

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**



**IMPACTO DE LA SOBRECARGA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL POLICÍA Y  
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR**

**YEISON JAVIER RAMOS JUTINICO**  
**Código 5200272**

**PRESENTADO A:**

**BOGOTÁ D.C.**  
**Septiembre, 2015**

# IMPACTO DE LA SOBRECARGA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL POLICÍA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

YEISON JAVIER RAMOS JUTINICO, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

*La Policía Nacional cumple una función que demanda de diferentes factores además de los que ya son parte de cualquier organización, involucrando responsabilidades diferentes a las que pueden tener otras personas en ámbitos laborales diferentes. Lo anterior implica que el comandante asuma retos adicionales a conseguir resultados efectivos apoyándose en la gestión del talento humano, puesto que también debe ocuparse de generar un adecuado clima laboral para los policiales, superando las dificultades que la exigencia del servicio, las responsabilidades en la garantía de la seguridad ciudadana y la convivencia, así como la evolución de la dinámica delictiva conllevan. De acuerdo a ello, el presente documento incluye un análisis de la influencia que la sobrecarga laboral puede originar en los policías tanto en su desempeño como en la gestión del talento humano, respondiendo a la pregunta ¿cómo reducir el impacto que la sobrecarga laboral ocasiona en el desempeño del talento humano policial y la generación de medidas para potencializar la gestión del talento humano en la institución?, considerando aspectos como el bienestar físico y mental de los funcionarios en la institución, así como el desarrollo adecuado de procedimientos en la aplicación de las normas para desempeñar un trabajo legítimo frente a la sociedad. A la vez, se incluye el resultado de una encuesta realizada a un curso de 50 policías en grado capitán en ascenso a mayor en la Escuela de Posgrados Miguel Lleras Pizarro, así como la formulación de alternativas con las que se busque superar esta problemática a fin de proteger las condiciones del talento humano como principal factor para el éxito estratégico de la Policía Nacional, pero sin detrimento en la calidad y la satisfacción de las necesidades ciudadanas inherentes a la función policial, visualizando un panorama constructivo para optimizar la gestión del talento humano en la institución mediante la provisión de mecanismos con los que se superen las consecuencias que origina la sobrecarga laboral.*

**PALABRAS CLAVES:** *sobrecarga laboral, gestión del talento, servicio de policía, resultados efectivos, eficiencia, calidad de vida.*

## IMPACT OF WORK OVERLOAD ON THE PERFORMANCE OF POLICE AND MANAGEMENT OF HUMAN TALENT

### ABSTRACT

*The National Police has a role that demands different factors than those that are part of any organization, involving different responsibilities that might have other people in different fields of work. This implies that the commander assume additional challenges to achieve effective results relying on talent management, because it must also deal with generate an adequate working environment for police, overcoming the difficulties that the requirement of service responsibilities in ensuring citizen security and coexistence, as well as the evolution of the criminal dynamics involved. Accordingly, this document includes an analysis of the influence that overload can result in the police both in performance and in the*

*management of human talent, answering the question how to reduce the impact that overload causes in police performance human talent and generating measures to potentiate the talent management within the institution ?, considering aspects such as the physical and mental welfare of officials within the institution as well as the proper development of procedures for implementing the standards play a legitimate work to society. As well, the result of a survey course in grade 50 police captain in promotion to major in the School of Graduate Studies Lleras Miguel Pizarro, and the formulation of alternatives is included with which seeks to overcome these problems in order to protect the conditions of human talent as the main factor for strategic success of the National Police, but without compromising on quality and satisfaction inherent in policing citizens' needs, displaying a constructive outlook for optimizing the management of human resources in the institution by providing mechanisms that causes the consequences that work overload is exceeded.*

**JEL:**

**KEYWORDS:** *work overload, talent management, police service, effective results, efficiency, and quality of life.*

## INTRODUCCIÓN

El análisis incluido en este documento se dirige a profundizar sobre un tema que influye directamente en la eficiencia del talento humano en la Policía Nacional, por lo que implica la sobrecarga laboral a la que se enfrentan la mayoría de los policiales a lo largo del territorio colombiano y que impacta también en las condiciones que deben superar los Comandantes para desarrollar una adecuada gestión del talento humano en la institución, considerando además la importancia que este factor tiene para el logro de los objetivos a nivel organizacional e igualmente en las metas del Estado, ya que la Policía lo representa en la garantía de la seguridad y el desarrollo de condiciones para una convivencia armónica de los ciudadanos (Policía Nacional de Colombia, 2010).

El servicio de Policía se ajusta a procesos estratégicos en los que la planeación, implementación, control y seguimiento deben ajustarse a lo que en la institución se denomina como Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, y Actuar) fundamentales dentro del Control Interno, por lo tanto, para ajustarse a esos lineamientos en la gestión del talento humano es imperante que se originen las condiciones en donde se materialice la visión estratégica, reduciendo al máximo los posibles focos de riesgo en relación con la eficiencia esperada de los policiales, principalmente porque su trabajo influye en diferentes ámbitos de la sociedad, desde los cuales se protege como factor primordial los Derechos Fundamentales y se promocionan espacios para el desarrollo equitativo, incluyente y que ofrezca las condiciones para tener una calidad de vida digna, conforme a lo que plantea la condición como Estado Social de Derecho con la que se identifica al país desde la Carta Constitucional. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

Coherente con lo anterior, es importante resaltar la preocupación institucional por lograr altos estándares de calidad, no solo con el cliente externo sino con su cliente interno, mediante la definición de parámetros que sirvan en la generación de un desarrollo positivo para gestionar el talento humano dentro de la institución, implicando la formulación de respuestas a las problemáticas existentes hasta el momento en la

administración de personal y la ejecución de procesos relacionados con la actividad institucional en cuanto a formación y potenciación del conocimiento, integralidad y profesionalismo, que se traduce en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los hombres y mujeres policía, no solo para obtener resultados exitosos a nivel misional, sino en la preocupación por brindar las garantías que el humanismo como filosofía institucional propone.

De acuerdo a ello y con los puntos expuestos al principio se formula un análisis investigativo en el que se profundice en un tema que es inherente al trabajo policial por lo que representa la demanda en seguridad ciudadana en el país, considerando las diferentes problemáticas que lo afectan, pero también por la multiplicación de funciones que esto acarrea para un pie de fuerza que en número no cuenta con el equilibrio en relación con los requerimientos por las situaciones en las que se demanda la presencia de un policial, originando una sobrecarga a los uniformados reflejada en duplicación de jornadas, disminución de tiempos de descanso y de espacios para compartir con la familia, estudiar, hacer deporte, o simplemente descansar, afectando de manera significativa el bienestar del personal y la motivación para el desarrollo de sus funciones en un entorno de excelencia.

En ese orden de ideas, desde el compromiso adquirido por el Comandante dentro de la Institución Policial para guiar al personal a su cargo apoyado en la búsqueda de mejores condiciones para el desempeño del policía es fundamental, rol desde el cual se responsabiliza por proporcionar los elementos que les ofrezcan una calidad de vida laboral acorde con las implicaciones del servicio, a fin que estos tengan como se mencionó anteriormente espacios de desempeño adecuados y a la vez, en la consecución de las metas que se proponen para el éxito institucional.

La Policía Nacional guía su organización mediante la implementación del Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional; en donde se establece que cada integrante de la institución debe seguir tres pilares fundamentales: el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y la gestión del talento humano (Policía Nacional de Colombia, 2013). Ello en la visualización de la Policía Nacional como una institución cada vez más competitiva, que ofrece soluciones originadas en la misión establecida en el artículo 218 de la Constitución Política Nacional. De ahí que se lleven a cabo procesos concretados en los niveles estratégico, táctico y operativo apoyados desde fases de planeación, ejecución, verificación, control y evaluación, que desde el Sistema de Gestión Integral y las políticas de competitividad, promocionan la solidez de las entidades públicas, llevando consigo elementos de excelencia para gestionar el talento.

A la vez y de acuerdo a la visión como organización de la institución policial, el Comandante asume roles de gerente, administrador o gestor al desarrollar la estrategia institucional, comprometido en el logro de los objetivos que la Policía Nacional establece, e igualmente, en la satisfacción tanto de su cliente externo o ciudadano como receptor del servicio ejercido y de quienes son clientes internos porque hacen parte de la institución. Esto implica que sea fundamental el desarrollo de competencias para administrar las diferentes herramientas soportadas en el saber, saber hacer y hacer con las cuales se fortalece su gestión, optimiza el servicio y refleja el humanismo como uno de los puntos en el gerenciamiento en la Policía.

Esto armoniza con la visión de la Policía Nacional en cuanto a la evolución y cambios del entorno para constituirse como un ente moderno, que se encuentra al día frente a los cambios tecnológicos y

gerenciales, plasmados en estrategias organizacionales con las que se optimizan los procesos de gestión para la alcanzar efectividad de la función policial en torno a los factores que afectan la seguridad ciudadana. Lo mencionado evidencia de forma sencilla cómo la administración, gestión y gerencia son interdependientes, porque cada una, bien sea en la proyección y formulación estratégica, la promoción de la gestión como espacio para ejercer funciones y la administración como medio para el uso adecuado de recursos se replican los pilares del Sistema de Gestión Integral.

El análisis presentado se enfoque en la necesidad por gestionar la calidad de vida del policial, contribuyendo a obtener un mejor desempeño, pero privilegiando la visualización del funcionario como un ser humano, que tiene compromisos con la institución, pero principalmente necesidades que pueden ser subsanadas por mecanismos provistos por la Policía. En ese contexto, el objetivo que guía la propuesta de análisis se enfoca en diseñar una propuesta que permita reducir los efectos de la sobrecarga laboral en el personal de la Policía Nacional, mediante la generación de mecanismos que desde la higiene del trabajo fortalezcan la integridad física y mental del uniformado, consiguiendo además de condiciones preventivas, la posibilidad de mejorar los resultados por el desempeño, sentido de pertenencia con la institución, clima laboral favorable y motivación profesional. De esta forma, en la sistematización del objetivo definido se determinaron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es y cómo se presenta la sobrecarga laboral en la Policía Nacional?
2. ¿Cuáles son las estrategias que en materia de gestión del talento humano se ejecutan en la Policía para el manejo de la sobrecarga laboral?
3. ¿De qué manera se puede gestionar el talento humano para lograr un mejor manejo de la sobrecarga laboral sin reducir la calidad en el servicio, efectividad o eficiencia requerida en el cubrimiento de las necesidades del ciudadano en seguridad y convivencia?

Estos interrogantes se dirigen a optimizar la administración del talento desde la visión del Comandante como gerente y gestor del talento, el recurso más importante con el que cuenta la institución para lograr sus objetivos. A la vez, ajustándose a lo establecido en la filosofía humanista en la que se acentúa “el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas” (González, 2007), considerando que esta es vista solo a partir de la aplicación en el trato al ciudadano, pero que también debe ser implementada al interior de la institución como lo invocan los planteamientos doctrinales en políticas e imperativos.

El trabajo formulado se desarrolla desde lo establecido en los requerimientos propuestos por la Universidad, en el curso de la especialización en Alta Gerencia, mediante la profundización en temáticas que son propias del curso, pero también en lo que implica la posición del Comandante como gerente, gestor y administrador de talento humano, cuyos conocimientos aplicados a la Policía Nacional invocan un aprovechamiento óptimo de los recursos, incluyendo en ellos al talento humano, no desde la visión productiva, sino desde la provisión de condiciones que les permitan tener un ámbito laboral coherente con sus necesidades, impactando tanto en la fortaleza organizacional, como en los resultados esperados a través de un personal satisfecho con sus condiciones laborales.

Por lo tanto, la pregunta que guio el desarrollo del análisis se enfocó en ¿Cómo diseñar una propuesta que permita reducir los efectos de la sobrecarga laboral en el personal de la Policía Nacional, mediante la generación de mecanismos que desde la higiene del trabajo fortalezcan la integridad física y mental del uniformado, consiguiendo además de condiciones preventivas, la posibilidad de mejorar los resultados por el fortalecimiento del desempeño, sentido de pertenencia con la institución, clima laboral favorable y motivación profesional?

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

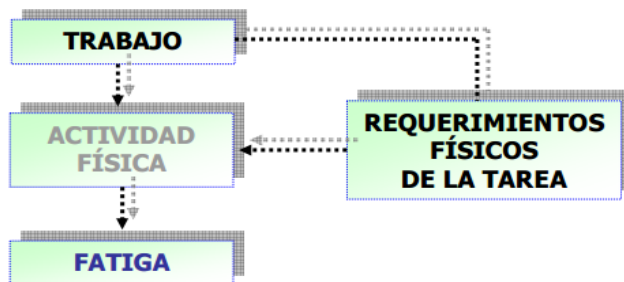
En la búsqueda de estudios relacionados con el tema, se encontraron diferentes investigaciones que además de tratar el problema de la sobrecarga laboral, identificaban su definición, causas y efectos aplicados a diferentes campos profesionales, profundizando incluso en las enfermedades o consecuencias que trae a la salud del empleado.

### *Conceptualización de la sobrecarga laboral*

En la visión conceptual del término la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia, España (2007) la carga laboral está determinada por “el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral”, una sobrecarga significaría entonces, la exigencia que supera los requerimientos establecidos para una jornada normal.

Cabe anotar, que este desempeño no solo tiene relación con las actividades físicas propiamente dichas, porque esto también involucra para algunas actividades, el trabajo mental ejercido por muchos empleados que están contratados para labores de este tipo. En la división de la parte física y mental se puede decir que la primera tiene relación con el trabajo muscular, mientras que la segunda está dirigida al nivel intelectual para el trabajo, afectada por factores como la cantidad de información recibida, capacidades intelectuales, malas relaciones de trabajo, entre otras y que ocurre con mayor frecuencia por el desarrollo de tecnologías que lleva a que la carga mental sea más recurrente ahora.

Figura 1: Esquema de la carga física



*La figura muestra cómo se presenta el proceso de producción de la fatiga en la actividad física, la cual se puede ver que esta es el resultado de superar los requerimientos físicos de la tarea asignada. Fuente (CROEM, 2007)*

### ***Consecuencias o efectos originados en un trabajador con sobrecarga***

Para un empleado que experimente las características de la sobrecarga laboral el primer resultado de ello es la fatiga (CROEM, 2007), la cual se identifica a partir de la disminución tanto de forma física como mental, consecuencia de “posturas corporales, desplazamientos, sobreesfuerzos o manejos de cargas (físicos) y/o por excesiva recepción de información, tratamiento de la información, fatiga por intentar dar respuesta a todo, etc.(mentales) (CROEM, 2007).

No obstante, el efecto más notable es el estrés y que incluso se considera como causante del Síndrome de Quemarse en el Trabajo- SQT en el cual se identifica una condición crónica con síntomas como: “a) agotamiento emocional, definido como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado; b) despersonalización, entendido como el desarrollo de actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja; y c) baja realización personal en el trabajo, o desarrollo de procesos de devaluación del propio rol profesional” (Gill-Monte & García-Jueas, 2008).

Incluso y de acuerdo a Gill Monte (2005) “Los profesionales que trabajan en organizaciones cuyo objeto de trabajo son los clientes, son especialmente sensibles a desarrollar el SQT debido a que la relación profesional-cliente está cargada de componentes afectivos y emocionales”, mostrando un riesgo importante en el análisis que tiene que ver con la Policía Nacional y el rol de sus funcionarios como servidores públicos, en donde el ciudadano se convierte en su eje fundamental, originando efectos personales, reflejados también en la institución y que pueden llevar hasta ausentismo laboral o deterioro de la calidad del servicio (Gill-Monte P. , 2002), algo determinante para la Policía, si se tiene en cuenta en primer lugar la importancia que ejerce su correcto desempeño para la estabilidad de la sociedad de acuerdo a las implicaciones que tiene la seguridad ciudadana en todos los demás ámbitos como el desarrollo económico, la generación de oportunidades para el crecimiento, la investigación, la inversión, etc.

### ***Requerimientos del servicio para el profesional de Policía y sobrecarga laboral***

En Argentina el ministro Jorge Gassenbauer expresó con relación al trabajo policial que es uno de los más estresantes (La Gaceta, 2015) su argumento se apoyó en que “hay que estar 12 o 24 horas seguidas frente a la gente, en la calle, dar respuestas coherentes; y de la respuesta de ellos puede depender una vida”, algo que concluyó tras la participación de la psicóloga Carolina Moreno durante la presentación del Gabinete de Asistencia Psicológica Integral (GAPI).

Esa es una realidad afín a diferentes fuerzas policiales en el mundo, incluyendo por supuesto la colombiana, en donde las exigencias del servicio sobrepasan a la seguridad ciudadana para desempeñarse en diferentes actividades como consecuencia tanto del conflicto armado interno y las dinámicas delincuenciales que se presentan en todo el territorio nacional, las cuales evidencian un claro desequilibrio entre los hechos y la disponibilidad de personal para cubrirlos.

Además en Colombia los dirigentes públicos, los ciudadanos y representantes de diferentes sectores han expresado que se necesitan más policías para cubrir las necesidades que se generan en sus jurisdicciones, el gobernador de Antioquia, Sergio Fajardo Valderrama, en sus redes sociales ha sido directo al expresar las preocupaciones que tenía por el déficit de policías en su departamento frente al crecimiento y evolución de la criminalidad (Trujillo, 2015). Para él y varios de los que exigen una mayor presencia policial la mayor razón se funda en que continuamente aparecen otros tipos de delincuencia que necesita ser contrarrestada lo que implica el crecimiento del número de efectivos policiales en cada sector.

Esto genera que ante la imposibilidad de proveer la cantidad de policiales solicitados, la asignación de otras funciones a quienes se encuentran en servicio, propiciando lo que se ha tratado en el desarrollo de este documento: la sobrecarga laboral. En un informe publicado por Noticias RCN (2014), se afirmó que en “Bogotá se calcula que a cada uniformado que patrulla las calles le toca responder por 1.600 ciudadanos. Se necesitan 12.000 policías más”, esto porque cada vez son más frecuentes las capturas y hechos que vinculan a personas robando en la calle o desocupando apartamentos. El cálculo publicado por el informe para Bogotá incluía un número de 18.000 uniformados en la ciudad, quienes se dividen en tres turnos y no todos se dedican a patrullar (Noticias RCN, 2014). Ello porque como se enuncia anteriormente hay otros servicios, entre los que están partidos de fútbol, conciertos y plan retorno, llevando a que 5.000 policías se responsabilicen por la seguridad de una ciudad con casi 8 millones de habitantes que desde un cálculo rápido determinaría un promedio de 1.600 personas por uniformado.

Siendo la Policía la encargada de “limitar los comportamientos individuales en función de lo que puedan perjudicar al resto de la sociedad o reglamentándolos de la manera que mejor puedan contribuir a la buena convivencia colectiva”, en representación del Estado y para regular la convivencia ciudadana, es notable que las responsabilidades que esto acarrea pueden ser determinantes en la estabilidad de la sociedad y la apertura de espacios que permitan un verdadero desarrollo de la dignidad humana. (Fernández M. , 1992).

El trabajo del Comandante entonces tiene que articularse con lo que significa el servicio público, fundado en los principios de igualdad, imparcialidad, control ciudadano y publicidad mediante la descentralización, ejerciendo la delegación y la desconcentración de funciones, para prestar un servicio que permita mantener la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y de éstas hacia el Estado, dentro de un marco preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo judicial. (Congreso de la República de Colombia, 1993). Del mismo modo, es importante resaltar que existe la Profesión de Policía en la que se debe recibir una capacitación en la cual se incluyan temas de carácter técnico, académico, nociones de derecho y entrenamiento en tareas de salvamento y ayuda ciudadana según lo que se expresa en la Ley 62 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Además, es el Comandante quien ejerce una serie de funciones desde la visión gerencial y estratégica de la Institución, en las cuales diseña planes para la jurisdicción destinados a combatir la criminalidad, asesora a la primera autoridad del municipio, departamento o la instancia correspondiente, proporcionándole información precisa y pertinente sobre las condiciones de seguridad ciudadana, llevándolo a influir directamente sobre la visión de la política de seguridad ciudadana en el lugar.

En cuanto a la gestión de personal, bajo las premisas del direccionamiento policial basado en el humanismo, el Comandante es responsable de que se cumplan premisas de ubicación laboral, para que el



personal disponga de las competencias requeridas para el desempeño de las funciones asignadas; verificar el desarrollo de programas de capacitación y reentrenamiento continuo, gerenciamiento y cumplimiento de las políticas, planes y programas establecidos en el Modelo de Gestión Humana, realizar el seguimiento a los planes de mejora para el fortalecimiento del clima institucional de las unidades bajo su mando, evaluando los informes de resultados, motivar para que los policiales encuentren una alineación entre el proyecto de vida institucional y el proyecto de vida personal en las unidades policiales que conforman su región, departamento o metropolitana (Policía Nacional de Colombia, 2010).

De esa forma, es el Comandante quien debe procurar como gestor del talento o en el gerenciamiento del mismo las condiciones para que el talento humano en coherencia con el Modelo de Gestión Humana por Competencias y el direccionamiento basado en el humanismo los parámetros que incentiven desempeños destacados con el objetivo de elevar los niveles de efectividad, satisfacción y bienestar del personal de la Institución, hacer seguimiento y evaluación del desempeño del personal uniformado, promover las mejores prácticas y fomentar la innovación de estrategias que tracen el camino hacia la excelencia en la gestión del talento humano, verificar la ejecución del Plan Operativo de Estímulos e Incentivos para el personal de la jurisdicción, propiciar la generación de ambientes favorables que garanticen las condiciones necesarias para el mejoramiento permanente de la calidad de vida laboral de los miembros de la Policía y sus familias, apoyar el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los miembros de la Institución, facilitando la efectividad en el servicio, apoyar la cultura del reconocimiento y del estímulo entre los integrantes de la Institución hacia el logro de mejores niveles de excelencia. (Policía Nacional de Colombia, 2010)

## **MÉTODO**

El tema desarrollado a lo largo del artículo se ajusta directamente a lo establecido en la Especialización en Alta Gerencia y que desde el punto de vista metodológico se puede considerar desde el carácter cualitativo y cuantitativo con el fin de definir las características específicas de cada caso de estudio en especial, se puede afirmar que este posibilita la definición de aspectos importantes para el desarrollo del tema propuesto para el desarrollo del documento, el cual se refiere a un caso único o unidad de análisis, para lo cual se tendrá en cuenta lo estipulado por Yin (1989:29) el cual recomienda la “utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio”.

En otras palabras, lo que posibilita desde el principio de triangulación, lograr los elementos que en la recolección de datos a partir de la investigación bibliográfica, el análisis de documentación institucional en cuanto a la gestión humana, el servicio de Policía, las responsabilidades del Comandante e igualmente desde la conceptualización en torno a la sobrecarga laboral, sus causas y efectos en el desempeño para encontrar cuál es la relación de impacto que el exceso de carga laboral provoca en la gestión del talento humano policial en la identificación de los vacíos que permitan integrar una propuesta mediante la cual puedan manejarse esas situaciones a fin de lograr un gerenciamiento más efectivo del talento, en la provisión de condiciones que permitan su protección y a la vez, en la garantía de un servicio eficiente, efectivo y eficaz, como lo demanda la ciudadanía en relación con la seguridad y la convivencia ciudadana.

De esta manera el caso de estudio como estrategia metodológica para el desarrollo de la investigación proporciona los pasos que se deben seguir en la validación de la información que se requiere para demostrar el aporte y la pertinencia, de esta investigación la cual se define como: **IMPACTO DE LA SOBRECARGA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL POLICÍA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, dirigida a la identificación de riesgos que puedan ser fortalecidos a partir de una propuesta de mejoramiento que posibilite brindar una mejor calidad de vida laboral a los policiales, haciendo que esto se refleje en un desempeño con excelencia, fundado en los compromisos que demanda la prestación del servicio de policía e influyendo en el sentido de pertenencia con la institución, potencialización de competencias, resultados efectivos y satisfacción de los requerimientos ciudadanos en coherencia con los fines del Estado y la misionalidad constitucional de la Institución.

Teniendo en cuenta lo enunciado se hace necesario diseñar un programa dirigido a fortalecer la cultura del autocuidado desde la prevención en riesgos laborales y la higiene laboral, en los cuales el funcionario pueda originar medidas de autoprotección que le permitan ejercer sus funciones de forma óptima, pero además, cumpliendo con las funciones que la Policía debe desempeñar en un entorno cada vez más demandante.

Esta investigación descriptiva y de carácter cualitativo, pretende realizar su validación teniendo en cuenta los hechos que involucran la sobrecarga laboral de acuerdo a la insuficiencia de pie de fuerza policial y el número de actividades que deben ejecutar los uniformados en la mutación y evolución de la criminalidad. En la medición y verificación se utilizarán los datos estadísticos con los que cuenta la institución para evaluar el desempeño policial, por lo cual se atenderán los indicadores de eficiencia, problemáticas entre la policía y la comunidad, y los resultados obtenidos en la disminución o incremento de delitos.

Las hipótesis definidas fueron:

H1. La sobrecarga laboral en la Policía se origina en la falta de pie de fuerza frente al incremento de las problemáticas que afectan la seguridad de las comunidades que habitan en el país.

H2. La Policía Nacional no cuenta con un programa que se dirija a prevenir y controlar los problemas en salud física y mental que origina la sobrecarga laboral en los policiales.

H3. La generación de instrumentos de protección, basados en una higiene del trabajo y la prevención en riesgos en laborales puede proporcionar condiciones para el fortalecimiento del policial en relación con situaciones de sobrecarga laboral para el cumplimiento efectivo del servicio.

Lo anterior como respuesta a las diferentes necesidades que experimenta el personal de la institución y que no se ajustan ni al enfoque humanista de la Policía, ni a los planteamientos del Modelo de Gestión Humana por Competencias, en los que también prima la protección del talento humano como recurso esencial para el cumplimiento de la misionalidad policial e igualmente en la provisión de estrategias que no privilegien solamente al ciudadano como cliente externo de la institución, sino que sean paralelas con la mejora de la calidad de vida laboral del policial, la cual se refleja en su desempeño con excelencia pero también en sus otros ámbitos como familiar, personal y como miembro de un equipo de trabajo.

El instrumento aplicado para el trabajo de campo consistió en una encuesta para los policiales que trabajan en la seccional de la Sijín del Valle, cuyo universo es de 60 personas y a quienes se les plantó un formato diseñado para la comprobación de las hipótesis formuladas. En relación con los instrumentos de recolección de la información en fuentes primarias y secundarias, cabe decir que estos cumplen parámetros de calidad y confiabilidad en el objetivo de probar o negar las hipótesis propuestas de manera

segura (Fernández, Baptista, & Hernández, 2010). Las variables fueron definidas y operacionalizadas observando una relación de causa- efecto requiriendo indicadores e índices de medición de las mismas. Las técnicas también están integradas por la observación directa como Oficial de la Policía Nacional y la obtenida en el trabajo de campo mediante la aplicación de la encuesta en la muestra definida en la determinación del impacto causado por la sobrecarga laboral para la gestión del talento humano en la Policía.

## RESULTADOS

La encuesta formulada se aplicó a una muestra determinada a partir de los instrumentos estadísticos y fórmulas con las que se define el número de personas que la integraron. De esta forma, el formato fue respondido por 52 policiales que hacían parte del universo los cuales fueron seleccionados de manera intencional, es decir arbitraria. El formato se diseñó previamente con la intención de obtener información clave para la formulación de respuestas a los objetivos planteados e igualmente en el descubrimiento de elementos que permitan formular una solución al problema.

La fórmula utilizada en el cálculo de la muestra fue

Figura 2: Fórmula para la definición de la muestra

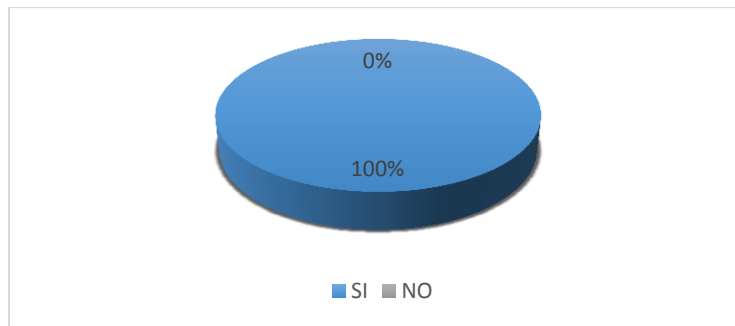
$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

*La fórmula corresponde al cálculo estadístico-matemático de la muestra a encuestar en relación con el universo conformado por los policiales de la SIJIN-Valle del Cauca. n corresponde al tamaño de la muestra, N tiene relación con el tamaño de la población. La Desviación estándar fue tomada a partir de un valor de 0.5 y Z corresponde al valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.*

### **Conocimiento sobre el concepto de sobrecarga laboral en la Policía**

A la pregunta si sabían en qué consistía el término sobre carga laboral los policiales respondieron en un 100% que sí, lo cual resultaba esencial para el análisis considerando que puede ser un término técnico desde el cual se desarrollen interpretaciones equivocadas.

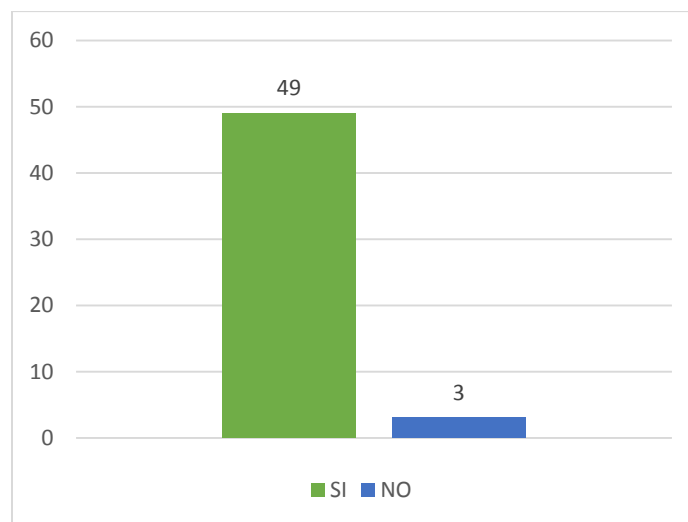
Figura 3: Conoce en que consiste el concepto de sobrecarga laboral



Fuente: Elaboración Propia

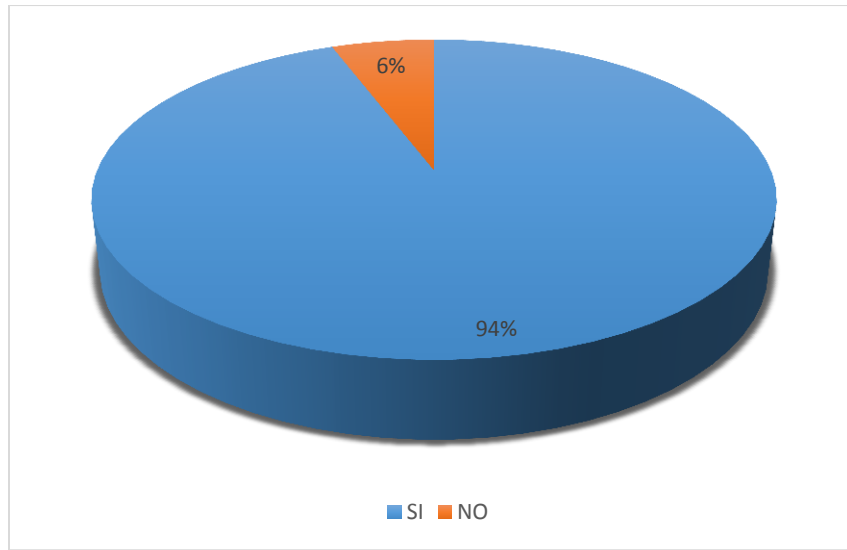
En la segunda pregunta, los policiales respondieron a ¿considera que en la Policía se presenta sobrecarga laboral?, el 94% respondió que sí, lo cual fue complementado por el tercer interrogante en el que se le cuestionaba sobre si había sido objeto o conocía a alguien que tuviera sobrecarga laboral en la Policía y el 94% respondió de forma afirmativa.

Figura 4: ¿considera que en la Policía se presenta sobrecarga laboral?



Fuente: Elaboración Propia

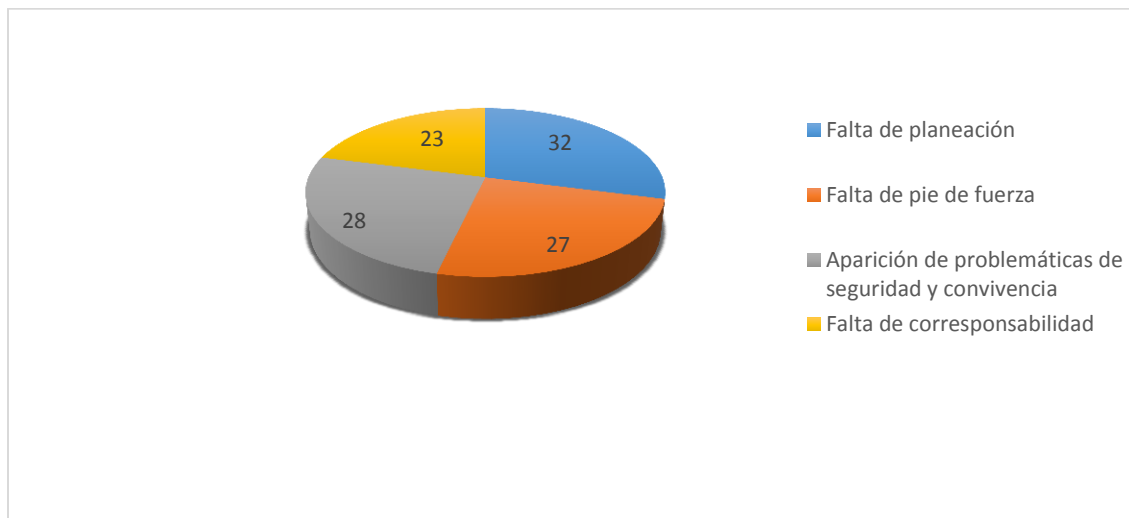
Figura 5: Ha sido objeto o conoce a alguien que tuviera sobrecarga laboral en la Policía



Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, cuando se preguntó sobre cuáles son las causas que considera producen la sobrecarga laboral el 32% de los encuestados opinó que era la falta de planeación adecuada del servicio, el 27% afirmó que era resultado de la falta de pie de fuerza suficiente, 18% afirmó que era consecuencia de la aparición constante de problemáticas vinculadas a la seguridad y convivencia, el 23% opinó que es resultado de la falta de corresponsabilidad ciudadana.

Figura 6: causas que considera producen la sobrecarga laboral

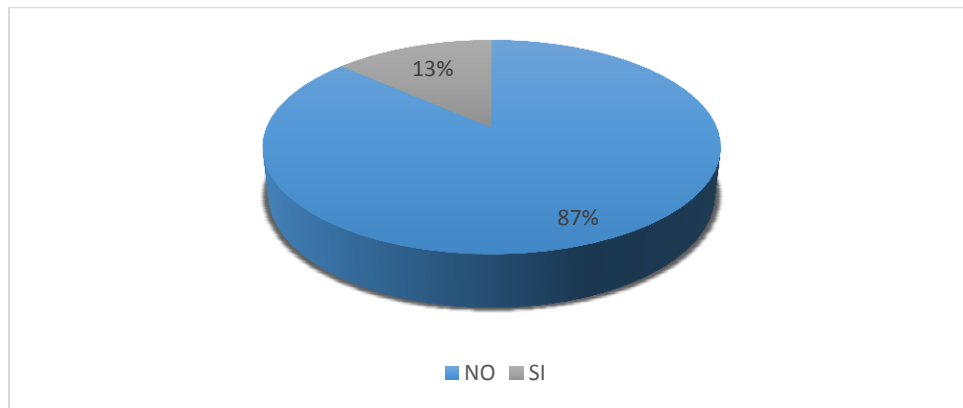


Fuente: Elaboración Propia

### ***Tratamiento Institucional de la sobrecarga laboral***

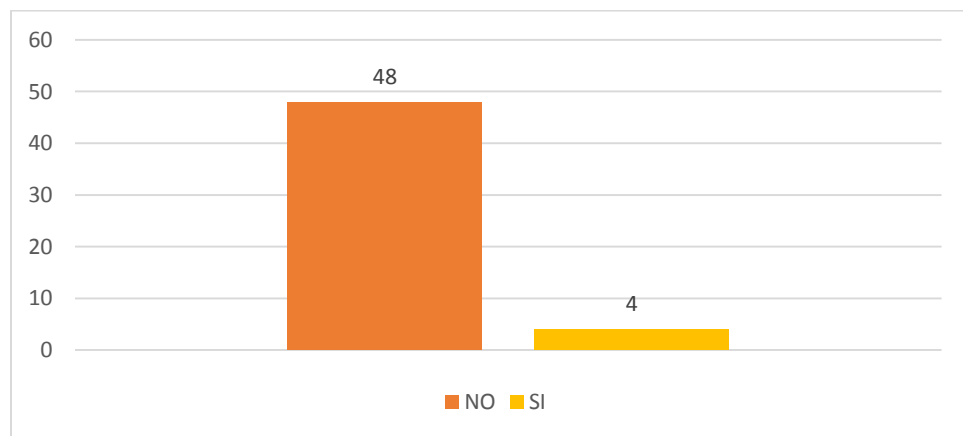
En la quinta pregunta se les cuestionó sobre su conocimiento acerca de las medidas institucionales para manejar la sobrecarga laboral. El 87% respondió que no conocía ningún programa, plan o estrategia, el 13% manifestó que la institución no tenía ningún programa para ello. En esta parte también se preguntó si consideraban que el manejo de la sobrecarga laboral era coherente con lo establecido en el Modelo de Gestión Humana por Competencias a lo cual el 92% afirmó que no y el 8% que no sabe o no responde.

Figura 7: Medidas institucionales para manejar la sobrecarga laboral



*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 8. Considera que el manejo de la sobrecarga laboral era coherente con lo establecido en el Modelo de Gestión Humana por Competencias

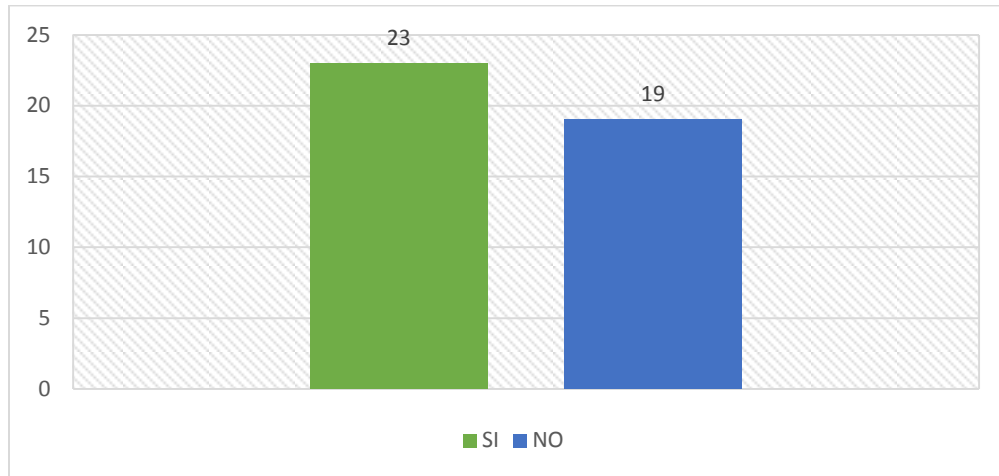


*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo a lo observado solo el 45% considera que se aplica el humanismo de parte de los comandantes y el mando institucional en la gestión del talento humano y en la siguiente pregunta el 58% afirmó que los

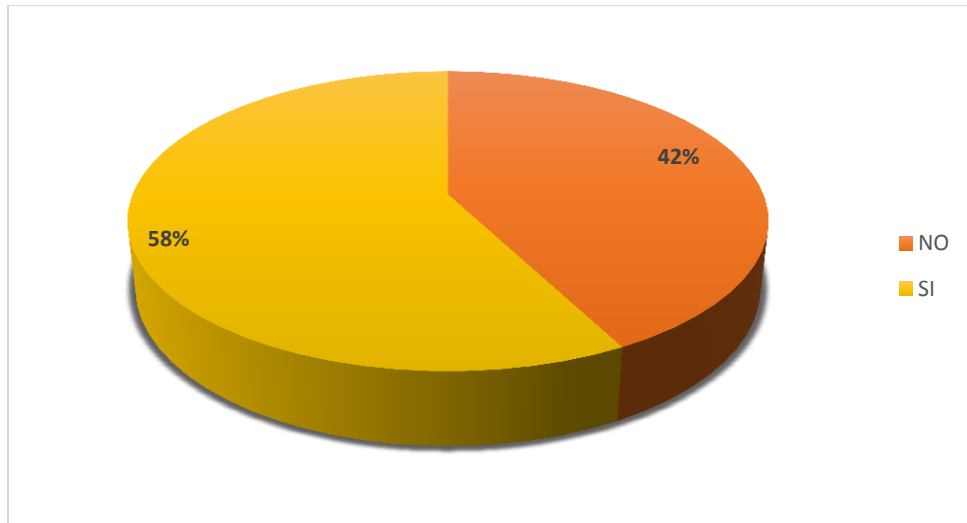
Comandantes no ejercían una motivación en el personal, mostrando ausencia de estrategias en este ámbito y un manejo inadecuado de los instrumentos que pueden ayudar a sobrellevar la sobrecarga laboral considerando que esta excede al interés institucional.

Figura 9. Se aplica el humanismo de parte de los comandantes y el mando institucional en la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Comandantes ejercen motivación en el personal

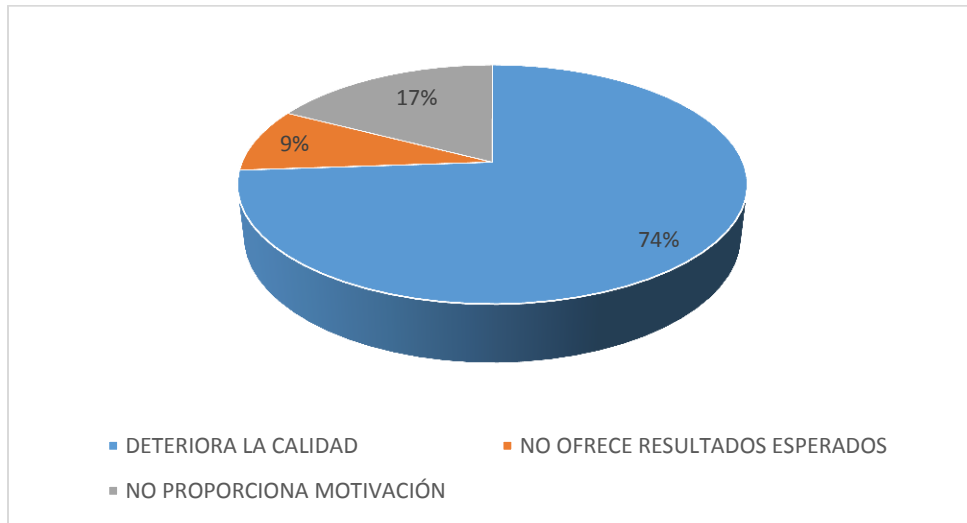


Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar sobre la incidencia de la sobrecarga laboral en el desempeño, los policiales respondieron en un 74% que deteriora la calidad, 9% que no ofrecía los resultados esperados y el 17% que no

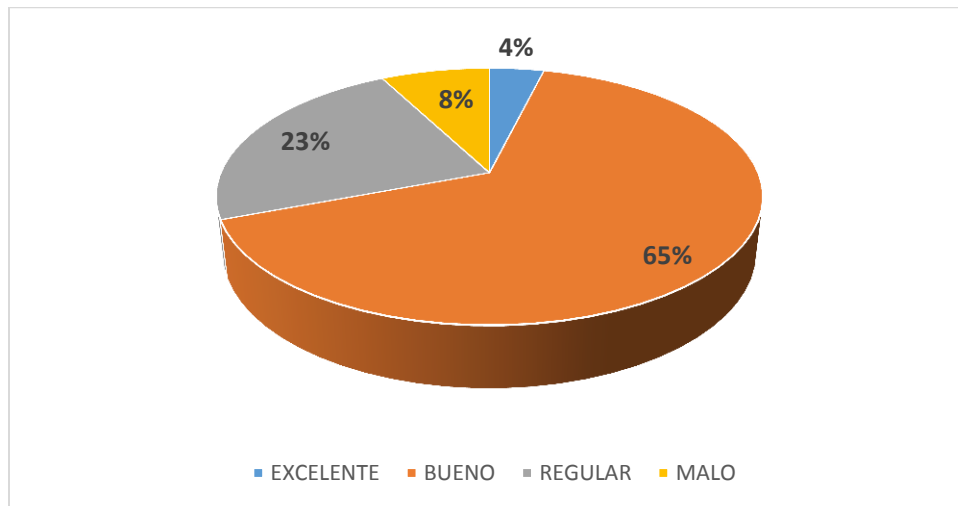
proporcionaba motivación o interés para un buen desempeño. En relación con el gerenciamiento del talento humano de parte de los Comandantes, los policiales calificaron en un 65% buena el 23% regular, el 8% mala y el 4% excelente.

Figura 11. Incidencia de la sobrecarga laboral en el desempeño



Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Gerenciamiento del talento humano de parte de los Comandantes



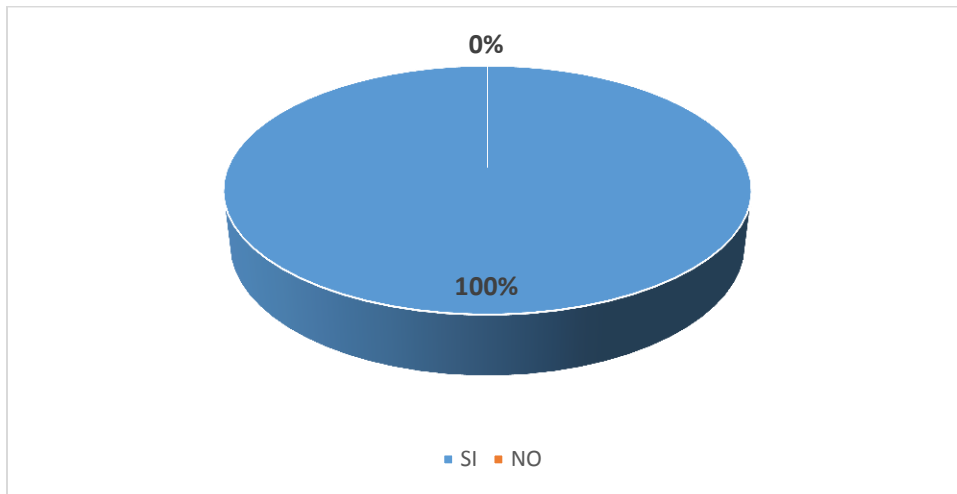
Fuente: Elaboración Propia



### *Soluciones a la problemática de la sobrecarga laboral en la Policía*

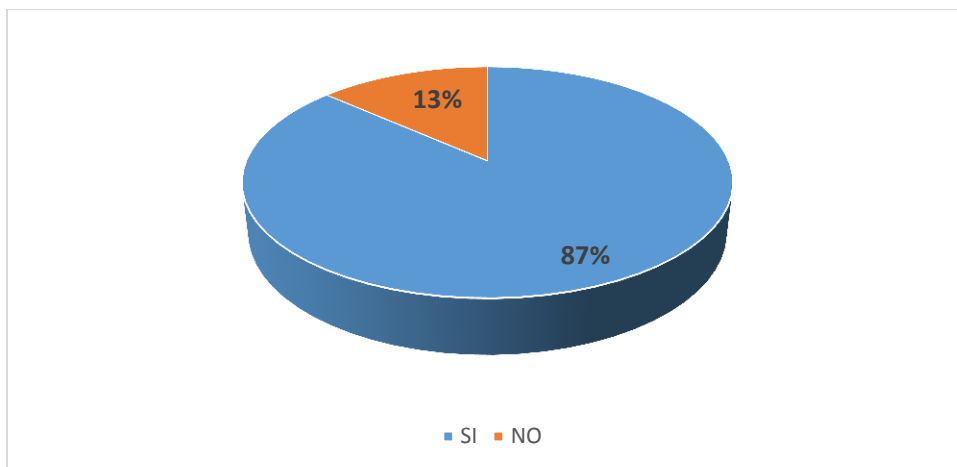
A la pregunta ¿considera que la institución debe implementar programas de autocuidado para tener un mejor manejo del estrés y de otras condiciones generadas en la salud física y mental por la sobrecarga laboral? El 100% respondió que sí y en el ítem final se cuestionó sobre si consideraban que la generación de instrumentos motivadores podrían contribuir a que los policiales enfrentaran de forma más positiva la sobrecarga laboral el 87% respondió que sí, mientras que el 13% contestó que no.

Figura 13. Considera que la institución debe implementar programas de autocuidado para tener un mejor manejo del estrés y de otras condiciones generadas en la salud física y mental por la sobrecarga laboral



*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 14. La generación de instrumentos motivadores podría contribuir a que los policiales enfrentaran de forma más positiva la sobrecarga laboral



*Fuente: Elaboración Propia*

## CONCLUSIONES

Al llevar a cabo el análisis se identifican diferentes factores que permiten lograr respuestas a los objetivos e hipótesis planteadas durante la formulación del proceso investigativo. En primer lugar, se confirma la existencia de la sobrecarga laboral en la Policía, la cual no depende ni de los lineamientos institucionales, ni de la mala planeación del servicio, sino que se genera a partir del incremento de las dinámicas delincuenciales, aunque cabe anotar que en la encuesta, entre los resultados encontrados se observa un descontento por la ausencia de estrategias motivadoras y el gerenciamiento inadecuado del talento humano en torno al tema del humanismo de parte de los comandantes.

Recordando que son precisamente estos los que se encargan del gerenciamiento del talento de forma directa, porque aunque se trate de una institución jerárquica, quienes se encuentran más relacionados con el personal son ellos. Esto implica que un desempeño inadecuado en este campo, tiene implicaciones tanto para el rendimiento del equipo de trabajo que tiene a su cargo, como para toda la institución, puesto que un mal resultado implica a todos los objetivos que tanto la Policía tiene en la materialización de las políticas de seguridad ciudadana, como en los que el Estado le impone en el cumplimiento de sus fines inscritos en el artículo 2 de la Constitución Política Nacional. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

De acuerdo a ello y en coherencia con los resultados obtenidos dentro de la investigación bibliográfica y de campo es pertinente afirmar que la sobrecarga laboral es un problema que afecta de forma importante a los policiales y con ello a la sociedad, de acuerdo a la dependencia que esta tiene para la consecución de espacios seguros, en los que pueda lograr un crecimiento económico y social coherente con las premisas para que exista equidad, en el acceso a bienes de primera necesidad y espacios educativos, culturales o recreativos.

Con el desarrollo de la investigación se identificaron necesidades en la determinación de programas que contribuyan a manejar de forma adecuada la sobrecarga laboral, como una circunstancia inherente al servicio de Policía, considerando que se trata de un régimen especial por lo que implica un servicio que se presta por 24 horas, siete días a la semana y en el cual se debe distribuir el pie de fuerza disponible. Los policiales no cuentan con descansos como los demás profesionales, ni festivos o la distribución de vacaciones como en otras entidades y empresas (Policía Nacional de Colombia, 2010).

De esta forma también se puede observar la posición de importancia que tiene el Comandante como primer canal en la gestión y “aprovechamiento” del talento humano, considerando que es el mayor recurso que tiene la institución, porque presta un servicio ejecutado por hombres y mujeres que se han vinculado a la Policía, si estos no se desempeñan adecuadamente, se puede inferir que el servicio no es coherente ni con metas ni con resultados esperados, tanto al interior de la institución como fuera de esta.

Es de anotar que la sobrecarga laboral es un fenómeno que afecta a la institución desde siempre, por lo que implica su labor en la sociedad, e igualmente por la evolución que han tenido los fenómenos que afectan su función incrementando las responsabilidades de la policía en temas como el delito transnacional, los delitos informáticos, problemáticas derivadas del tránsito, entre otros. Sin embargo y a pesar de las transformaciones que ha sufrido la institución con la implementación de diferentes herramientas como el

Sistema de Gestión Integral y dentro de este el de Calidad, el Modelo de Gestión Humana por Competencias y el Modelo Estándar de Control Interno, aún faltan muchos aspectos por optimizar como el tema de la sobrecarga laboral, algo que como ya se dijo influye de manera directa en el desempeño institucional, e igualmente en la calidad de vida de los policiales.

Se propone una cultura del autocuidado, considerando que resulta complejo cambiar la dinámica que se viene presentando en cuanto a la déficit del pie de fuerza frente a las necesidades ciudadanas y teniendo en cuenta también que no se pueden incumplir los compromisos de la Policía con la Seguridad y la Convivencia ciudadana. Uno de los caminos ya se está trabajando en el fortalecimiento de la corresponsabilidad, cultura ciudadana y de la legalidad como soluciones externas, pero desde la gestión de personal, además del programa de salud en prevención de riesgos laborales asociados a la sobrecarga de trabajo, también es necesario fomentar un sistema de estímulos en el que no solo se observen los éxitos en resultados obtenidos, sino que posibilite el desarrollo de un mayor sentido de pertenencia del policía con la

## REFERENCIAS

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá.

Congreso de la República de Colombia. (12 de agosto de 1993). Ley 62 "Por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional, se crea un establecimiento público de seguridad social y bienestar para la Policía Nacional, se crea la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se reviste de facultades extraordinarias. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6943>

CROEM. (2007). Carga de Trabajo, definición de carga física y mental. Murcia. Recuperado el 2 de junio de 2015, de <http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf>

Fernández, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. Perú: Mc Graw Hill.

Fernández, M. (1992). Policía, profesión y organización: hacia un modelo integral de la Policía en España. REIS, Revista Española de Investigaciones sociológicas, 205-222. Recuperado el 22 de agosto de 2015, de [www.jstor.org/stable/40183822](http://www.jstor.org/stable/40183822)

Gill-Monte, P. (2002). Influencia del género sobre el proceso de desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. Psicología En Estudio, 3-10.

Gill-Monte, P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo: una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. M. Madrid: Pirámide.

Gill-Monte, P., & García-Jueas, J. (diciembre de 2008). Efectos de la sobrecarga laboral y autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo Burnout. Revista Mexicana de Psicología, 25(2), 329-337. Recuperado el 3 de julio de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/2430/243016308012.pdf>

González, L. (enero-diciembre de 2007). Humanismo y Gestión Humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. Revista Eleuthera, 42-63.

La Gaceta. (30 de julio de 2015). “La profesión de policía es una de las más estresantes”. La Gaceta. Recuperado el 2 de agosto de 2015, de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/647789/policiales/profesion-policia-mas-estresantes.html>

Noticias RCN. (17 de octubre de 2014). Cada vez hay más delincuentes y la policía no aumenta el pie de fuerza. Recuperado el 6 de agosto de 2015, de <http://www.noticiasrcn.com/nacional-bogota/cada-vez-hay-mas-delincuentes-y-policia-no-aumenta-el-pie-fuerza>

Policía Nacional de Colombia. (2010). Compendio lineamientos generales de Política para la Policía Nacional de Colombia. Bogotá: Imprenta Nacional.

Policía Nacional de Colombia. (2010). Reglamento de control y servicios para la Policía nacional. Bogotá: Imprenta Nacional.

Policía Nacional de Colombia. (15 de octubre de 2010). Resolución No. 03296 del 15 de octubre de 2010, mediante la cual el Director General expide el Manual del Comandante de la Policía Nacional. Colombia.

Policía Nacional de Colombia. (26 de 03 de 2013). Manual del Sistema de Gestión Integral. Manual del Sistema de Gestión Integral. Bogotá, Colombia: Policía Nacional de Colombia.

Trujillo, C. (12 de febrero de 2015). En Antioquia se necesitan 1.500 policías nuevos. Recuperado el 18 de agosto de 2015, de <http://www.elcolombiano.com/en-antioquia-se-necesitan-1-500-policias-nuevos-GF1263778>