 18).

Para Ordoñez (2010), establece que “la importancia radica en la inclusión de todos los procesos de trabajo, técnicas, métodos y programas utilizados por los recursos humanos que permitan aumentar la eficiencia de la actividad que desarrolla la empresa” (pág.55).

En resumen, el capital estructural, hace referencia a los elementos de tipo organizativo interno que son necesarios para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible.

Incluso su cultura organizacional, sus valores corporativos hacen parte, además entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los instructivos de procedimientos, manuales de procesos, códigos, cartillas, o cualquier otro elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.

## **Capital relacional**

Según Mejía (2010), este capital es considerado como, “el conjunto de las relaciones que cuenta toda organización con su entorno interior, exterior, con todos sus grupos de interés que ha logrado desarrollar por medio del cumplimiento en lo político, social, económico, ambiental, con el estado y hasta con la sociedad misma” (pág.15).

Para Malone y Edvinsson (2000), consideran que el capital estructural es “el conocimiento que se encuentra incluido dentro de la empresa” y de la misma forma exponen que “esta dimensión está integrada, por el valor generado por las relaciones de la empresa con sus clientes”

Por consiguiente, este capital hace referencia a las relaciones que tiene la organización con su entorno, a los posibles clientes a los que va dirigido el producto o servicio que presta, se podría nombrar la relación con socios, proveedores, asociados, la realización de convenios, acuerdos, alianzas con entidades públicas y privada. Su propuesta de valor radica, en medir la calidad del servicio prestado, la sensibilidad para responder a las necesidades y actitudes de los clientes y en función de su lealtad.

### **El capital humano en la dinámica de las instituciones y la capacitación**

Dentro de la dinámica del capital humano, se encuentra la injerencia que éste tiene en el desarrollo del individuo, a través de sus competencias las cuales se visualizan según la profesión o actividad laboral que desempeñe.

El rol que desempeñan las personas en la organización, viene evolucionado a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta al sujeto, como un recurso más a gestionar en la empresa. A partir de su importancia, se habla del valor de los trabajadores, que forman parte del capital humano dentro de una institución.

Según Luna (2008), considera que el capital humano “es el conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente más apto que otros” (pág. 51). Por esta razón es importante señalar que este no

genera valor, por sí solo debido a requiere de conocimientos, capacidades, relaciones, dominar estrategias y procesos específicos para un adecuado desempeño laboral.

Mientras que para Villanueva (2010), “el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el valor del conocimiento y la creatividad” (pág.196).

En este sentido, se puede establecer que el capital humano se considera un activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información, siendo así el mayor valor que tiene una empresa.

Se puede señalar que el capital humano, engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que le permiten funcionar a toda organización, creando valor para la misma y hace una relación entre la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo.

Sin embargo, los profesionales de la administración del capital humano deben estar preparados para llevar a cabo labores complejas que requieren armonizar las necesidades del personal en aras de cumplir la misión y los objetivos fundamentales de la organización.

Urdaneta (2001), afirma que “cualquier forma de adquisición de competencias que tenga un impacto en la productividad, será considerada como un incremento en las condiciones del capital humano.”(pág. 32). Es por ello, que muchas empresas toman a su cargo la formación de sus recursos humanos, circunstancia que sin lugar a dudas considera una inversión que les rendirá frutos con el paso del tiempo.

Del mismo modo Naranjo (2013), expone “que gran parte del crecimiento económico de las sociedades podría explicarse, sí se introduce una variable llamada capital humano,” correlacionada con el nivel de formación especializada, cuando hace referencia a los indicadores del capital en las organizaciones explica que “a mayor acumulación de capital humano mayor

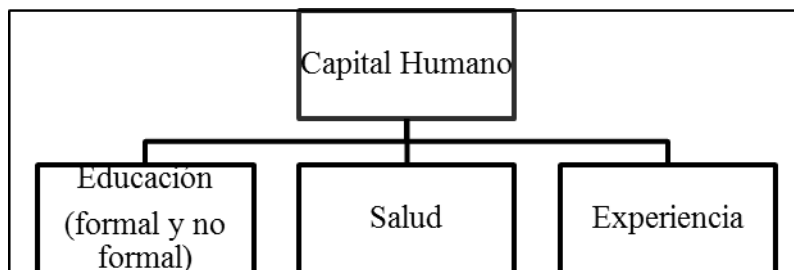
crecimiento económico sostenido para la empresa, aunque los salarios no tengan los mismos aumentos para todos.” (pág. 70).

Es decir, el recurso humano es considerado un factor disponible, poseído de conocimiento por lo tanto aporta una rentabilidad económica y debe ser controlado por la empresa.

Los empleados no son solo el costo de hacer negocios, se trata de un activo que genera valor a largo plazo para la organización, según Becker (2001), estos se consideran el capital humano porque “la gente no puede estar separada de sus conocimientos, habilidades que forman parte de las personas, y de la calidad de sus hábitos de trabajo.” Así mismo concluyó, que “el mayor tesoro para las organizaciones es el capital humano como pieza clave para la productividad basada en la creación, difusión y utilización del saber.” (pág. 20)

De modo que Becker Garay propuso en su libro los componentes del capital humano, que a continuación se muestran:

Figura 4. Componentes del capital humano



Fuente: Becker, (1984 pág. 20)

Las verdaderas habilidades y el conocimiento se adquieren por medio de la formación y el adiestramiento, tanto formal como informal. Sin embargo existen algunas actividades específicas que están relacionados con la experiencia, lo que conducen a tener empleados con una productividad más delimitada.

De acuerdo con Honneycutt (2001), el capital humano “es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, por medio de sus capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa ejerce, estos conforman los activos individuales, intangibles e intransferibles como parte del capital” (pág. 13).

Por consiguiente, el capital humano, al ser constituido como un activo intangible de la organización, debe pasar por una serie de procesos de formación que cualifiquen su labor, por consiguiente es necesario acudir al proceso de la capacitación, como una actividad fundamental para ampliar los conocimientos de los trabajadores y para que ejecuten sus tareas asignadas de una manera más eficiente.

Así mismo, el capital humano es una dimensión del capital intelectual en el que se analizan las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización; entendiéndose por competencia, como el conjunto de características propias de la persona, que se evidencian en los aspectos del ser, (actitudes), saber (concomimientos) y el saber hacer (habilidades o destrezas), las cuales permiten mostrar un desempeño superior en su puesto de trabajo y en su entorno laboral.

No obstante, el capital humano tiene como elemento más importante el recurso humano en una organización, porque en la medida que éstas, invierten en la capacitación y aprendizaje del personal, estarán mejor preparadas para cumplir con sus metas establecidas.

Considérese, la definición de capacitar por parte de Villanueva (2010), “cómo hacer que una persona sea apta o capaz para determinada cosa; como tal, designa la acción de proporcionarle a un individuo nuevos conocimientos para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor” (pág. 33).

Las instituciones deben suministrar el recurso humano idóneo, para la creación de un ambiente que propicie el desarrollo de una cultura y expresen su nivel o intensidad de inteligencia organizacional, como una manera de poder transmitir el conocimiento a todos los miembros que la integran.

En la actualidad se evidencia un desafío que indica que, la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas son intangibles, y mucho más es, el reto para las instituciones públicas, las cuales tienen en su quehacer, la responsabilidad de garantizar los procesos, procedimientos y la distribución del personal público, para optimizar la atención en la prestación de servicios a los ciudadanos de forma oportuna.

Desde esta perspectiva, cuando se analizan a las entidades gubernamentales es necesario tener en cuenta que, las entidades del estado colombiano, necesitan del personal idóneo en aras de cumplir con todas las acciones gubernamentales, encaminadas a mejorar las relaciones ciudadanas, para fortalecer la imagen institucional, en el aseguramiento de una gestión orientada a obtener resultados positivos con la población, y satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

En consecuencia, de aquí nace la importancia que propone la ESAP, que es la escuela superior de administración pública que establece el valor de tener las cuatro clases de procesos misionales, estratégicos, de apoyo, de evaluación y control propios de toda organización pública, los cuales deben estar en coherencia con la cantidad y calidad de empleos que demanda la prestación de los servicios a la ciudadanía, “con el fin de identificar las tareas y competencias laborales exigibles para el debido ejercicio de cada una de sus funciones, para la cual fue contratado o incorporado en una entidad pública” (pág.35).

Esto indica que, la capacitación aporta un valor muy significativo en la formación y preparación de los recursos humanos de cualquier institución pública o privada para la ejecución de sus funciones.

De aquí, cabe resaltar a Moreno, (2015), que plantea que; “las capacitaciones, son una manera efectiva de asegurar la formación permanente del capital humano con respecto al desempeño de sus labores cotidianas” (pág11).

Durante los últimos años la preparación al conocimiento se ha venido mejorando, implementando políticas de modernización básicamente orientada a la consecución de resultados y la capacidad de adaptarse a los cambios de la sociedad colombiana.

Por otro lado, Sanabria (2015), considera que “la educación requiere un esfuerzo intensivo para transmitir las destrezas productivas pertinentes, cuando el capital humano es optimizado y esta transmisión se realiza a través del sistema de educación formal o de programas de capacitación” (pág. 2).

Así que, se puede identificar la necesidad apremiante de invertir en la educación a través del capital humano, porque hace parte del desarrollo y progreso económico de un país.

De modo que, la policía nacional como institución pública fortalece los componentes del capital humano por medio de los procesos de formación y capacitación en todas las regiones del país a lo largo del tiempo.

Por lo cual, en la resolución de la dirección nacional de escuelas, DINA E N°02045 del 15 de junio (2007), declara que se deben “elaborar y presentar el plan institucional de capacitación anual a la dirección nacional de escuelas para todo el personal de la institución” y del mismo modo solicita “promover acuerdos académicos con instituciones de educación superior en las



direcciones de la policía nacional, Regiones, Metropolitanas, Departamentos y Escuelas de Policía en función de las necesidades institucionales” (Art.18-pág 13)

### **Importancia de la capacitación sobre el capital humano**

En las grandes organizaciones, el desarrollo laboral e incluso personal del empleado, se logra en gran medida gracias a sus experiencias cotidianas vividas, así como por la capacitación específica que reciban, es por esta razón los departamentos del recursos humanos, utilizan la técnica de rotar a su personal en diferentes puestos de trabajo, para ayudar al desarrollo de sus habilidades, capacidades y competencias.

Obsorn (2005), hace una reflexión sobre el trabajador, se ve en la necesidad de cubrir esas funciones en otras áreas de desempeño, “logrando una comprensión amplia de la organización y del entorno en que necesita operar, al igual desarrolla un sentido de pertenecía y apego no solo por su puesto de trabajo sino por la empresa al cual hace parte.” (Pág.33)

Las actividades de capacitación y desarrollo también se pueden suplementar mediante cursos formales en instituciones educativas, estos cursos se deben dictar en entidades que puedan incluir, desde las universidades hasta clases especializadas que ofrece un experto en una temática específica. La respuesta de muchas entidades modernas es la utilización de programas de capacitación y desarrollo a través de medios virtuales para la disminución de costos.

Becker (1984), expresa la importancia de la capacitación cuando dice que “es una inversión a largo plazo, y una de las más rentables que puede emprender una organización.” Si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación” Y cita “Aunque los

trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor.” (pág.29).

Con la misma importancia Becker, hace claridad en la inversión que deben hacer las organizaciones, en cuanto a la capacitación que deben realizar de forma continua a sus trabajadores, cuando dice que “la formación tiene riesgos si se da una alta rotación de los empleados, la constante renuncia de trabajadores porque, representa una pérdida para la empresa ya que ésta no podrá contratar a un nuevo trabajador que sea igualmente rentable.”(pág.30)

Del mismo modo, al trabajador que paga por su formación específica, el despido le supondrá una pérdida, ya que le será difícil encontrar un empleo igualmente rentable. Sin embargo, los trabajadores con formación específica tienen menos incentivos para cambiar de empleo, y las empresas menos razones para despedirlos.

Incluso, una programación adecuada del componente humano requiere de un tiempo adecuado de en la formación permanente del personal, más aún a los jefes, quienes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, siendo un deber estimular y motivar a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización.

Para Davenport (2006), la retención del conocimiento significa “conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario.”(pág.11)

De esta forma se conoce la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que impone la sociedad moderna a sus instituciones.

Peluffo (2002), plantea que es posible considerar, “que algunos empleados no están motivados, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas” (pág.51). Por esta razón las empresas deben plantearse, la estrategia desde recursos humanos en orientar y mantener satisfechos a sus mejores empleados haciendo un esfuerzo por retener a los trabajadores que verdaderamente merecen la pena continuar en la organización.

Durante las últimas décadas, el aprendizaje grupal favorece la capacitación específica siendo la preferida por las empresas, por varias razones entre ellas las más relevantes son:

- Permite una mayor eficiencia para impactar en el mayor número de trabajadores.
- Agiliza procesos que ya se están poniendo en práctica.
- Mejora las relaciones personales gracias a las experiencias vividas y compartidas
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos.
- Permite mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

- Las inversiones que con lleva se justifican con mayor facilidad.

El resultado del encuentro de estas fuerzas, la necesidad de personal competitivo, el logro de los objetivos de una organización se logra en gran medida por medio de las capacitaciones contantes, generando empatía y un conocimiento más acertado en las funciones laborales de cada colaborador y en su puesto de trabajo.

La razón para implementar un proceso de capacitación responde, en muchas ocasiones, a la necesidad de mejorar el funcionamiento general de una empresa. Para ello, se procede a realizar un diagnóstico general de las fortalezas y debilidades de los procesos de producción, considerando aspectos como sus metas y objetivos, su estructura organizacional, y los recursos con que cuenta.

De este modo, luego de reconocer los problemas que estén afectando el funcionamiento de la empresa, se implementarán actividades de capacitación mediante las cuales se busca corregirlos. Los programas de capacitación presentan diversas ventajas con beneficio para el trabajador, la organización y las relaciones humanas.

Figura 5. Beneficios de la capacitación del talento humano

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
Lo ayuda en la toma de decisiones y resolución de problemas
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
Contribuye positivamente en el manejo de los conflictos
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto

Permite el logro de metas individuales
<b>BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN</b>
Mantiene la competitividad de la organización
Incrementa la rentabilidad
Mejora el conocimiento del puesto y de la organización
Eleva la moral
Promueve la identificación con los objetivos de la organización
Crea mejor imagen corporativa
Mejora la relación entre jefes- subordinados
Ayuda en la preparación de guías de trabajo
Promueve el desarrollo del personal
Contribuye a la formación de líderes
Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
Ayuda a mantener bajos costos en diferentes áreas
Promueve la comunicación en toda la organización
Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
<b>BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS</b>
Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
Ayuda en la orientación de nuevos empleados
Alienta la cohesión de los grupos
Fomenta una atmósfera de aprendizaje
Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Fuente: (Davis, (2008 pág. 243)

Es cierto que, instituciones como la Policía Nacional se caracterizan por tener un gran número de integrantes lo que genera una alta rotación de personal, sin embargo el modelo de gestión humana que poseen está fundamentado por las competencias MGH-9C permiten garantizar el efectivo servicio policial, la calidad de vida del policía, fortalecer los procesos y

procedimientos policiales, por medio de los procesos de formación y capacitación, así mismo, los beneficia ofreciendo estímulos e incentivos para el personal administrativo y logístico.

De hecho, la educación policial está fundamentada en principios educativos, que orientan el quehacer de las escuelas de la Policía nacional que se cumplen a través de un proceso que comprende, el fomento de la formación, actualización, entrenamiento y la capacitación. En efecto, según el lineamiento de política 4 potenciación del conocimiento y formación policial (2009), describe que:

Capacitación: hace referencia al proceso educativo orientado a mejorar el desempeño del personal de la policía nacional, que ejerce funciones propias del cargo. Se lleva a cabo mediante programas académicos formales (pregrado y posgrado) y no formales o de formación para el trabajo y desarrollo humano (cursos, diplomados, seminarios, talleres, entre otros). Este proceso está dirigido tanto a personal uniformado como no uniformado (pág.25).

De todas formas, hay que hacer un análisis sobre los esfuerzos y sobrecostos adicionales para capacitar al personal en el desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias administrativas, con el propósito en lo posible que las personas puedan conservar sus puestos de trabajo y se mantenga constante su planta de personal, ya que el problema de alta rotación se considera uno de los puntos más críticos de la gestión.

De hecho Marín (2013), en su modelo de gestión del talento humano basado en competencias por la policía nacional, considera que:

“el sistema de estímulos e incentivos tiene el propósito de incentivarlos desempeños destacados, elevar los niveles de efectividad, satisfacción y bienestar del personal de la institución. Y se implementa a través de planes y programas de bienestar social, formación y capacitación, que buscan asegurar la permanencia del talento humano que cuenta con las competencias idóneas, motivar el desempeño efectivo, el compromiso con la institución y el fortalecimiento de la institución policial” (pág.10).

Las capacitaciones son consideradas un elemento primordial para la enseñanza al interior de las organizaciones privadas y públicas, es más podemos reconocer que, dentro de nuestra misma constitución política de (1991), cita “la ley determinará los sistemas de promoción profesional, cultural y social de los miembros de la fuerza pública, en las etapas de su formación, se les impartirá la enseñanza de los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos.”

Es por esto, que radica su importancia en el manejo y dominio del conocimiento a todas las personas que trabajan en las entidades del estado, con el sabio propósito de mejorar el perfil profesional y las condiciones laborales para lograr sus metas propuestas.

De manera que, la finalidad de las capacitaciones es ampliar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, de modo que estos ejecuten sus tareas de manera más eficiente, elevando los niveles de productividad de la empresa. Por esta razón, el ejercer actividades de formación optimiza los recursos, simplifica procedimientos, elimina errores del manejo de información, reducir el tiempo de ejecución y facilita el servicio que se presta al usuario final.

En resumen, las capacitaciones son el soporte importante en la construcción de la ventaja competitiva para la organización para respaldar y fortalecer la integración entre estos tres pilares, por medio del diseño de adecuadas políticas de capital intelectual, sin importar que sean privadas o entidades del estado.

Se evidencia que la retención del personal adecuado, mejora las condiciones al trabajador y para la entidad para la cual labora.

Con la misma importancia, se acota que el compendio de lineamientos de formación de la policía nacional (2010), cita textualmente que “la Policía Nacional, considera al talento humano

el recurso más importante y la correcta administración del mismo una de sus tareas más decisivas para el logro de los objetivos de la institución” (pág.22)

Por dichas razones anteriores expuestas, se puede identificar la importancia de la capacitación al capital humano ya que se considera como una inversión presentada en rentabilidad y el fortalecimiento del conocimiento intangible de la organización.

### **Capítulo 3**

#### **Resultados generales de investigación**

##### **Presentación de la entidad**

La presente investigación tiene como objeto de estudio la institución de la Policía Nacional de Colombia. La cual en la constitución política de Colombia (1991), define “Estará integrada en forma exclusiva por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional”. (Art. 216).

Así mismo, precisa que “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”. (Art. 218).



La institución de la policía, en su búsqueda del mantenimiento de la convivencia y seguridad ciudadana, debe desarrollar, implementar procedimientos operaciones policiales, con el fin de prevenir, disuadir, controlar e investigar la materialización de hechos delictivos causados por los actores que la amenazan, actuando en el marco de un sistema integrado de respuesta operativa, que contemple el equilibrio rural y urbano, a través de procesos esenciales, que representan el deber hacer de la institución; de otra parte, identifica las necesidades de la comunidad, mediante el diseño y mejoramiento de nuevos servicios, los cuales están orientados a las siguientes funcione: (Policía Nacional de Colombia, 2008, pág. 39)

- Responder en forma oportuna y efectiva a los diferentes requerimientos de información o atención que requiera la ciudadanía, en una unidad policial o un punto de servicios de la Policía Nacional, ya sea de manera presencial, por comunicación telefónica o virtual.
- Responder oportunamente a las quejas, reclamos y sugerencias de carácter policial interpuestas por la comunidad, a partir del análisis y tratamiento de las causas que las originaron, con el fin de mejorar permanentemente el servicio.
- Garantizar al ciudadano un mecanismo efectivo que permita comunicar su percepción frente al servicio, las necesidades y expectativas según su prioridad, en aspectos de seguridad policial mejorando el servicio a la comunidad.
- Garantizar que el servicio de Policía se realice acorde con las necesidades de la comunidad, teniendo como base para la toma de decisiones el Comité de Vigilancia.

En la actualidad la policía nacional colombiana, cuenta con diez y siete (17), especialidades en general al servicio de la comunidad, para el desarrollo de la función policial y para la atención de la ciudadanía con una cobertura a nivel nacional.

Según el lineamiento de política 4 de potenciación del conocimiento y formación policial (2007), entiéndase que las

“Especialidades: es el momento educativo, que corresponde a la formación para las especialidades del servicio, las cuales requieren aptitudes, conocimientos y habilidades concretas, para apoyar la misión institucional y contribuir a la efectividad del servicio, desde roles policiales específicos. Para el cumplimiento de la misión constitucional y el perfeccionamiento de su servicio, a la comunidad.” (pág. 25)

Este trabajo de investigación se centrará en tres especialidades que tiene la Policía Nacional, porque son las personas que asistirán a los eventos de capacitación y conforman cada uno de las especialidades que a continuación se nombran: (Policía Nacional de Colombia, 2009)

• **Carabineros:** Especialidad de policía cuya misión esencial es garantizar la seguridad en áreas rurales, puede ser utilizada como unidad de apoyo a la vigilancia en ciudades y centros poblados, en actividades como espectáculos públicos, manifestaciones, desfiles y presentaciones públicas. Igualmente, contribuye en la consolidación de la seguridad de los municipios, veredas, inspecciones y corregimientos de los departamentos, aprovechando la versatilidad de los medios con que cuenta la misma en las diferentes regiones del país.

• **Infancia y Adolescencia:** Especialidad de policía responsable de garantizar la protección integral de los niños, niñas y adolescentes en el marco de las competencias y funciones que le asigna la ley y en asocio con el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, desarrolla acciones preventivas, de vigilancia, control e investigación criminal para disminuir los diferentes factores que vulneran los derechos de esta población.

• **Protección a personalidades e instalaciones:** Especialidad de policía que tiene por objeto prestar seguridad y protección a los funcionarios e instalaciones de las Ramas Ejecutiva, Legislativa y Judicial, así como al cuerpo diplomático, clero y demás personas que por su nivel

de riesgo y grado de amenaza requieran protección especial por parte del Estado, de acuerdo con los lineamientos que para tal efecto haya fijado el Gobierno Nacional.

La institución policial desde siempre ha sido una entidad que ha buscado mejorar su imagen con la comunidad; pese a noticias que van en contravía de los pilares de la institución. En este sentido, la labor de la policía nacional es perseverar el orden y fortalecer la relación entre la policía y la comunidad, y para lograrlo es necesario contar con el personal justo, idóneo y capacitado para logra las estrategias encaminadas a consolidar una cultura de convivencia pacífica y seguridad ciudadana.

### **Resultados de la encuesta**

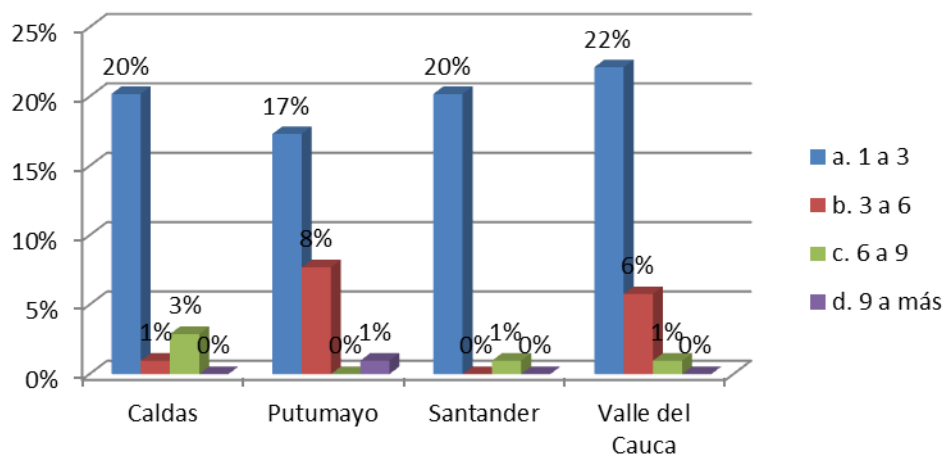
De acuerdo con el estudio realizado, se efectuó en 152 sujetos de estudio, quienes participaron en los procesos de capacitación, de los diferentes eventos a los cuales fueron convocados en algunas ciudades de los departamentos que están laborando. En seguida se especifica la distribución de los integrantes capacitados en su totalidad, de la siguiente manera para la ciudad de Mocoa fueron son 21 en Putumayo, Tulúa 23 en el Valle del Cauca, Barrancabermeja 21 en Santander y en Manizales 21 en Caldas.

A continuación se mostraran los resultados obtenidos que arrojó la encuesta realizada:

De forma inicial se puede observar, que las capacitaciones recibidas durante el año la gran mayoría de respuestas concuerda con la misma cantidad de capacitaciones recibidas durante el año. Por consiguiente, la consulta al postulo entre 1 a 3 procesos de formación, con relación al servicio de policía. Los valores en cuanto a cantidad de aplicación son aproximadamente los mismos con una pequeña diferencia.

Desde una visión más general, tenemos a continuación una apreciación en conjunto de los resultados, sobre los cuales el mayor valor se presenta en el 80% siendo de una a tres la cantidad de capacitaciones que reciben al año.

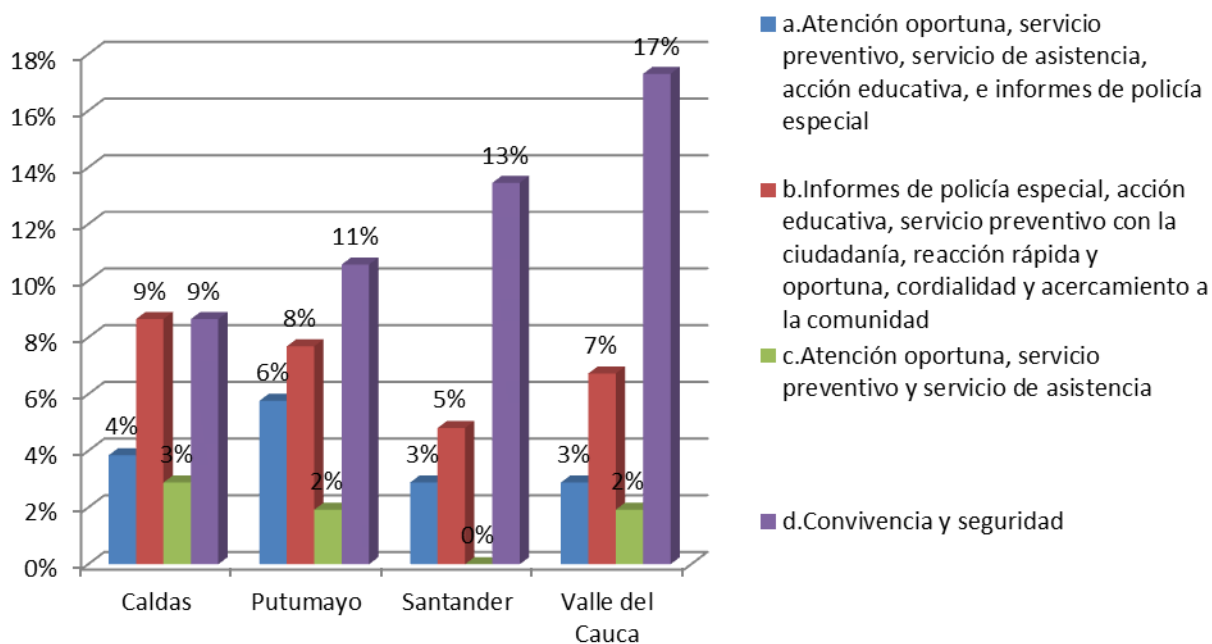
Putumayo es el departamento con el mayor número de capacitaciones recibidas, seguido de Caldas, Valle de Cauca y por último en Santander.



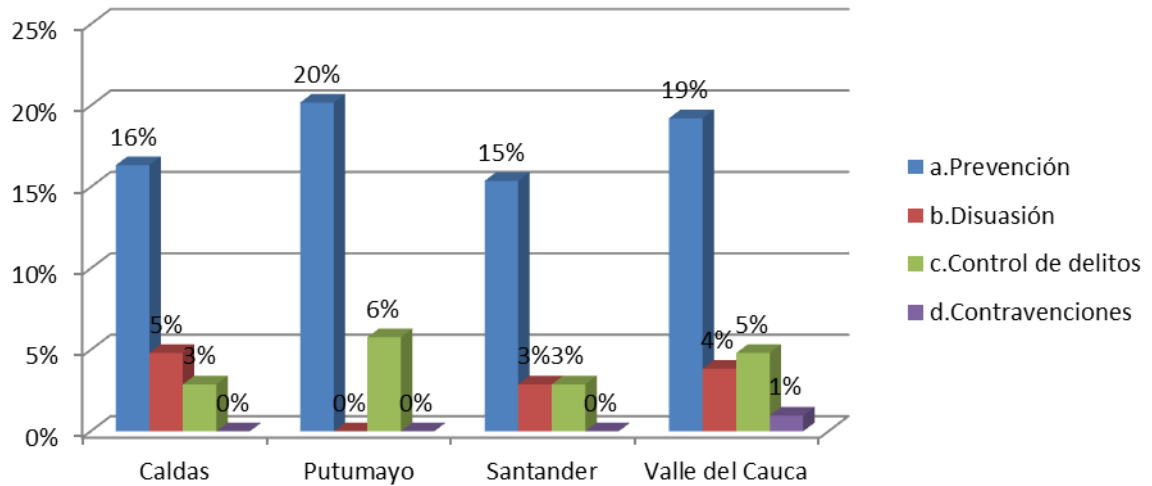
En cuanto a los aspectos más importantes que les enseñan en el contenido de las capacitaciones, todos los departamentos mencionan con mayor frecuencia las relacionadas con convivencia y seguridad ciudadana.

Cada una de las capacitaciones tiene un enfoque diferente, y adicionalmente los aprendices tienen una apreciación del componente que les afecta más directamente, o tiene más relevancia con respecto a lo que necesitan. Por esta razón, se aprecia en el gráfico que existe una clara tendencia, con el mayor porcentaje lo obtiene la convivencia y seguridad ciudadana, con un valor del 50%. Le sigue posteriormente los elementos de informes y acción educativa con un 28% y finalmente, los otros componentes con el 15% la atención oportuna y servicios, y un 7% para los restantes.

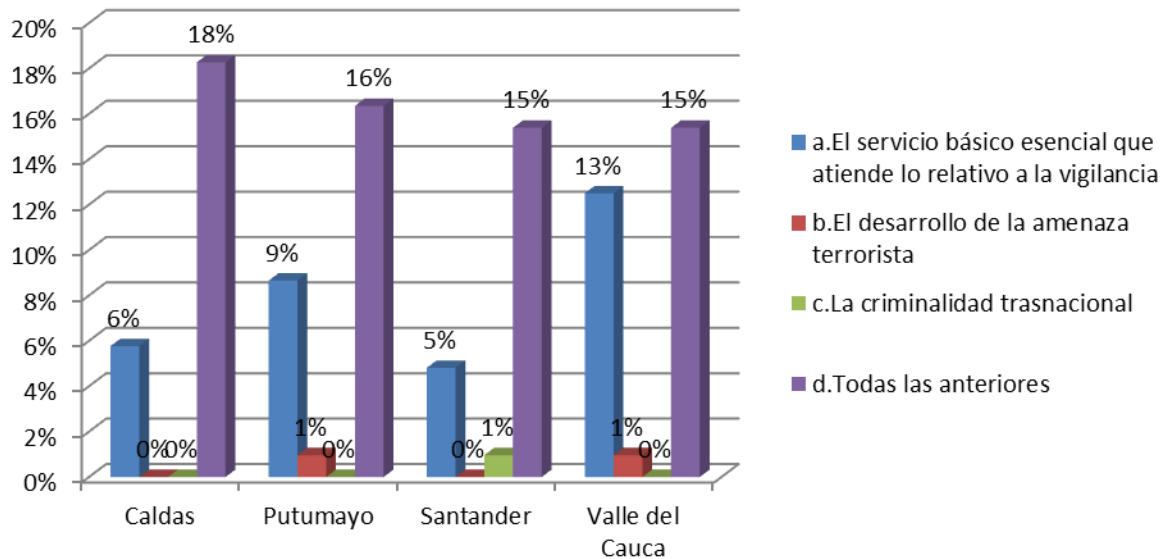
El departamento con mayor aspectos que les enseñan en capacitaciones es el Valle del Cauca, y el departamento donde se debería realizar más capacitación en relación a la atención oportuna, servicio preventivo y servicio de asistencia será para Santander porque no reciben nada de esta temática.



Respecto al postulado de la identificación, con relación al servicio de policía, dentro de las capacitaciones que reciben, se pudo observar que la prevención tiene un impacto mayor en cuanto al componente con el que más se identifican aquellos que han sido capacitados; con un porcentaje del 71 por ciento, que es más de dos terceras partes del total obtenido en este ítem. Se recomendaría, proporcionar espacios de capacitación en los departamentos de Caldas, Putumayo y Santander en temas de contravenciones.

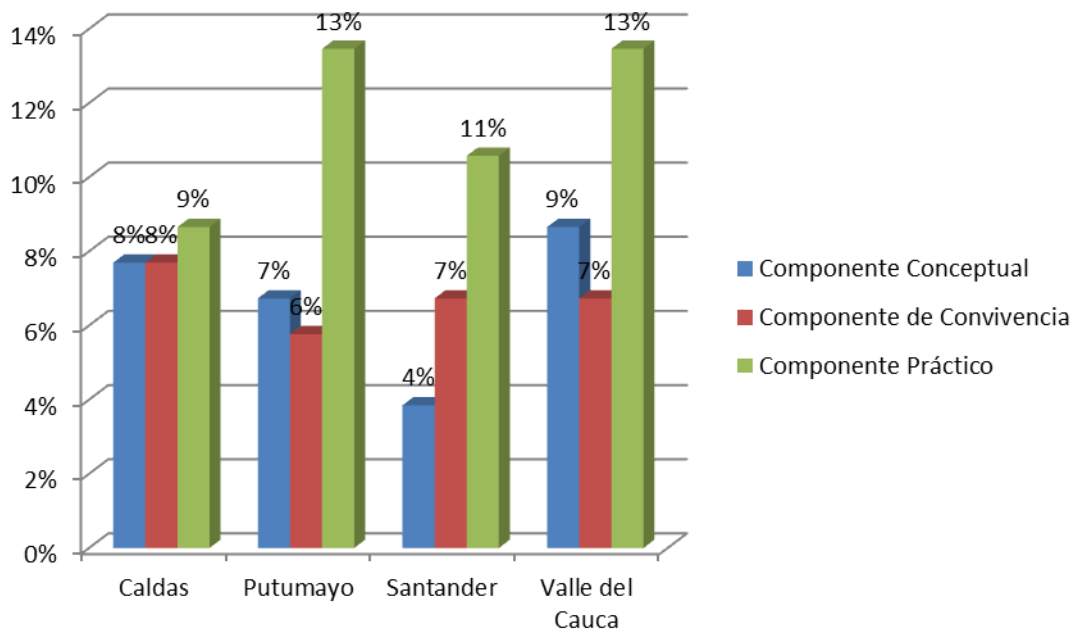


Así mismo, el mayor énfasis que en las capacitaciones deberían recibir, con relación a la responsabilidad del servicio para optimizar su ejercicio como servidor público, como garante de la convivencia y seguridad ciudadana, la mayoría de las personas con un 65% considera que todas las temáticas se deben recibir para mejorar su ejercicio profesional. Seguido de un 32% en el servicio que atiende lo relativo a la vigilancia.



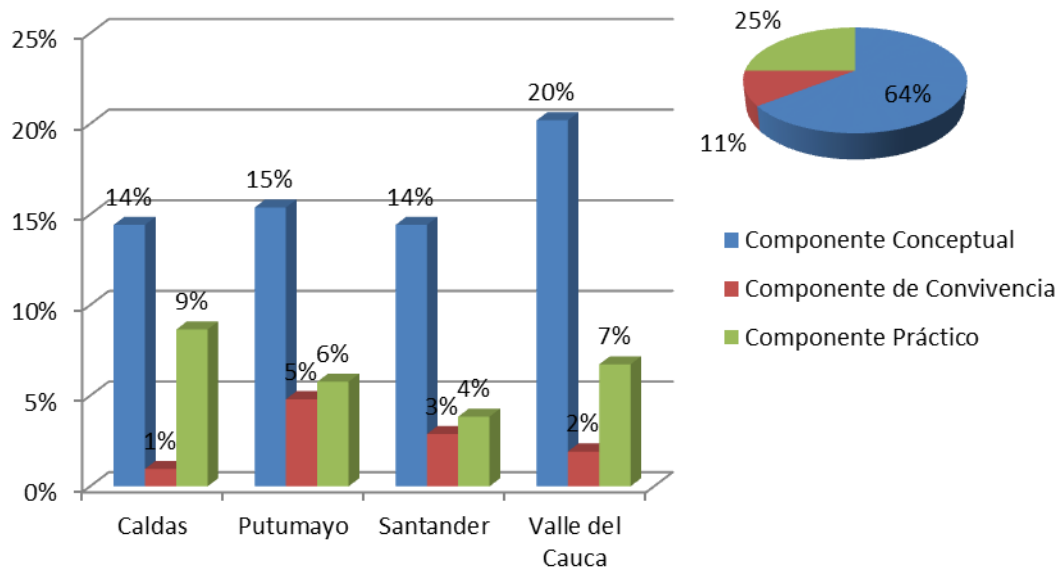
En cuanto, al enfoque educativo por competencias, existen tres (3) componentes: componente práctico, componente conceptual, componente de convivencia, este análisis se realiza desde cada uno de los saberes, de la siguiente forma:

En primera instancia se analiza el elemento del “ser”, para los saberes esenciales, que abarca el estudio sobre la capacitación, un cuarenta y seis por ciento (46%) en el componente práctico, y los otros dos componentes, el conceptual y el de convivencia, cada uno con casi una tercera parte con un veintisiete por ciento (27%), lo cual corresponde a lo apropiado frente a lo esperado según la proyección del proceso de capacitación.



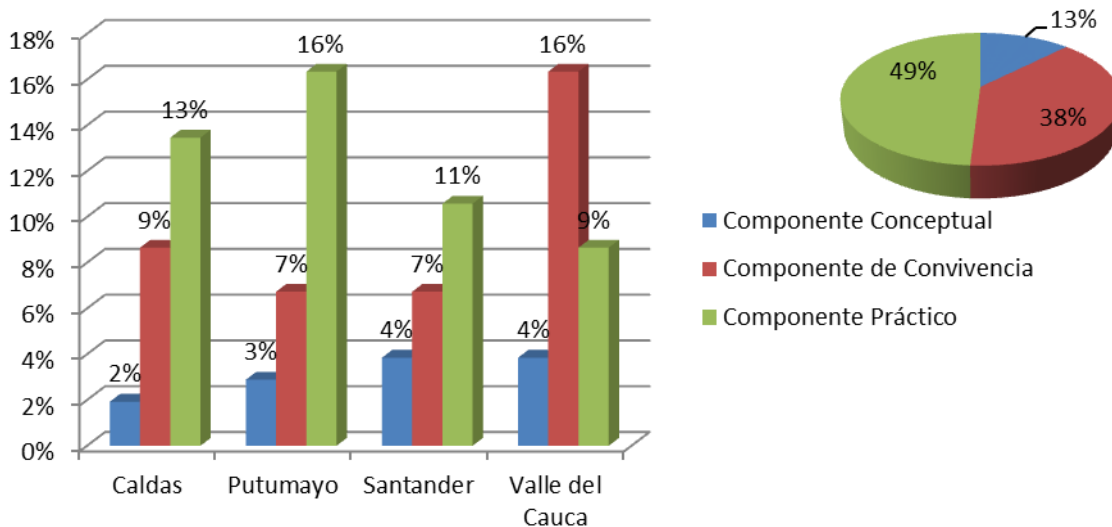
Por otra parte, evaluando los tres componentes dentro del análisis del elemento del “saber”, se demostró, abarca para el estudio sobre la capacitación, un sesenta y cuatro por ciento (64%) en el componente conceptual, y los otros dos componentes, el de convivencia con un veinticinco por ciento (25%), y el del ser con un once por ciento (11%). Siendo esta la reacción, esperada de acuerdo con la aplicación de las capacitaciones.

Esto quiere decir que las personas aprecian la adquisición de información conceptual como refuerzo de su conocimiento educativo para el desarrollo propio de competencias.



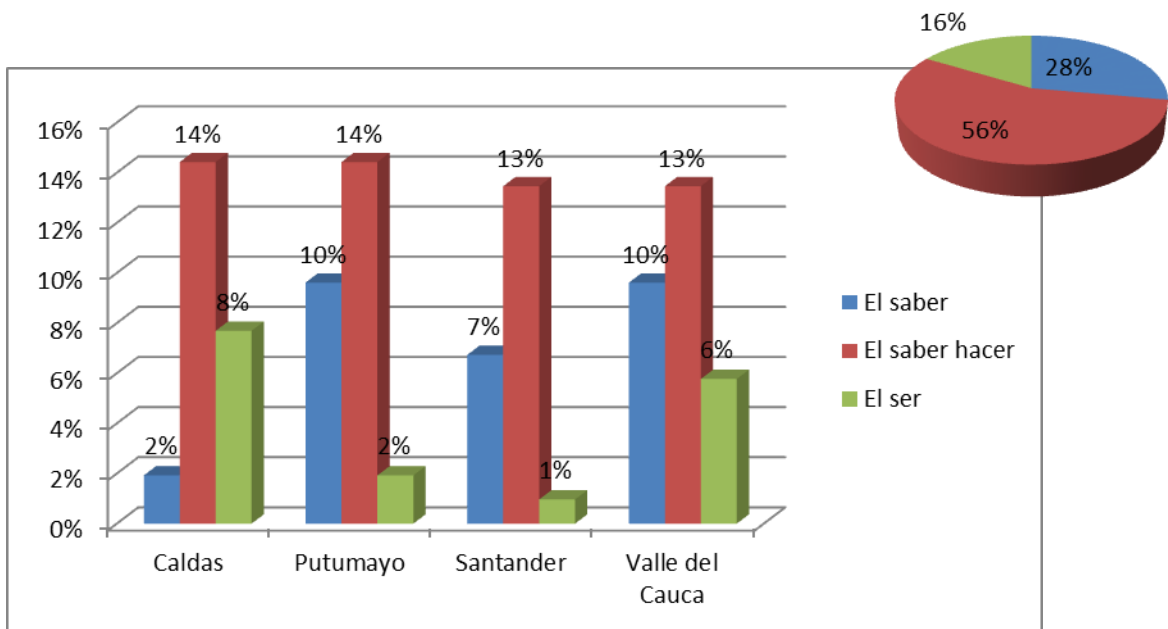
Por último, en el análisis del elemento del “saber hacer”, evaluado en los tres componentes, abarca para el estudio sobre la capacitación, un cuarenta y nueve por ciento (49%) en el componente práctico, y los otros dos componentes, el de convivencia con un treinta y ocho por ciento (38%), y el del ser con un trece por ciento (13%). Siendo casi equitativas las cargas entre el componente práctico y el de convivencia, un referente a las reacciones adecuadas esperadas de las capacitaciones.



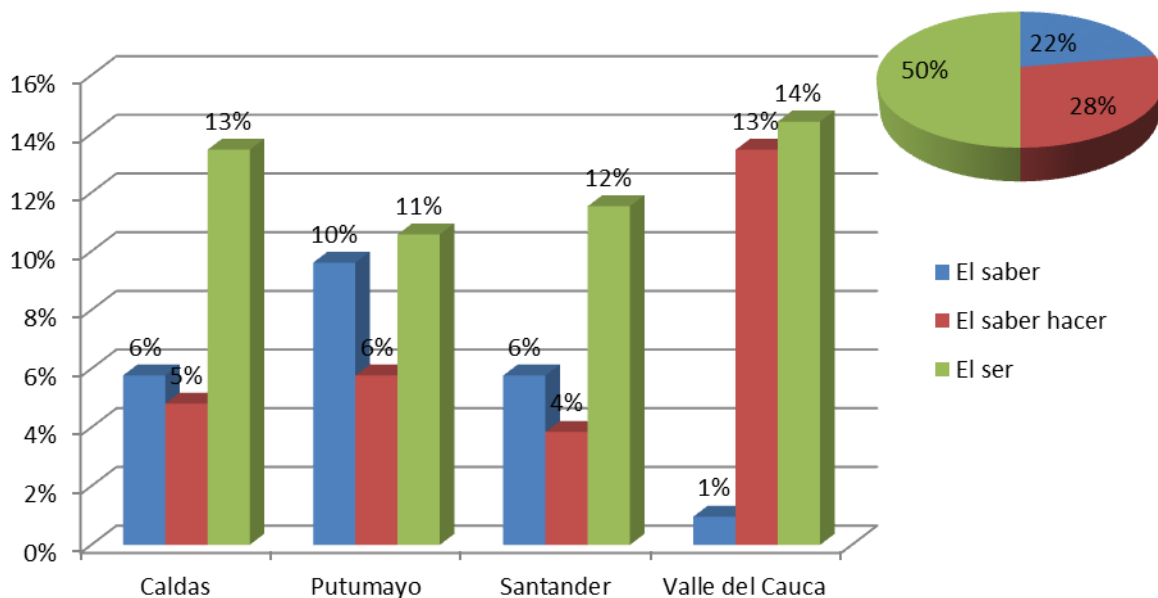


Por otra parte, de acuerdo a los componentes señalados, las personas se identificaron de la siguiente forma, a tener en cuenta, este análisis se realiza desde cada uno de los saberes, de la siguiente forma:

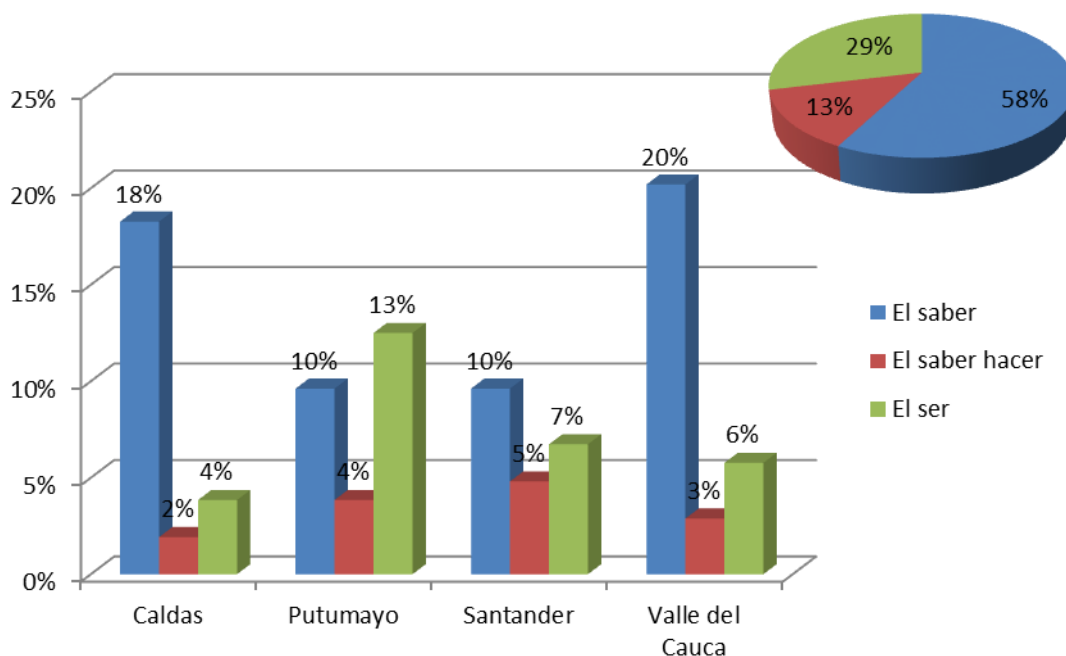
El análisis con los elementos de las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y del aprendizaje, evidenció que aquellos que reaccionaron frente a la clasificación de habilidades y destrezas fruto de la experiencia y del aprendizaje. Evaluándolos en los tres componentes, un cincuenta y seis por ciento (56%) lo ubicó en el saber hacer, para el saber con un veintiocho por ciento (28%), y el ser con un dieciséis por ciento (16%). Se encuentra en los saberes esenciales, que al enlazar la gran mayoría de elementos con el componente del saber hacer, se corresponde a la expectativa de las capacitaciones.



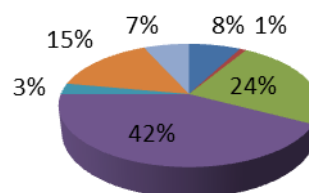
Los elementos de las actitudes, comportamientos, intereses y Valores, mostró que, un cincuenta por ciento (50%) lo ubicó en el ser, para el saber hacer con un veintiocho por ciento (28%), y el saber con un veintidós por ciento (22%). Se encontró en los saberes esenciales, que la gran mayoría de actitudes, comportamientos, intereses y valores, presentan una fuerte inclinación hacia el ser, correspondiente a la expectativa de la aplicación de las capacitaciones.

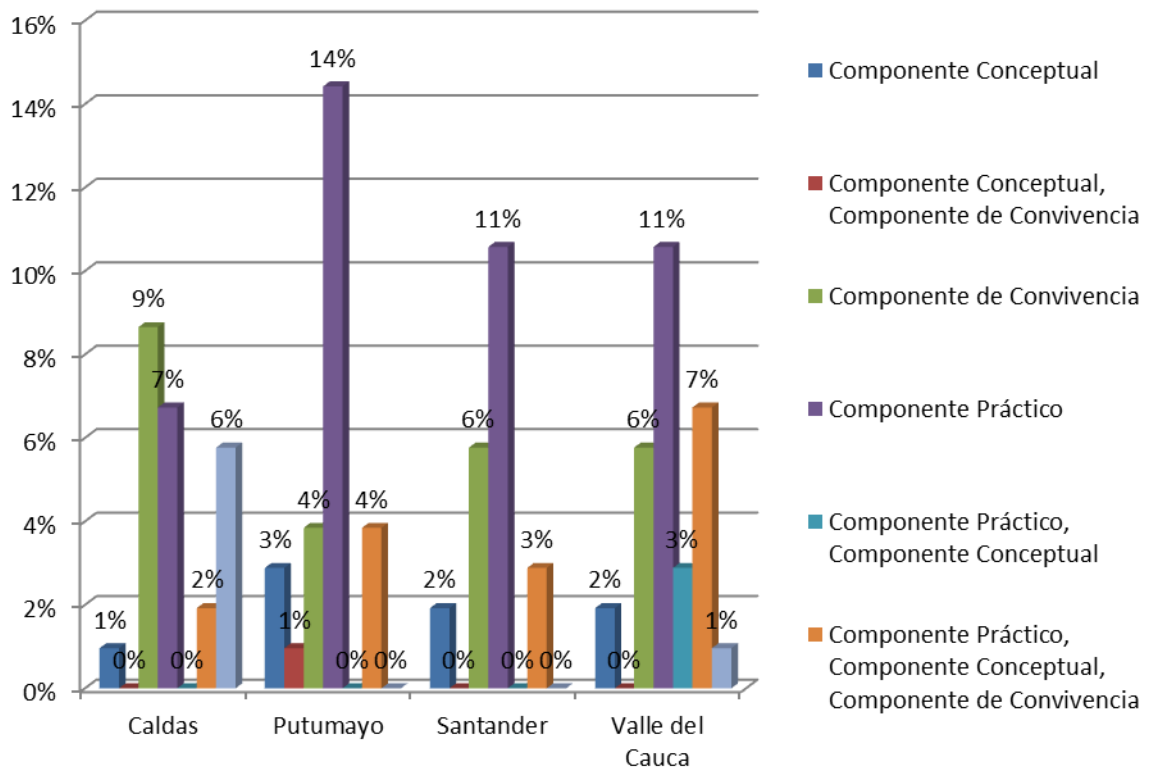


Por tanto los elementos, del conocimiento científico, tecnológico, técnico y de gestión, manifestaron , que un cincuenta y ocho por ciento (58%) lo ubicó en el saber, para el ser con un veintinueve por ciento (29%), y el saber hacer con un veintidós por ciento (22%).



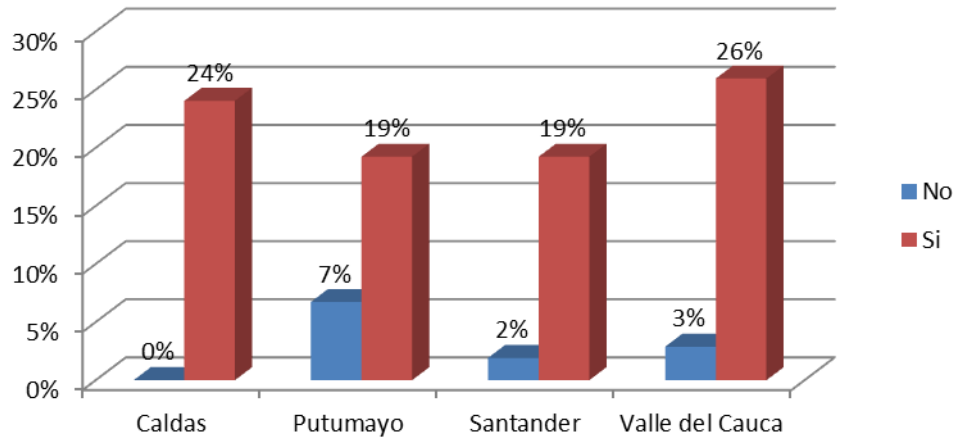
En el momento de indagar acerca de los componentes que le han servido para el desarrollo laboral, se obtuvo la siguiente consulta, la reacción de cuál componentes les ha servido más para el desarrollo laboral, es el componente práctico, obteniendo un cuarenta y dos por ciento (42%), seguido por el componente de convivencia con un veinticuatro por ciento (24%), y los tres componentes al tiempo con un (34%) donde la reacción presenta una coherencia en los últimos porcentajes, al otorgar menos importancia a aquellos que no incluyen el componente práctico.



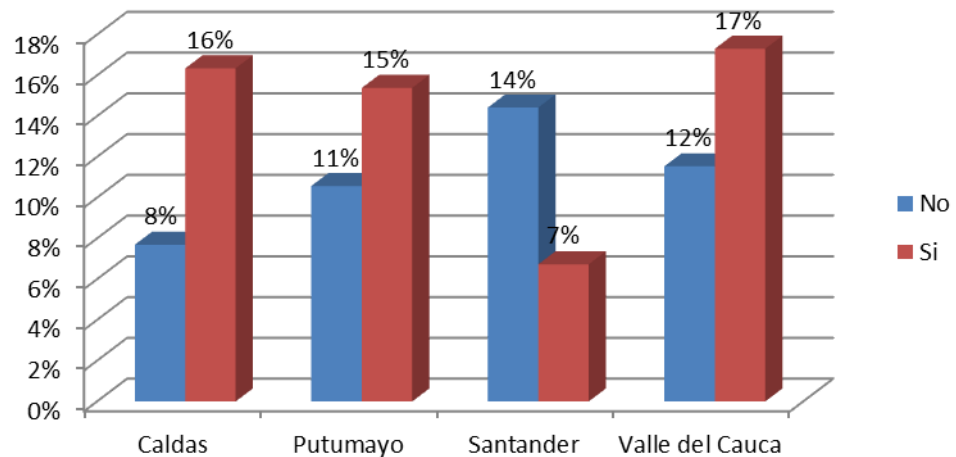


Seguidamente, el análisis que se hace a partir del postulado, trabajando en una zona que ha sentido de cerca el tema del conflicto armado, considera que debe existir una preparación especial, con relación al servicio de Policía que presta, se alcanzaron las siguientes percepciones.

La reacción del ochenta y ocho por ciento, (88%), frente al sí, demuestra, no solamente que es necesaria una preparación especial en las zonas de conflicto, con relación al servicio de policía, sino que también es fuertemente aceptada esta práctica.

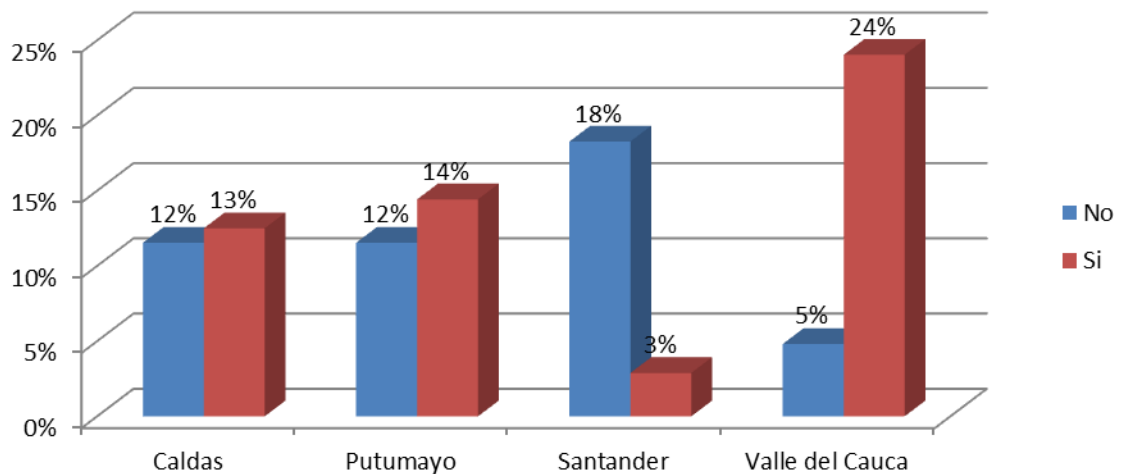


Teniendo a considerar si se encuentra preparado, para manejar el tema del posconflicto en el departamento donde labora, se adquirió la siguiente apreciación, las opiniones contrapuestas, y en equilibrio, dejan entreclaro, que un poco más de la mitad con un cincuenta y seis por ciento 56%, poseen la seguridad de estar preparados para manejar el tema del posconflicto, mientras que existe un cuarenta y cuatro por ciento (44%) que no se encuentran preparados.

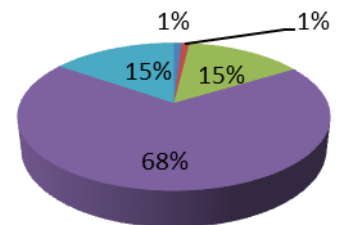


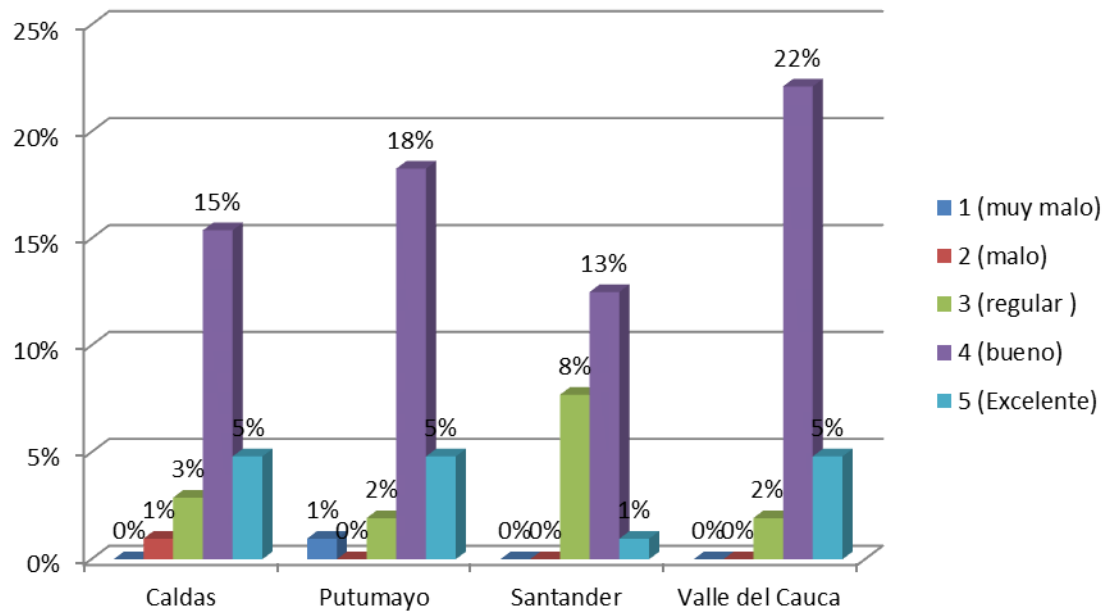
Posteriormente, el análisis que se hace a partir de la premisa, si dentro de las capacitaciones que han recibido, con relación al servicio de Policía en cuanto califica la

formación especialmente en el tema del posconflicto, se consideró que un poco más de la mitad con un cincuenta y cuatro por ciento (54%), no creen haber tenido una formación especial en el tema del posconflicto, mientras que existe un cuarenta y seis por ciento (46%) que creen haber tenido una formación especial.



Ya para terminar, en cuanto a la calificación que proporcionan en la formación que reciben se pudo concluir, que casi dos tercios de las personas consideran que es buena, siendo esta el sesenta y ocho por ciento (68%), y tanto hacia arriba como hacia abajo en la escala de Likert con un quince por ciento (15%) para excelente y regular, equivaliendo casi al otro tercio; se halla que la calificación está por encima de una calificación regular.





## Conclusiones

La investigación realizada permite establecer que dentro de la gestión del capital humano, las capacitaciones constituyen un factor determinante para el desarrollo de las organizaciones; en cuanto a que, favorecen la optimización de la gestión del talento humano. Es por ello, que se le dio respuesta a las dos preguntas de investigación:

¿Cómo las capacitaciones a los miembros de la Policía Nacional han cualificado su labor, en el desempeño de sus funciones?

De modo que, el proceso de formación continuo a los miembros de la policía, si contribuye a desarrollar y fortalecer su buen desempeño, los cuales está obligado a realizar en sus actividades cotidianas, es capaz de ejecutar sus funciones con seguridad, propende enfrentar las dificultades con habilidad y astucia para dar asistencia a la comunidad y de paso mejorar la imagen de la institución.

La habilidad del conocimiento requiere de un aprendizaje constante, es por ello, que para la Policía Nacional es necesario desarrollar un proceso educativo que facilite a los miembros activos pensar en la institución en términos transformadores, que permiten al policía, desarrollar un pensamiento estratégico, crítico y analítico, es decir, prepararlo para asumir con autoridad moral e intelectual, los retos del servicio.

En cuanto a la otra pregunta de investigación, ¿las capacitaciones recibidas aportan a mejorar el desempeño de sus funciones, en el escenario del posconflicto? Se pudo identificar en la encuesta realizada, como un poco más de la mitad con un cincuenta y cuatro por ciento (54%), no creen haber tenido una formación especial en el tema del posconflicto, debido a que por el momento puede ser un tema que el departamento de gestión de recursos humanos no ha valorado a cambio de otros temas de interés, mientras que existe un cuarenta y seis por ciento (46%) de policías que consideran haber tenido una formación especial en temas relacionados con el posconflicto.

Por tanto, indica que es una prioridad ejercer procesos de capacitación en temática del manejo de los diversos escenarios del posconflicto, como pueden ser el tarto social de los reinsertados, el manejo de tierras a desplazados y la aplicación dela justicia transicional sin



olvidar al reconocimiento de las víctimas en una sociedad que por medio de su memoria histórica no olvida sucesos del pasado.

Lo anterior, se fortalece y demuestra por medio del abordaje de los objetivos propuestos en este trabajo, cuyo alcance se logró,

a partir de la capacidad y del aprovechamiento del capital humano como instrumento que cuenta la organización para adquirir, almacenar, transmitir y utilizar de forma efectiva el conocimiento, garantizando el buen desempeño de sus labores.

Del mismo modo, valorar los beneficios que aportan las capacitaciones en las personas de las organizaciones, como fuente de inspiración para concretar los resultados, así mismo, cualificar la valor de haber hecho, una inversión previamente pensada, analizada y valorada para que posteriormente haya un retorno a la organización por medio de la rentabilidad y la satisfacción del servicio prestado a la ciudadanía en el caso de las instituciones gubernamentales.

Los procesos de formación, ayudan a motivar a los trabajadores en la ejecución del trabajo mejorando sus conocimientos, ampliando sus responsabilidades desempeñando cargos de supervisión y dirección, se crea la imagen de hacerlos partícipes del funcionamiento de la organización.

Las organizaciones que manejan las capacitaciones, como cultura organizacional cuentan con una enorme ventaja, porque utilizan un recurso tan importante como este para mejorar sus resultados. Por tanto, el conocimiento cultural comienza, cada vez más, a desempeñar un papel en el capital humano.

Esta investigación se desarrolló a través, tres objetivos específicos, siendo uno de ellos poder examinar dentro de los cuatro departamentos las capacitaciones recibidas a los miembros de la Policía Nacional, el cual se ve orientado identificar departamentos como el Putumayo lidera procesos de formación de forma constante a los miembros de la policía en diversos temas relacionado con las funciones policiales.

Por consiguiente, otro hace referencia a la necesidad de poder demostrar la apreciación que tienen los policías capacitados sobre la incidencia de la capacitación en la cualificación de sus funciones lo cual manifiestan que la gran mayoría con un 54% de participantes que se han visto involucrados en algún proceso de capacitación por lo menos en los últimos años.

Finalmente, identificar sí las capacitaciones ofrecidas a los integrantes del nivel ejecutivo en los cuatro departamentos facilitan el desempeño del servicio de la policía, por medio de la encuesta se pudo establecer que un 80% del personal establece que si reciben capacitaciones, siendo muy útiles para desempeñar sus funciones diarias.

Todo lo anterior contrastado con el trabajo de campo realizado que permitió demostrar que por un lado los miembros de la policía Nacional

Además, se concluye que el proceso continuo de formación es un factor determinante para las organizaciones y más aún cuando se trata de la Policía Nacional, quienes a diario tienen que enfrentar las disímiles circunstancias de conflicto que vive el país, relacionados con el tema de la guerra interna que se libra hace más de 70 años, la cual exige que quienes tienen la labor de enfrentar diversas problemáticas sociales, deben estar al día en los conocimientos que ésta clase de circunstancias requieren, razón por la cual la capacitación es y será una constante para enfrentar el día a día, con relación a temas que ponen en vilo la problemática social y cultural de la ciudadanía.

Dicha investigación permitió realizar un análisis y relacionar el capital humano con las capacitaciones de las cuales se puede plasmar las siguientes hipótesis:

La relación fundamental entre el capital humano con las capacitaciones, es porque son las personas calificadas las que tienen la misión de impartir los conocimientos de orden teórico, técnico y práctico por medio de actividades de estudio, formación y supervisión. Sin embargo, nace la importancia que estos procesos se realicen de forma adecuada porque de lo contrario, quedan entre dicho las tomas de decisiones operacionales por parte de las directivas. Además hace que la administración de los recursos de este capital sea obsoleta.

Del mismo modo, la relación del capital estructural con las capacitaciones, se propone desde la incorporación del personal cuando se imparte la información de los objetivos misionales de la entidad, los principios, los valores, se les adiestra sobre el manejo de sistemas de tecnología a utilizar, los manuales, y códigos que deben conocer para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Además, es el lugar donde se desarrollan las actividades de la organización, como es el caso del presente trabajo investigativo, las capacitaciones a realizar será en las instalaciones de las escuela de policía.

Por consiguiente el capital relacional tiene correlación con las capacitaciones porque, las organizaciones constantemente buscan mejorar los procesos de capacitación de su personal y para ello pueden trabajar de la mano con otras empresas, universidades, centros de formación y diferentes escuelas de aprendizaje para apoyar el adiestramiento laboral, por medio de cursos presenciales, virtuales, seminarios, foros, diplomados, y congresos entre otros. Con el propósito de generar un aprendizaje dinámico, atractivo y simple. Así mismo, las organizaciones buscan celebrar acuerdos, hacer alianzas estrategias, realizar convenios y contratos que permita tener una ventaja competitiva, aumentar sus rentabilidades y mejorar la calidad del personal.

A partir de los aspectos teóricos, autores y modelos analizados, que contribuyeron a fortalecer el trabajo realizado, en cuanto a la identificación de la importancia que tiene el capital humano como un proceso que permite el desarrollo de las organizaciones y favorece el aprendizaje de las mismas.

El presente trabajo se analizó desde la perspectiva que tienen las capacitaciones al interior de las organizaciones a través del capital humano, investigación que se realizó con un amplio material bibliográfico relacionado con esta temática, lo que supone que es un tema de interés académico, debido a sus implicaciones en la dinámica de las organizaciones. Lo que conlleva a plantear la importancia de realizar nuevas revisiones que permitan identificar cómo se presenta el capital humano en diferentes contextos.

### **Bibliografía**

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Becker, G. (1984). *El capital humano*. Madrid: Alianza Ed.

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio* (Vol. 53). (G. planeta, Ed.) España: Paidós.

Bueno, E. (1998). *El capital intangible como clave estrategica de la competencia actual* (Vol. 3). Boletín de estudios económicos.

- Colombia, C. d. (05 de noviembre de 2010). *Compendios de los Lineamientos generales de Política para la Policía Nacional de Colombia*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de [www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/COMPENDIOS LINEAMIENTOS POLICIA.pdf](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/COMPENDIOS%20LINEAMIENTOS%20POLICIA.pdf)
- Colombia, P. N. (2010). *Enfoque humanístico del Servicio de policía*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/TOMO%201.1%20Enfoque%20Human%EDstico%20del%20Servicio%20de%20Polic%EDa.pdf>
- Colombia, P. N. (s.f.). *Tomo 20 Enfoque Humanístico del servicio de policía*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/TOMO%201.1%20Enfoque%20Human%EDstico%20del%20Servicio%20de%20Polic%EDa.pdf>
- Colombia, P. N. (s.f.). *Tomo 4 Potenciación del conocimiento*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de [www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/Tomo%204.%20POTENCIACION%20DEL%20CONOCIMIENTO.pdf](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/Tomo%204.%20POTENCIACION%20DEL%20CONOCIMIENTO.pdf)
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, d.c., Colombia: Ediciones Ecoe.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital humano* (2a ed ed.). Barcelona: Cledipe.
- Davenport, T. O. (2006). *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Deusto.
- Davis, W. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de la Empresas* (6 ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Davis, W. (2008 sexta edición). *Administración de recursos humanos El capital humano de la Empresas*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Desseler, V. (2004). *Administración de recursos humanos* (segunda ed.). México: Pearson.
- Dolan, S. (2001). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3 ed ed.). México: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1993). *La Sociedad Postcapitalista*. New York: Harper Collins.
- ESAP-, E. S. (septiembre de 2009). Cartilla de administración pública. *Guía de modernización de entidades públicas*, 2. Bogotá, Colombia.
- George Bohlander, S. S. (2013). *Administración de recursos humanos Edic* (14 ed.). Mexico: Cengage Learning.

- Honeycutt, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. Madrid, España: McGrawwHill.
- Honeycutt, J. (s.f.). *Así es la gestión del conocimiento*. McGrawwHill.
- Ivancevich J, K.-M. (s.f.). *Comportamiento organizacional* (7 ed.). MacGrawHill.
- LloydL Byars, L. W. (s.f.). *Gestion de recurso humanos* (4ta ed.). MacGraw Hill .
- Luna Noyola, A. G. (2008). *Capital humano: gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- M, G. F. (2003). *El analisis de la realidad social. Métodos y tecnicas de investiagación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Malone, E. (2000). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. España: Gestión.
- Marin, R. (Julio de 2013). Modelo de gestión del talento humano. *Modelo de gestión del talento humano basado en competencias por la policia nacional*, 16. Bogotá,D.C.
- Marrero, A. (2007). *La Sociedad del Conocimiento: Una Revisión Teórica de un Modelo de Desarrollo posible para América Latina*. Universidad de la República de Uruguay. Uruguay: Arxius.
- Mejía Giraldo, A. (2010). *Gestión de la competitividad sostenible en las organizaciones*. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Moreno, P. (Mayo de 2015). Gestión del capital intelectual en el sector público. *Gestión del capital intelectual en el sector público como ventaja competitva*, 36. Bogotá D.C.
- Münch Galindo, L. (2005). *Administración de capital humano : la gestión del activo más valioso de la organización / Lourdes Münch* (1a ed ed.). México: Trillas.
- Nacional, P. (15 de Junio de 2007). *Resolución 02045 DINAЕ*. (P. Nacional, Ed.) Recuperado el 15 de junio de 2016, de <http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/normatividad/resoluciones1/RESOLUCI%D3N%202045%20DINAЕ%20%20150607.doc>.
- Naranjo H, C. (2013). *Indicadores de capital intelectual* (Vol. 11). Colombia, Pereira, Colombia: Grupo centro de investigaciones UCC.
- Ortíz Méndez, P. (2013). *Valoración cualitativa del capital humano en la univeridad publica*. Bogotá d.c: Ecoe Ediciones.
- Ortiz, M. (2013). *Gestión del talento humano*. Ecuador.
- Osborn, S. H. (2005). *Comportamiento Organizacional*. LimusaWilley.

- Patricia, O. (2010). *Capital estructural de la empresa como fuente competitiva*. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de Universidad de Oviedo:  
Users/Bakup%20Copex/Documents/Downloads/Documento\_completo%2384.pdf
- Peluffo, y. C. (Diciembre de 2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. En y. C. Peluffo, *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público* (pág. 192). Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Policía Nacional. (2007). Política estratégica educativa - sistema educativo policial. Bogotá, D.C: Servicios creativos.
- Policía Nacional. (2009). *Doctrina educativa para el docente policial*. Bogotá, D.C: Líneas Creativas.
- Policía Nacional. (2010). *Potenciación del conocimiento y formación policial*. Bogotá, D.C: Villegas.
- Policía Nacional de Colombia. (2008). *Política Estratégica Operacional y del Servicio de Policía*. Bogotá, D.C: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia. (2009). *Reglamento del servicio de policía*. Bogotá, D.C.: Policía Nacional de Colombia.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de las personas*. Madrid: Alfaomega.
- Resolución 00912. (1 de abril de 2009). Reglamento del servicio de Policía. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). Mexico: McGrawHill.
- Sanabria, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público. En *Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (1 ed.). Bogota: Kimpres s.a.s.
- Sánchez, González y Pérez. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97 - 111.
- Schermerhorn, H. O. (s.f.). *Comportamiento organizacional*. Llimusa.
- Sierra, B. (2000). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones : El capital intelectual*. Argentina: Granica.
- Thompson, I. (Julio 2006). Tipos de encuesta. *Promonegocios.net*, 7.
- Tudela, P. (2007). *Reforma policial, : Perspectivas latinoamericanas de aplicación y paradigmas de gestión policial*. Chile.
- UNDOC. (2010 ). *Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito* . Nueva York : Naciones Unidas .

- Universidad de la Salle. (2011). La gestión del conocimiento en la denominada sociedad del conocimiento. *Revista Animal*, 4, págs. 7 - 11.
- Urdaneta Ballé, O. (2001). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización* (3a ed ed.). Bogotá, Colombia: 3R editores.
- Villanueva Vareal, A. (2010). *De los recursos humanos al capital humano*. México: Trillas.
- W, S. A. (2000). *Administración de los recursos humanos* (9a ed ed.). México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Warren B, B. –D. (2007). *Teoría de la organización y la administración – Enfoque integral* . Mexico: Limusa.
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson.
- Werther, W. B. (2014). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las empresas* (7 ed ed.). México: McGraw Hill.
- Zapata, Juan. (2013). *El rol del capital humano en la generación de valor* (Vol. 21). Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de ciencias estratégicas.



# Anexos

## Anexo 1. Encuesta

**Identificación de Capacitación en la policía**

Buenos días y/o tardes.

La presente encuesta se realiza con fines exclusivamente académicos para la investigación titulada "Análisis de la capacitación de los miembros de la policía nacional. Es estudio de caso a los integrantes de nivel ejecutivo" para desarrollo y aplicación de procesos de investigación en el programa de Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada

**\* Required**

**A. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN –SERVICIO DE POLICÍA**

Departamento en el cual está trabajando \*

1. ¿Cuántas capacitaciones recibe en el año, con relación al servicio de Policía? \*

- a. 1 a 3
- b. 3 a 6
- c. 6 a 9
- d. 9 a más

2. Podría mencionar, ¿cuáles de los siguientes aspectos son los que les enseñan en las capacitaciones a tener en cuenta, con relación al servicio de Policía? (Señale con una X la respuesta que considera correcta). \*

- a. Atención oportuna, servicio preventivo, servicio de asistencia, acción educativa, e informes de policía especial
- b. Informes de policía especial, acción educativa, servicio preventivo con la ciudadanía, reacción rápida y oportuna, cordialidad y acercamiento a la comunidad
- c. Atención oportuna, servicio preventivo y servicio de asistencia
- d. Convivencia y seguridad ciudadana