

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO**



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA
CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL**

PRESENTADA POR:

ROBERTO ALFREDO LÓPEZ FERNÁNDEZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR: DR. ORLANDO CUADRA RODRÍGUEZ

LIMA – PERÚ

2021

DEDICATORIAS:

A Dios por guiarme en el transcurso de la vida.

A mi hijo mayor Franco, a mis padres y a mi sobrina y ahijada Claudia, quienes, desde el cielo, me dieron todas las fuerzas necesarias para continuar y culminar esta tesis con éxito.

A mi esposa y mis hijos Arturo y Sandra, quienes, en silencio, me brindaron todo su apoyo incondicional en los estudios de doctorado y en el desarrollo de la tesis.

AGRADECIMIENTOS:

Vayan mis sinceros agradecimientos a las autoridades y docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por brindarme la oportunidad de seguir creciendo en conocimientos y experiencias en la vida.

A la comunidad de estudiantes de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y especialmente a mis compañeros de clase, con quienes compartí nuevas experiencias y con quienes empecé nuevas y valederas amistades.

INDICE

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIAS:.....	ii
AGRADECIMIENTOS:.....	iii
ÍNDICE	iv
Índice de tablas	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Marco histórico	1
1.2 Marco teórico.....	4
1.2.1 Administración de Recursos Humanos	4
1.3.2 Calidad de servicio Policial	41
1.3 Marco filosófico.....	51
1.4 Marco legal	52
1.4.1 Decreto Legislativo No. 1267.....	52
1.4.2 Decreto Legislativo No. 1149.....	56
1.4.3 Decreto Legislativo No. 1318.....	57
1.5 Investigaciones	58
1.6 Marco conceptual	66
CAPÍTULO II EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	71
2.1 Planteamiento del Problema.....	71
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	71
2.1.2 Definición de problema principal y específicos	81
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación	82
2.2.1 Finalidad.....	82
2.2.1 Objetivo general y específicos	82
2.2.3 Delimitación de la investigación.....	83
2.2.4 Justificación e importancia del estudio.....	83

2.3 Hipótesis y variables	84
2.3.1 Supuestos teóricos	84
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	85
2.3.3. Variables e indicadores	86
CAPÍTULO III MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	87
3.1 Población y muestra	87
3.2 Tipo, nivel y diseño utilizado	87
3.2.1 Tipo	87
3.2.2 Nivel	88
3.2.3 Método y diseño	88
3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos	88
3.4 Procesamiento de datos	89
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	90
4.1 Presentación de resultados.....	90
4.1.1 Variable independiente: Administración de Recursos Humanos	92
4.1.2 Variable dependiente: Calidad de servicio Policial.....	94
4.2 Contrastación de hipótesis.....	96
4.2.1 Hipótesis general.....	96
4.2.2 Prueba de la primera hipótesis secundaria	98
4.3 Discusión de resultados	101
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1 Conclusiones	111
5.2 Recomendaciones	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	120

Índice de tablas

Tabla 1 Actividades de la administración de Recursos Humanos	13
Tabla 2 Efectos del enriquecimiento del cargo	19
Tabla 3 Variables e indicadores	86
Tabla 4 Población	87
Tabla 5 Resumen del estadístico de fiabilidad	89
Tabla 6. Prueba de fiabilidad	89
Tabla 7 Resultados de la encuesta por variables, dimensiones e ítems.....	91
Tabla 8. Administración de recursos humanos.....	93
Tabla 9 Calidad de servicio policial.	95
Tabla 10. Prueba de hipótesis principal	97
Tabla 11. Prueba de la primera hipótesis específica	98
Tabla 12. Prueba de la segunda hipótesis específica	99
Tabla 13. Prueba de la tercera hipótesis específica	100

RESUMEN

La investigación desarrollada tuvo como principal objetivo, determinar si la administración de recursos humanos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la Policía Nacional del Perú.

Con relación a los aspectos metodológicos del trabajo respectivo, el tipo de investigación fue aplicada, el nivel correlacional, el método deductivo y el diseño fue no experimental (ex post facto).

La población estuvo integrada por los 471 nuevos Alféreces integrantes de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú, quienes egresaron en diciembre del año 2017.

El tamaño de la muestra fue de acuerdo a la respectiva fórmula, resultó ser 212 nuevos Alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

Se efectuó el análisis de los resultados obtenidos, realizándose la respectiva contrastación de hipótesis, empleando para ello, el programa SPSS versión 22.

Finalmente, se llegó a determinar que la Administración de Recursos Humanos influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

Palabras claves: Administración de recursos humanos, enriquecimiento de cargos, integración de cargos, evaluación del desempeño y servicio policial.

ABSTRACT

The investigation carried out had as main objective, to determine if the administration of human resources influences the quality of the police service of the lieutenants.

Regarding the methodological aspects of the respective work, the type of research was applied, the level correlational, the method was deductive and the design non-experimental (ex post facto).

The population was made up of the 471 new Ensign members of the 2018 promotion of the National Police of Peru, who graduated in December 2017.

The sample size applied according to the respective formula, turned out to be 212 new Ensign of the 2018 promotion of the National Police of Peru.

The analysis of the results obtained was carried out, performing the respective hypothesis test, using the SPSS version 22 program.

Finally, it was determined that the Human Resources Administration significantly influences the quality of the police service of the lieutenants of the 2018 promotion of the National Police of Peru.

Keywords: Human resources administration, job enrichment, job integration, performance evaluation and police service.

INTRODUCCIÓN

En las instituciones públicas o estatales se viene trabajando en sistemas de calidad, por lo que se busca el mejor desempeño de sus colaboradores a través de la asignación de cargos más adecuados donde les permitan asimilar la experiencia necesaria, de manera que puedan brindar un servicio de calidad a los usuarios, por ende, puedan tener oportunidades para el crecimiento profesionalmente.

La Policía Nacional del Perú no se exime de esta condición, sus integrantes pasan por todo un riguroso proceso de selección, luego son capacitados, entrenados y preparados académica y humanísticamente, para desempeñarse en cargos para los cuales han recibido una formación integral especializada en su etapa formativa.

Por esta razón, la investigación que se presenta, pretende determinar la influencia de la administración de recursos humanos en la calidad del servicio policial – 2018.

La investigación cuenta con una estructura diseñada secuencialmente en capítulos, fijándose en el primero, los fundamentos teóricos, que contiene a su vez, el marco filosófico, el marco teórico, el marco legal, las investigaciones previas realizadas y, el respectivo marco conceptual.

En el segundo capítulo se plantea el problema (describe la realidad del problema, narra los antecedentes teóricos y define el problema); la finalidad, los objetivos, la delimitación, la justificación y la importancia de la investigación, delimita el estudio, justifica y destaca su importancia; así como, plantea las hipótesis, las variables, los indicadores y, los supuestos teóricos del estudio.

El tercer capítulo contiene el método, la técnica y los instrumentos de la investigación, que incluyen la población y muestra, el diseño de estudio, las técnicas e instrumentos utilizados y concluye con el procesamiento de los datos obtenidos.

En el cuarto capítulo pone en evidencia los resultados obtenidos, se contrastan las hipótesis y se desarrolla la discusión de los citados resultados.

En el quinto capítulo, se establecen las conclusiones a que arriba el estudio y se formulan las recomendaciones que implicaría la solución del problema para culminar con mencionar la bibliografía empleada en la investigación e incluir los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco histórico

En el portal institucional de la Policía Nacional del Perú se muestra la historia inicial de las Fuerzas Policiales del Perú, se inició después de la Proclamación de la Independencia del Perú en 1821 por José de San Martín, que hizo la Milicia Cívica, con José Bernardo de Tagle como Inspector General. El Libertador Simón Bolívar, en su pronunciamiento del 7 de enero de 1825, transformó la Milicia Cívica en Guardia Nacional, para proteger la demanda pública por seguridad de cada uno de las localidades y pueblos del país. Esta Guardia Nacional, encuadrada en la facultad de fuerza armada autorizada y coordinada bajo un marco militar, comprendía además la tenencia del Ejército Peruano y era importante para los militares.

En 1845, Ramón Castilla, durante su primer gobierno, estableció otra asociación de la Guardia Nacional, difundiéndola en cada una de los departamentos, dirigiendo nuevas normas y una pauta orientada a delimitar los alcances de las Autoridades Políticas y la Inspección General de dicha Fuerza. En 1851, José Rufino Echenique rediseñó las Fuerzas Policiales en un solo Cuerpo e hizo la Gendarmería Nacional del Perú.

En 1855, Castilla, inició su último gobierno, continuando con el reordenamiento de la Gendarmería, fusionando el actual Cuerpo de Policía, estableciendo, a su vez, exigentes necesidades de paso y ampliando su personal. Manuel Pardo y Lavalle, quien tomó la administración el 2 de agosto de 1872 y una de las primeras actividades que ejecutó fue robustecer las Fuerzas Policiales, con lo que se concibió la Guardia Civil del Perú. La adecuación de este antiguo poder policial se prolongó hasta 1919, año en que durante el Oncenio de

Leguía se optó por rediseñar dando paso a la Guardia Republicana del Perú a través de dos preeminentes anuncios dados el 7 de agosto de 1919. Asumiendo la idea General de Ejército Gerardo Álvarez, el 15 de septiembre de 1948, concedió el autogobierno al Cuerpo de Investigación y Vigilancia y el 3 de junio de 1960 cambió su nombre a Policía de Investigación del Perú.

A partir de ese momento, han existido tres poderes de seguridad en el país: la Guardia Civil del Perú, la Policía de Investigaciones del Perú y la Guardia Republicana del Perú.

Después de algún tiempo, se autorizó la Ley de Bases de las Fuerzas Policiales mediante el DL. No. 371 (04FEB1986) y explícitamente en su artículo 4, se confirma la utilidad de las tres organizaciones policiales (Guardia Civil del Perú, Policía de Investigación del Perú y Guardia Republicana del Perú) y se establecen los designios que las acompañan: Salvar y preservar el Orden Público y el Orden Interno; velar por el respeto de la Constitución y las Leyes; velar por la seguridad de las personas, de los recursos públicos y privados y combatir los ilícitos. Además, se interesan con las Fuerzas Armadas en la Defensa Nacional, en el mejoramiento financiero y social del país y en la Defensa Civil según la Ley. El artículo 52 del Título V del "Régimen de Instrucción" de la citada ley establece la preparación de los funcionarios, que se imparte a través de la Escuela de Oficiales de las Fuerzas Policiales y comprende el ciclo de formación general y el ciclo de instrucción específica. Se establece el puesto de trabajo de Alférez, que comprende un grado de experto.

En similar fecha se estableció la Ley Orgánica de la Guardia Republicana del Perú con el DL. No. 372, que determina en su artículo 3, las capacidades explícitas que se acompañan: Vigilancia y control de los límites fronterizos; observación externa y custodia de las fundaciones penitenciarias, al igual que la movilización de procesados y condenados; cuidado y seguridad de los

lugares públicos, donde se brinden servicios, prefecturas y administraciones públicas claves; además de formar equipo con los elementos de otros poderes policiales cuando así lo dicte la administración superior del Ministerio del Interior; ayudar a los especialistas y, sobre todo, cuando la circunstancia lo requiera; y, en las líneas públicas y en los lugares en los que no se cuente con otros Cuerpos de Policía, capturar al culpable de la fechoría flagrante y realizar procedimientos apremiantes para presentar los informes relativos a la autoridad competente.

EL Decreto Legislativo No. 373 de la fecha antes mencionada, instituye la Ley Orgánica de la Guardia Civil del Perú, que establece en su artículo 3, las capacidades explícitas que se acompañan: Preservar y mantener todo bajo control y requerimiento público; asegurar la vida y los bienes de las personas; prevenir la comisión de ilícitos, vigilar los robos menores y de vehículos; prevenir, evitar los delitos; colaborar en el control de la importación, propiedad, comercio y utilización de armas y municiones por parte de particulares, así como de la utilización y desplazamiento de explosivos, combatiendo el comercio y la propiedad furtiva de armas, municiones y explosivos; mantener el libre curso en las calles abiertas, controlar el tráfico vehicular e investigar y reportar los choques automovilísticos, completando la habilidad especializada de comparación; capturar a los sospechosos de manifestaciones delictivas y asegurar los elementos probatorios para ponerlos a disposición del perito responsable del examen; formar equipo con los peritos especializados en la ejecución de medidas de tutela adecuados al menor; formar equipo con los especialistas del Ministerio del Interior y con los demás Cuerpos Policiales cuando así lo dicte la alta administración del Ministerio del Interior o el Director General de los Cuerpos Policiales; y otorgar testamentos domiciliarios y de resistencia.

Por último, a través del DL. No. 374, se autorizó la Ley Orgánica de la Policía de Investigación del Perú, que en su artículo 3, señala sus capacidades de la

siguiente manera Investigar la comisión de infracciones susceptibles de ser denunciadas de oficio conforme a los Códigos Penal y Procesal Penal y Leyes Especiales, y encontrar a aquellos que tengan la intención de denunciarlos ante la autoridad competente, con excepción de los ilícitos de agitación, tránsito y robo de vehículos; practicar peritajes criminalísticos; registrar y centralizar los antecedentes de las personas que incurran en delito; expedir certificados de antecedentes policiales; proporcionar seguridad personal al Presidente de la República, autoridades de los Poderes Públicos y personalidades extranjeras; perseguir y denunciar el acaparamiento y la especulación de acuerdo a la ley de la materia; investigar la desaparición de las personas; colaborar con la administración de justicia, como auxiliar del Poder Judicial de acuerdo con las leyes, manteniendo para ello estrecha relación con los jueces y Tribunales de la República; colaborar con las Organizaciones Internacionales de Policía Criminal, con las que se mantenga convenio, en la persecución de la delincuencia internacional; y, colaborar con las otras Fuerzas Policiales cuando así lo determine la alta dirección del Ministerio del Interior o el Director General de las Fuerzas Policiales.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es la encargada de coordinar acciones para que los puestos de trabajo estén bien conformados y trabaja alineando el bienestar tanto de la empresa con los de sus colaboradores, sus funciones principalmente son "...la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados" (Dessler, 1997, p. 2), es decir, comprende el ciclo completo de vida laboral del empleado desde el momento que se presenta para tentar el puesto según el perfil de ambos, estas competencias son asumidas en el mejor de los casos por los profesionales en administración, convirtiéndose en gestores en el área de recursos humanos, con lo cual,

aumenta el nivel de participación de administrador, otorgándole un valor agregado en su función.

Por su parte, los autores Robbins y De Cenzo (1996), definen a la Administración de Recursos Humanos como "...la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos" (p. 8), con ello confirman que la organización debe funcionar como un ente educador permanente del trabajador, no limitándose sólo a exigir de él, su mejor desempeño, sino también, proveerse de los conocimientos adecuados para que mejore su desenvolvimiento.

Al mismo tiempo, Flores (2014) acota que la Administración cumple un rol fundamental en el desarrollo de los Recursos Humanos y menciona que esta "...se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos." (p. 3). En relación a ello, se denota que los directores de una organización deben saber administrar de forma más adecuada los recursos y orientarlos hacia los resultados requeridos.

Al respecto Chiavenato (2009) puntualiza que el rol del área de recursos humanos se fundamenta en construir talentos a partir de medios integrados que generen valor en el capital humano y en consecuencia en la organización, teniendo en cuenta el capital intelectual y social que estos administran. Concordante con ello, la PNP debe implementar mejores procesos integrados para el manejo del talento humano.

Flores (2014) acota que la Administración de Recursos Humanos, tiene la finalidad de llegar a las metas organizacionales teniendo como principal activo a las personas, por lo que considera indispensable "... desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño" (p. 3), esto

provocaría que sus actividades estén comprometidas con los logros institucionales como es el caso de la presente investigación, sería en beneficio de la PNP.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Tiene como objetivo que los miembros de la organización sean siempre el principal activo de todas las organizaciones, instituciones y empresas, de esta manera deben ser conscientes que es necesario prestarle mayor atención, la PNP como institución pública, tiene el deber de adoptar el mismo enfoque. En este sentido Chiavenato (2009) afirma que "...las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados" (p. 11).

La institución policial peruana pone al servicio de la comunidad el servicio de sus miembros, por lo que es necesario que su personal (policías), se sienta comprometido con su institución y con todo lo que a ella se refiere, generando una cultura organizacional que parte desde sus fundamentos filosóficos lo que representa lo ideal y un aspecto muy importante para cualquier organización, sin embargo, ello no ocurre con los integrantes de la institución policial.

En relación al mismo tema, Chiavenato (2009) destaca que los administradores de recursos humanos deben lograr el compromiso y la colaboración del personal para conseguir juntos las metas organizacionales, lo que representa el compromiso hecho práctica por los integrantes de la organización, tal como ocurre en cualquier institución debidamente organizada y desarrollada y en lo específico, por

ejemplo, la manera de lidiar con los colaboradores depende de cuán preparado se esté en el manejo de personas.

A la par, Chiavenato (2009) ahonda en la contribución de las individuos en el logro de los objetivos en las organizaciones y afirma que "...las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas" (p. 11), lo que implica un manejo inteligente por parte de la organización y más aún el autor, posiciona a las personas como el origen de éxito o de igual forma de los problemas, así que el mejor camino es concebirse como fuente de éxito, ya que de su desempeño depende el lograr los objetivos de la organización, evidenciando así la importancia de su desempeño en la organización.

Chiavenato (2009) en su obra contempla diversos objetivos que la Administración de Recursos Humanos debe cumplir con la finalidad de favorecer la eficiencia de la empresa, y cita ocho objetivos que son desarrollados a continuación:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión

El papel de la gestión de recursos humanos es una parte importante de la organización actual. En el pasado, la atención se centró en hacer las cosas correctamente, imponiendo métodos y reglas a los trabajadores para mejorar la eficiencia. La eficacia va acompañada de un enfoque en la consecución de objetivos y resultados. Sin comprender el negocio de la organización, no se puede imaginar ni asignar el papel de Administración de Recursos Humanos, entendiendo que cada negocio tiene un significado diferente para las funciones que dicha área debe cumplir. En relación a ello, se sabe que el objetivo principal de la Administración de Recursos

Humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y, en consecuencia, lograr su misión. Concordante con ello, la administración de recursos humanos en la Policía Nacional del Perú, es un componente que debe ir acorde con el avance y modernización en los procesos de la administración de sus integrantes.

2. Proporcionar competitividad a la organización

Saber cómo crear, desarrollar e implementar las habilidades y destrezas de los colaboradores. El papel de la Administración de Recursos Humanos es hacer que los colaboradores sean más productivos, brindando así beneficios a los clientes, empleados y empleados. Fue esta creencia la que llevó a Walt Disney a edificar su propia empresa basada en su propia gente. A nivel macroeconómico, la competitividad hace referencia a cómo es que un país es capaz de producir bienes y servicios aceptables en el mercado internacional en condiciones de mercado libres y justas, mientras mantiene o amplía las ganancias reales de sus ciudadanos. En la conceptualización anterior es posible reemplazar la palabra “país” por “organización” y “ciudadanos” por “colaboradores”, igualmente debe ocurrir en la Policía Nacional del Perú, el servicio policial debe redimensionarse tomando en consideración los desempeños individuales y colectivos de sus integrantes, quienes deben dar su valor agregado como cuota de participación en la mejora constante a nivel organizacional.

3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas

El fin de la Administración de Recursos Humanos es establecer y resguardar los activos más valiosos de la organización (las

personas). La preparación y capacitación continua del personal es el primer paso, que es un proceso continuo en los organismos policiales a través de la capacitación y profesionalización bien estructurada y planificada. Según el autor hay un segundo paso, que es "brindar reconocimiento, no solo dinero", cuya finalidad es mejorar y aumentar el desempeño, es decir, los individuos han de palpar la equidad en las recompensas que reciben. Eso quiere decir que hay que condecorar los buenos resultados y no a aquellos que se desempeñan mal. Situación que también sucede en la PNP pero no se difunde correctamente para conocimiento de todos. El autor agrega además que los objetivos deben ser claros y se debe establecer cómo medirlos y qué beneficios se obtendrán al alcanzarlos. La métrica de efectividad en la Administración de Recursos Humanos, debe ser entregada al personal indicado durante la fase de indicación de desempeño laboral y el tiempo establecido por la organización, de tal manera que resulten en un importante aspecto de transparencia necesario en procesos de motivación e incentivo para los integrantes de cualquier empresa.

4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo

Anteriormente, el enfoque estaba en las necesidades de la organización, hoy, el enfoque está en la gente y sus sensaciones. Esto con la finalidad de encontrar el camino para que sean más eficientes en el trabajo, utilizando como instrumento la sensación de que están en el trabajo adecuado a sus habilidades y que son tratadas de manera justa, lo que significa que el trabajo es, para las personas que integran la organización, algo que los motiva y los anima a ser mejores. Asimismo, el autor profundiza en que, para los colaboradores, se deben establecer las condiciones necesarias

para lograr un gran grado de identificación con el trabajo, teniendo en cuenta que pasan la mayor parte de su vida en ese ámbito, lo que requiere una comprensión completa del trabajo que realizan y la importancia para la organización, del mismo modo, el autor reafirma que esta situación también implica una retribución no necesariamente económica por parte de la organización. Pero el autor hace hincapié que los colaboradores satisfechos no siempre son los más productivos. Sin embargo, los colaboradores insatisfechos tienden a dejar la empresa, a menudo están ausentes, y producen una calidad más baja que las personas satisfechas. La felicidad del colaborador como parte de la identidad organizacional y la satisfacción laboral son los factores decisivos para su éxito. Situaciones que también suceden en la institución policial, cuando sus integrantes consideran que no se les motiva e incentiva por sus logros obtenidos y peor aún, cuando no se les reconoce por el esfuerzo desplegado, lo cual representa un efecto negativo que pasa muchas veces inadvertido.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el entorno laboral hace referencia a todos las aristas relacionadas en la experiencia laboral, como el tipo de gestión, la independencia y la soberanía en relación a la toma de decisiones, un contexto laboral agradable, la amistad, la seguridad y salud en el trabajo, un tiempo de trabajo justo, significativo y un trabajo atrayente, aspectos que no se producen en lo concerniente a la autonomía de la toma de decisiones en la Policía Nacional del Perú, que por ser jerarquizada, dicha responsabilidad la asume determinado nivel de autoridad. El autor incide en que un plan de Calidad de Vida Laboral debe buscar el trabajo estructurado y su entorno para lograr satisfacer muchas de las necesidades

personales de los colaboradores y hacer de la compañía un ambiente ideal y atractivo. Siendo la confianza en la institución uno de los pilares fundamentales para retener y certificar el talento, aspecto que si se contempla en la institución policial porque los beneficios diversos que recibe cada integrante están reconocidos por ley y son derechos hechos práctica.

6. Administrar e impulsar el cambio

En las últimas décadas, ha habido cambios de índole social, tecnológico, económico, cultural y político que se han ejecutado en tiempos convulsos. Dichos cambios y tendencias han traído nuevos métodos que son más flexibles y ágiles, y estos nuevos métodos deben adoptarse para asegurar la supervivencia de la organización, situación que no excluye a la Policía Nacional del Perú, que es una institución que por necesidad va adaptando su servicio a la modernidad. El autor afirma que, si los colaboradores en realidad desean ayudar a conseguir el éxito de la organización, los profesionales que gestionan los Recursos Humanos deben saber cómo responder al cambio. Deben adecuarse a la multiplicidad de cambios y sus soluciones deben aplicar nuevas estrategias, ideas, procedimientos, procedimientos y soluciones, lo cual se condice con lo expuesto líneas arriba en el presente párrafo.

7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable

Todas las actividades de los que gestionan el talento humano deben ser directas, transparentes, justas, honestas y éticas. No se debe discriminar a las personas y se deben garantizar sus derechos básicos. Los principios éticos deben de ser aplicados en cada una

de las acciones de la gestión de Recursos Humanos. Es por ello, que todos en la organización deben ceñirse a los estándares éticos y de responsabilidad social, dado que la responsabilidad social no es solo una obligación para la organización, sino también un requisito para las personas que trabajan en la organización. Objetivo que se cumple en la Policía Nacional del Perú, que tiene leyes, reglamentos, códigos diversos, así como lemas exclusivos orientados a garantizar la plenitud de los derechos de las personas tanto de su interior y de la propia ciudadanía.

8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo

Cuidar de las personas ya no es suficiente, es por ello, que el gestor de Recursos Humanos debe cuidar de los talentos, así como de su entorno laboral. Se trata de organización del trabajo, cultura empresarial y estilo de gestión. El impulso de estos aspectos no solo puede crear una gran cantidad de mano de obra participante, sino también crear empresas nuevas y diferentes. Un objetivo que quizás está en proceso de implementación por la institución policial, pero que no deja de ser importante y necesario.

La Administración de Recursos Humanos como proceso

Chiavenato (2000) sostiene que la gestión de recursos humanos tiene un impacto profundo en los individuos e instituciones, ya que produce una interacción que busca encontrar a personas competentes para integrarlas y emplazarlas, hacerlas parte del sistema productivo, desarrollarlas, recompensarlas, supervisarlas y controlarlas, para de esta forma generar lo que se conoce como competitividad organizacional, lo cual se condice con el manejo de las personas que se aplican en las instituciones de éxito en el mercado laboral competitivo.

Chiavenato (2000), es explícito cuando se refiere a que la gestión de recursos humanos y acota que tiene cinco procesos básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y control, cuyos objetivos y actividades de cada uno de ellos, el autor los detalla en la tabla siguiente:

Tabla 1

Actividades de la administración de Recursos Humanos

Procesos	Objetivos	Actividades
Provisión	Quién irá a trabajar a la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de mercado ▪ Reclutamiento ▪ Selección
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración de personas ▪ Diseño de cargos ▪ Descripción y análisis de cargos ▪ Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneración y compensación ▪ Beneficios y servicios sociales ▪ Higiene y seguridad en el trabajo ▪ Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación ▪ Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de datos o sistemas de información ▪ Controles, frecuencia, productividad, balance

Del mismo modo, Chiavenato (2000) puntualiza que la provisión, implementación, mantenimiento, desarrollo y monitoreo (a través de la evaluación) de personal son cinco procesos profundamente relacionados y dependientes entre sí. Dicha interacción fuerza que cualquier permutación producida por uno afecte inequívocamente al otro, lo que podría provocar otro cambio y producirá una adaptación y un ajuste en la totalidad del sistema. Desde la perspectiva del sistema, estos cinco procesos se pueden estudiar como subsistemas de un sistema más grande, que se descifran como un sistema con subsistemas contenidos y complementarios, orientados todos a desarrollar un proceso complejo y efectista de la Administración de Recursos Humanos.

Chiavenato (2000) agrega que los cinco subsistemas se componen en un proceso integral y dinámico a través del cual las organizaciones pueden incorporar, atraer, usar, mantener, desenvolver y fiscalizar en amplitud a los recursos humanos. La interacción entre los subsistemas, este proceso no necesariamente sigue el orden establecido anteriormente, porque los cinco subsistemas no están relacionados entre sí de una manera específica, porque son accidentales o varían de una situación a otra, y variarán de una situación a otra. Los cambios mencionados dependen principalmente de diversos elementos como el medio ambiente, la formación, la tecnología y el personal. A pesar de ser interdependientes, cambian mucho, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección, es posible que los otros no cambien necesariamente en esa dirección o escala, afirmación y doctrina que complementa y coincide con lo comentado en el párrafo anterior y que es necesario rescatar que los 5 subsistemas son codependientes y se relacionan entre sí.

El cargo de Administrador de Recursos Humanos

Chiavenato (2001) puntualiza al cargo como la definición de las actividades que realiza una persona en una organización, que es parte de un todo unificado y ocupa un puesto formal en la estructura organizacional. Además, el autor precisa que un puesto es una unidad dentro de la organización, que se instauran en un conjunto de compromisos que se fundan en las responsabilidades y las distingue de otros puestos, ambas afirmaciones delimitan el aspecto funcional del ocupante del cargo con relación a otros cargos, lo cual implica que tenga conocimiento su razón de ser en la organización con relación a los demás ocupantes de otros cargos.

1.2.1.1 Enriquecimiento de cargos

Dentro del diseño de los cargos dentro de una organización se suele pensar en la formalización de los mismos con la finalidad de establecer los parámetros que guiarán su accionar. En relación a lo expuesto, Gallardo, Cruz y Fajardo (2015) refieren que dicha "...formalización que recoge la frecuencia, intensidad y diferente naturaleza de las normas existentes. En este sentido, se dice que una organización está muy formalizada cuando la forma de actuar de cada uno de sus miembros viene establecida por normas" (p. 77). De esta manera dejan en evidencia la necesidad de delimitar las funciones de cada persona en la organización y de cambiar aquellos que pudieran resultar ineficientes para el logro de las metas trazadas.

Chiavenato (2001) ahonda con relación a la especialización y el enriquecimiento de cargos al afirmar que la idea que se tiene de empresa en todo su esplendor implica de manera obligatoria que los colaboradores sepan cuáles son sus respectivas responsabilidades, además agrega que parte de diseñar los cargos supone un quehacer que debe hacerse en rigurosidad a las necesidades organizacionales y deben contar con una persona encargada de ejecutarla, designa así con exactitud, el nivel de responsabilidad del ocupante del cargo.

Tejedo (2013) refiere que cuando se gestiona los recursos humanos se deben planificar acciones dirigidas a que las personas se sientan identificadas con su tarea y motivadas al llevarlas a cabo, por lo tanto, se encaminan de manera "...eficiente, incrementando la productividad de los mismos y por lo tanto generando valor añadido a la empresa." (p.10). Este valor añadido permite a la organización que se haga un rediseño a los puestos haciéndolos más dinámicos, que conlleven a una mayor motivación y satisfacción por los logros alcanzados, aprendizajes nuevos y soluciones creativas.

Sobre el diseño de cargos Chiavenato (2001) señala que estos requieren consolidarse con dos aspectos fundamentales tales como:

- En relación a la especialización se hace referencia al grado de conocimientos y habilidades que se necesitan para un puesto en específico. Es, por tanto, que el grado de especialidad que debe mostrar el ocupante del puesto debe obedecer de la tecnología o gestión administrativa utilizada, que implica los recursos que debe proveer la organización al ocupante del cargo, para que se desenvuelva adecuadamente en el cargo.
- Asimismo, el colaborador debe definir su determinación para con su puesto y con su trabajo, los recursos que ha reportado, el trabajo que debe realizar y la responsabilidad y propiedad de la relación con él. Asimismo, debe evolucionar junto con las personas que hay en otras posiciones, teniendo en cuenta que, por lo general, el puesto está definido a través de una descripción, que expone en detalle las obligaciones o labores del puesto, definiéndose así el comportamiento que debe tener el colaborador, situaciones implícitas que ameritan el aspecto comunicacional y de coordinación que desarrolle el ocupante del cargo en relación a otros ocupantes del cargo.

Chiavenato (2001) añade que los puestos también pueden ser definidos mediante ordenamientos de índole formal, a través de reglas y regulaciones fundadas por la institución con la finalidad de guiar y controlar la manera en la que los colaboradores cumplen con su labor, estableciéndose un proceso de control objetivo en función a recursos disponibles en la organización. Del mismo modo, se hace un diseño de

cargos, cuya definición atañe a la formalización en el diseño organizacional, del cual constituye un aspecto de suma importancia.

Precisamente, la causa que origina la conceptualización de cargos da pie a que la dirección examine con atención la contribución de cada puesto a la operatividad de la compañía en conjunto. También, se entiende que se entiende como una delimitación objetiva de los cargos para evitar la duplicidad de funciones. Sin embargo, la formalización consecuente reduce el nivel de flexibilidad con que los individuos desempeñan sus cargos, es decir, a mayor sea la definición, mayor será la burocratización, un fenómeno que suele ocurrir principalmente en las instituciones públicas del país. Sin embargo, en tiempos recientes se evidenció la urgencia de adecuar el trabajo al trabajador, ya que esto constituye una necesidad en la aplicación práctica de mejora de procesos y empleo de recursos.

Chiavenato (2001), considera necesario tratar como tema de interés que "...la rotación de cargos también se denomina "turno de cargos", y consiste en desplazar al individuo de un cargo a otro, sin fijarlo a ninguno y sin aumentar necesariamente sus responsabilidades. La extensión constituye un aumento de tareas del mismo nivel de dificultad o de responsabilidad, o algún desplazamiento horizontal. La ampliación representa un aumento de tareas o de responsabilidad de nivel superior o algún desplazamiento vertical del cargo" (p. 270), que va acorde con las teorías modernas de la administración que sustentan que los trabajadores deben ser en la actualidad, multifuncionales al tener experiencia y conocimiento de ser ocupantes de varios cargos en las organizaciones.

Del mismo modo, el autor explica que el papel de la faena laboral es amplificar intencionadamente la sensación de responsabilidad, los

desafíos que están sujetos a las responsabilidades laborales, cooperan con un mayor significado e iniciativa al trabajo con la finalidad de ofrecer más oportunidades para compensar las necesidades humanas. Los escenarios descritos anteriormente son situaciones que convierten al ocupante de varios cargos, en una persona experta y multifuncional por experimentar nuevos retos y tener la capacidad de resolverlos producto de su especialización en diversas áreas de la organización.

El fortalecimiento del cargo se compone en una de las opciones más defendidas por aquellos autores que se encuentran relacionados a la teoría del comportamiento. Esta situación se puede dar en un sentido vertical u horizontal, teniendo en consideración el mandato de la orden a seguir. Situación que denota que el ocupante del cargo deba contar con ciertas destrezas y competencias que le permitan, como profesional, desenvolverse en cargos superiores, así como cargos de niveles similares al que ocupa en otras áreas de la organización.

En relación a lo expuesto anteriormente se sabe que conforme los colaboradores evolucionan y obtienen nuevas sapiencias, la organización debe descartar las tareas más fáciles relacionadas a su cargo y agregarle actividades progresivamente más complejas, conforme a su evolución como profesional. Anteriormente el trabajo se dividía a través de la especialización de los colaboradores, para de esta manera evadir errores y gastos innecesarios, teniendo en consideración el proceso de control sin descuidar su desarrollo personal.

Chiavenato (2001) considera necesario explicar que

...el enriquecimiento del cargo trae ventajas para la empresa y para el empleado, ligadas a algunos efectos indeseables que pueden ocurrir. Uno de estos efectos indeseables es la resistencia al

cambio, debida al aumento de los deberes, y ocurre porque no todas las personas gustan de la innovación, los desafíos o las nuevas oportunidades que podrían acarrear el riesgo de cometer errores o generar inseguridad en el desempeño futuro. (p. 272)

Situación que se da en función a la experiencia que en la actualidad ya no se produce con frecuencia debido a que los trabajadores han entendido en su filosofía de trabajo, que debe ser competitivo y ello implica ser mejor cada día.

Respecto al posible enriquecimiento del cargo Chiavenato (2001) cita dos tipos de efectos posibles del enriquecimiento de los cargos (deseables e indeseables), que se describen en el cuadro siguiente:

Tabla 2

Efectos del enriquecimiento del cargo

Efectos deseables	Efectos indeseables
Mayor motivación del personal, debido al desafío del cargo	Mayor ansiedad, a causa de la inseguridad generada por los desafíos.
Mayor productividad, en virtud de la satisfacción producida por el cargo.	Más conflictos íntimos, debido a la dificultad de asimilar nuevas atribuciones y responsabilidades.
Menor ausentismo, debido al compromiso y sentimiento de responsabilidad en el cargo.	Sentimiento de que la empresa está explotando al empleado, al imponerle trabajo más difícil.
Menos rotación de personal, gracias a las oportunidades de crecimiento y desarrollo.	Reducción de las relaciones interpersonales, debido a la ansiedad e inseguridad.

Fuente: Chiavenato (2001, p. 271).

El diseño de cargos y las personas

El diseño del cargo está regido con la alineación estructural de la tarea y del personal que debe realizar la tarea. Las inquietudes que surgen a partir de los responsables del diseño de los puestos es disminuir la impredecibilidad y la ambigüedad, fundamentalmente a nivel operativo

de la organización, para protegerla de vacilaciones, restricciones, emergencias y turbulencias en el entorno externo, mientras se decodifica el significado y los requisitos de la tecnología utilizada, afirmación que tiene como principal propósito clarificar los condicionamientos de los cargos y hacerlo más práctico para el ocupante.

Chiavenato (2001) explica que el mando intermedio de las organizaciones suele sacar provecho de los sistemas de integración con la finalidad de atenuar los efectos de la diferenciación, mientras que a nivel operativo se usan diversas maneras de integrar los cargos, todo con la finalidad de coordinar acciones que promuevan la eficiencia en la organización, que es una necesidad en el manejo de relaciones laborales entre ocupantes de diversos cargos

Por su parte, Martínez (2012) hace mención del trabajo y su carácter integrador mencionando que "...el trabajo en equipo requiere mucho más tiempo, cosa fácil de comprender si aceptamos que las personalidades individuales han de crear el espacio para una personalidad y espíritu comunes" (p. 12). De esta manera el autor estima que en el trabajo se deben abrir espacios de desarrollo personal a fin de integrar el trabajador al trabajo.

Asimismo, el cargo es el vínculo entre la organización y su trabajador. A través del cargo, la organización y el individuo establecen conexiones comerciales para cumplir los compromisos del otro, a cambio de las fuerzas motivadoras anunciadas. Estas conexiones comerciales establecen los derechos y obligaciones de forma expresa, oficial, a través de un acuerdo legal compuesto y pronunciado. En cualquier caso, el acuerdo formal y legítimo no suele contener todo lo que se establece y acuerda entre las partes, que representa la mejor expresión del trabajador a dar más de sí con relación al cumplimiento de sus funciones

establecidas, vale decir, deja entrever cuál es su nivel de compromiso con su empleadora.

En consecuencia, las conexiones comerciales están representadas, además, por sospechas específicas que no están formalizadas, sino que se establecen de forma verificable y casual, o incluso sin saberlo. Estas presunciones determinadas se conocen como "acuerdo mental" y comprenden el acuerdo de presunciones correspondientes no formalizadas, no escritas y no documentadas entre el individuo y la organización, que van más allá del contrato comercial convencional. Se trata de un acuerdo cierto y no declarado que incorpora un amplio abanico de prácticas, derechos, ventajas y compromisos que suelen ser venerados y considerados por los grupos en cuestión: el individuo y la organización, situaciones y experiencias implícitas que van más allá del compromiso legal y que representan en la práctica, la identidad del ocupante del cargo con su trabajo y por ende, con la organización que lo cobija laboralmente.

1.2.1.2 Integración de cargos

Chiavenato (2001) explica que "...de la misma manera que el nivel intermedio aprovecha esquemas de integración para equilibrar los efectos de la diferenciación, el nivel operacional utiliza varias formas de integración entre cargos, para asegurar la coordinación adecuada a las necesidades de eficiencia" (p. 273), que es una necesidad en el manejo de relaciones laborales entre ocupantes de diversos cargos.

De la misma manera, Chiavenato (2001) demuestra que existen tres mecanismos de integración en el nivel operacional y son los siguientes:

- Ajuste mutuo

La coordinación del trabajo se lleva a cabo a través de sencillas medidas de correspondencia casual, mientras que el control del trabajo queda en manos del director. Cuando la organización es pequeña o cuando los individuos trabajan uno al lado del otro, cada uno se ajusta al siguiente de manera casual. A medida que aumenta la cantidad de animadores, el cambio compartido es importante para organizar el trabajo de todos. Es ideal en ejercicios con poca burocratización y alta descentralización, que representa la flexibilización de las comunicaciones, convirtiéndolas en más rápidas y prácticas.

- Supervisión directa

La coordinación se consigue haciendo que un director sea responsable de lo que hacen los demás. Un director puede organizar el quehacer de numerosos individuos, dependiendo del rango ideal de control. En caso de que el trabajo se inmiscuya en lo elaborado por diferentes agrupaciones, la supervisión directa se restringe. Ideal en ejercicios con poca burocratización y poca descentralización, que se puede sintetizar con “comunicación efectiva” entre las partes, quienes no requieren realmente que alguien los supervise en el trabajo, demostrándose que existe voluntad e identidad con la organización.

- Estandarización

La coordinación se desarrolla a través de la especificación y clasificación de actividades, en concordancia con estándares preestablecidos, que es un formalismo necesario para que las

comunicaciones entre los cargos resulten más beneficiosas para las partes. El autor demuestra que puede efectuarse de tres maneras:

✓ Estandarización del proceso de trabajo

La posición se planifica y las medidas de trabajo se determinan o reservan a través de directrices, estrategias, técnicas, reglas y pautas, etc. Es ideal cuando las diligencias son básicas y se programan, como ocurre en los sistemas de construcción secuencial, es decir, se enfoca en cargos con trabajos que implican actividades que no requieren improvisaciones ante novedades notorias se pudieran producir.

✓ Estandarización de resultados del trabajo

Se estima y normaliza el rendimiento del producto o servicio brindado, se indica el importe de la creación y se predetermina la calidad o la ejecución. En el momento en que el recado es desconcertante, se indican los resultados y se deja que el consumidor elija la interacción, cuando las tareas van a dar como resultado, lo precitado y prefijado.

✓ Estandarización de las habilidades o de los conocimientos

La determinación y la preparación del colaborador para llevar a cabo el trabajo deben estar muy adaptadas a sus circunstancias. En tareas excepcionalmente complejas, los resultados no suelen poder normalizarse y la organización necesita normalizar las capacidades de los agentes, situación

que amerita una especialización adecuada y competente de los ocupantes de los cargos.

El autor agrega además que los sistemas de integración son componentes esenciales de la estructura organizacional, suelen encontrarse en todos los niveles de la construcción jerárquica y pueden coincidir. Cuanto más imprevisible y separada sea la construcción, más sistemas de combinación existirán, entonces, representan una necesidad para que la organización desarrolle sus procesos de forma adecuada y con personas idóneas en los cargos.

Al explorar lo manifestado por Chiavenato (2001) se tiene que a medida que la organización utiliza instrumentos de conciliación más modernos, como la normalización, tiende a volverse más compleja y, a su vez, vuelve a utilizar componentes más sencillos, como el cambio común, etc., que representan la evolución de la organización en el avance de sus propios procesos.

1.2.1.3 Evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2009) es la evaluación deliberada de la presentación de cada individuo en cuanto a los ejercicios que realiza, los objetivos y resultados que efectivamente logra, las habilidades de las que dispone y su potencial de mejora, es decir, converge en una actividad de rutina en toda clase de organización, llámese empresa, institución pública o privada. Además, es un sistema que permite valorar las competencias de un individuo, pero, sobre todo, el aporte que este puede hacerle a la organización, lo cual, constituye determinar en sí, su real rendimiento en la organización, así como las propias competencias que se evidenciaron en su desenvolvimiento.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2001), fundamenta que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Dar las condiciones para llevar al máximo al potencial humano en función a su empleo, que se interpreta como una forma de emitir una opinión versada en experiencias previas de cómo emplearlas objetivamente.
- Ver a los recursos humanos como el activo más importante de la organización, es decir, como su principal ventaja competitiva y cuya productividad debe evolucionar de modo indefinido, dependiendo a su vez de la gestión mostrada, que se entiende como trabajar a futuro, la empleabilidad continua de los trabajadores.
- Brindar oportunidades de desarrollo y circunstancias que favorezcan la participación activa de cada uno de los miembros de la organización, tomando en cuenta los objetivos institucionales y los objetivos individuales, favoreciendo así el desarrollo pleno de los trabajadores en beneficio propio y con extensión a la organización.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Según lo propone Chiavenato (2001) hay beneficios cuantificables cuando un programa de evaluación de desempeño está bien estructurado, diseñado, coordinado y ejecutado, ya que brinda beneficios a corto, mediano y largo plazo. Situación que deviene de un correcto y proyectista proceso de evaluación. En general, el principal beneficio se lo lleva la sociedad en conjunto, teniendo actores tales como el colaborador, sus jefes, la organización y los consumidores., es decir, a todos los actores comprendidos, tanto internos (individuo, gerente y organización), así como a los externos (comunidad).

Beneficios para el jefe

- ✓ Evaluar con toda probabilidad la presentación y la conducta de los subordinados, teniendo en cuenta los factores y los factores de evaluación y, sobre todo, en función de un marco de estimación equipado para matar la subjetividad, es decir, cómo debe realizarse en forma correcta y objetiva.
- ✓ Formular medidas y prácticas dirigidas a mejorar el nivel de presentación de sus subordinados, que implica establecer los parámetros mínimos de desempeño tanto individual como colectivos.
- ✓ Dialogar con los subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de la ejecución como marco de objetivos, y que a través de este marco puedan entender cuál es su papel en dicho proceso, tal como lo condiciona una comunicación efectiva en la actualidad.

Beneficios para el subordinado

- ✓ Conocer las reglas de juego, teniendo en consideración cuáles son las conductas que la asociación espera de sus trabajadores, suponiendo que es la forma más adecuada de transparentar la evaluación.
- ✓ Mostrar cuáles supuestos esperados respecto a su exposición, cualidades y carencias, tal y como indica la evaluación del supervisor, lo que le sirve como retroalimentación y reorienta, si es necesario, su desempeño en beneficio propio y de la organización.

- ✓ Comprender qué disposiciones y medidas toma el supervisor para mejorar su exposición (elaboración de programas, preparación, etc.), y las que debería tomar el personal por sí solo, que podría actuar naturalmente como ajuste en el trabajo.
- ✓ Autoevaluar y auto recomendar su automejora y discreción, que le permiten conocerse más, cuáles son sus debilidades y fortalezas.

Beneficios para la organización

- ✓ Se puede evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo, y caracterizar el compromiso de cada trabajador, para emplearlos en los cargos o puestos donde tendrán un mejor desempeño.
- ✓ Puede reconocer a los trabajadores que necesitan refrescarse o actualizarse en determinados espacios de acción, y seleccionar a los representantes que están equipados para ascender o moverse, tal como lo propone la educación continua en la actualidad.
- ✓ Puede dotar de elementos más destacados a su estrategia de recursos humanos, ofreciendo libertades a los representantes (para ascender, pero además para avanzar y superarse), dinamizando la eficacia y mejorando las relaciones humanas en el trabajo, tal como lo han entendido las organizaciones competitivas, que han aprendido de sus experiencias y se proyectan con procesos continuos de mejora.

Lineamientos básicos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño tiene que brindar beneficios tanto a la organización como a las personas, quienes son los

actores protagonistas de la organización, en función a ello, se deben seguir ciertos lineamientos básicos:

- La evaluación debe abarcar la exhibición genuina de los ejercicios, pero también el cumplimiento de los objetivos y los destinos. La ejecución y los objetivos deben ser temas indivisibles de la evaluación de la ejecución, porque surge y se produce una codependencia entre ambas partes que se necesitan.
- La evaluación debe ofrecer importancia al representante que ocupa el puesto y no a la sensación que se tiene con respecto a las propensiones individuales que ve en el trabajo, haciéndole comprender con actividades aquellos aspectos importantes para la asociación. La evaluación debe centrarse en una investigación de objetivos de ejecución y no en una evaluación abstracta de las propensiones individuales. La responsabilidad expresada y la ejecución son cosas totalmente diferentes, lo cual permite diferenciar lo objetivo de lo subjetivo de una evaluación.
- La evaluación debe ser reconocida por los dos actores, el evaluador y el evaluado. Ambos deben coincidir en que la evaluación creará alguna ventaja para la asociación y para el trabajador, que es parte del nivel de cultura organizacional que debe tener como requisito mínimo las dos partes actoras.
- El examen de ejecución debe servir para mejorar la rentabilidad que producen los trabajadores en la asociación y debe llevarlos a estar mejor preparados para crear de forma viable y productiva, mayor utilidad. Se le especializa para que su producción sea diferenciada y superior, con relación a los demás.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Todo el mundo necesita recibir información sobre su ejercicio profesional para saber cómo está llevando a cabo su trabajo y para poner remedio de la misma manera. Sin esta información, las personas caminan a ciegas, lo que podría considerarse como una forma de seguir sin mejorar en su trabajo. Para tener una idea de las posibilidades de los individuos, la compañía también debe saber cómo realizan sus ejercicios. En consecuencia, los individuos y las compañías deben tener un conocimiento profundo de su exposición, ya que los dos actores son los héroes del trabajo en la corporación.

Del mismo modo, el autor agrega que las organizaciones desean saber el desempeño de sus colaboradores con la finalidad de:

- Recompensas

La evaluación de desempeño ofrece un juicio deliberado que permite disputar las ampliaciones de la compensación, los ascensos, los traslados y, comúnmente, el incremento de salarios para los trabajadores. Es una evaluación basada en el mérito, que, en muchas organizaciones exitosas, es un proceso normal, entendible y aceptado por los incentivados y también por los no incentivados, siendo estos últimos quienes deben optar por tener una reacción negativa, sino entender que es un reforzamiento negativo para ellos, que en fechas próximas deberá convertirse en positivo.

- Realimentación

La evaluación de la ejecución ofrece datos sobre la opinión de las personas con las que colabora el trabajador, tanto en lo que

respecta a la ejecución como a las perspectivas y a las habilidades, que son de quienes se obtiene la información más valiosa de la persona evaluada.

- Desarrollo

El examen de ejecución permite a cada trabajador conocer con precisión cuáles son sus cualidades (lo que el individuo en cuestión puede aplicar con más fuerza en el trabajo) y cuáles son sus carencias (lo que debería mejorar mediante la preparación o la autosuperación), que es el mejor diagnóstico del trabajador, obtenido y conocido por el mismo.

- Relaciones

El examen de desempeño permite a cada representante mejorar sus asociaciones con las personas que le rodean (directores, compañeros, subordinados), ya que se da cuenta de la valoración que hacen de su presentación, lo cual implica transparentar las relaciones humanas entre ambas partes.

- Percepción

La evaluación de desempeño permite a cada trabajador comprender lo que los individuos que le rodean consideran de él. Esto mejora su impresión de sí mismo y su clima social, porque la crítica y la autocrítica, son las que ayudan al evaluado a conocerse mejor.

- Potencial de desarrollo

El examen de desempeño permite a la asociación conocer de arriba a abajo la capacidad de mejora de sus representantes, con el fin de

poder caracterizar los programas de evaluación y avance, la progresión, las profesiones, etc., entendido que en la actualidad como la educación continua que las organizaciones competitivas desarrollan a favor de sus colaboradores.

- Asesoría

El examen de desempeño proporciona al director o al experto en RRHH datos que le ayudarán a exhortar y controlar a sus trabajadores, que implica a corto y mediano plazo, el desarrollo de programas de capacitación que van a beneficiar tanto a los colaboradores en lo personal y profesional, así como a la organización que es el ente receptor principal de los resultados a obtener.

1.3.2 Calidad de servicio Policial

La calidad de servicio se distingue por brindar al usuario la satisfacción de sus requerimientos, en este sentido Stoner y Freeman (1996) en su obra "Administración" citan a Joseph Juran quién define la calidad como "La adecuación de uso de un producto, es decir, la capacidad que tiene un producto o servicio para satisfacer las verdaderas necesidades del cliente" (p. 246), que implica las expectativas reales y verdades de porque el cliente fija su atención en un producto o servicio y cómo lo beneficia.

De otro lado Robbins y Coulter (2010) en su obra "Administración", denotan que la calidad es "...la habilidad de un producto o servicio de realizar manera confiable lo que se supone que debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente" (p. 439), lo que se condice con el real sentido de la existencia de un producto o servicio, satisfacer plenamente las necesidades del cliente o no.

Hellriegel y otros (2017), en “Administración, un enfoque basado en competencias”, definen la calidad como “...la medida en que un bien o servicio cumple con aquello para lo que se supone que sirve” (p. 63), es decir, la satisfacción plena de las expectativas de quién adquiere un bien o servicio determinado.

Deming (1982), en su obra “Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis”, propone y argumenta los 14 principios que tienen empleabilidad en cualquier tipo de organización, que pueden ser pequeñas o grandes empresas y aplicándolas a la investigación, aplicadas a entidades públicas o privadas, principios que son los siguientes:

Principio uno, “Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo” (p. 19), lo que permite dejar entrever, que la mejora continua es a su vez, permanente en un producto o servicio para satisfacer las necesidades de un cliente o consumidor exigente.

Principio dos, “Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar” (p. 19), lo que se podría vincular en la actualidad con tipologías del liderazgo, tales como el liderazgo transformacional, liderazgo visionario, liderazgo estratégico y otros.

Principio tres, “Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar” (p. 19), lo que implica que no se necesita un control e inspección para producir calidad desde el inicio del proceso para obtener un producto o servicio.

Principio cuatro, “Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza” (p. 19), quiere decir que se debe trabajar con un proveedor que brinde los insumos o materias primas de la misma calidad o quizás mejor a manera consecutiva, para que el bien o producto final, siempre se caracterice por ser el mismo o cada vez mejor.

Principio cinco, “Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente” (p. 19), ello implica el perfeccionamiento y la propia mejora continua con la finalidad de acercarse cada vez más a la excelencia.

Principio seis, “Implantar la formación en el trabajo” (p. 19), que se condice quizás con la especialización técnica y progresiva de cada trabajador, que lo convierta en el protagonista de procesos cada vez más perfeccionistas y mejores con relación a experiencias previas.

Principio siete, “Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios” (p. 19), lo cuál resulta más beneficioso en todos sus aspectos para el supervisor, el supervisado y la propia organización o empresa, porque al final, todos se benefician.

Principio ocho, “Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía” (p. 19), que representa la mejor de oportunidad de crecimiento laboral de cada trabajador, porque el mismo podrá ir descubriendo como mejorar su labor y que, por ende, repercute en la organización.

Principio nueve, “Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio” (p. 20), lo que no ha perdido vigencia, sino más bien, se ha perfeccionado en la actualidad, porque las empresas o instituciones han aprendido a entender, que los trabajos en equipo son los que obtienen mejores resultados.

Principio diez, “Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra” (p. 20), es cierto, porque los eslóganes según investigaciones realizadas, han demostrado que funcionan como reforzamientos negativos para los trabajadores porque influye en su desempeño, al dedicarse en dichos mensajes, en lugar de trabajar cada vez mejor sin ningún tipo de presión.

Principio once, “Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo” (p. 20), porque pese a que deben existir protocolos o procedimientos de producción, siempre debe considerarse la aplicación de mejoras o cambios que permitan mejorar y “Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo” (p. 20), porque como en el comentario del párrafo anterior, pueden actuar o influir de manera negativa hacia el trabajador, quien es cuestionado en forma muy sutil sobre su nivel de producción y ello lo afecta también en su satisfacción laboral.

Principio doce, “Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad” (p. 20), lo cual implica que el supervisor

aplique a su vez, prácticas implícitas de liderazgo cuando interactúa con los trabajadores, compartiendo su filosofía de trabajo y hacia donde debe orientarse la mejora de la calidad de producción y “Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivo” (p. 20), lo cual se relaciona con una adecuada, objetiva y moderna administración de recursos humanos, que no sólo debe buscar otorgar un incentivo por los logros de cada trabajador de cualquier nivel de la organización, sino más bien, por enfocarse a que el trabajador alcance su propia satisfacción profesional en el trabajo específico que desarrolla.

Principio trece, “Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora” (p. 20), lo que se traduce y vincula con lo que se profesa en la actualidad y que se denomina la “educación continua”, porque resulta necesario que cada día de trabajo es una experiencia nueva y a su vez, un nuevo conocimiento obtenido de la práctica.

Principio catorce, “Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos” (p. 20), que es lo que se busca en toda empresa u organización competitiva, que todos sus trabajadores sin distinguir el nivel que ocupan en su estructura, tengan el compromiso personal y profesional para convertir en competitivos, los productos o servicios que se brindan a los clientes o usuarios.

En lo concerniente a la importancia de la calidad de un producto o servicio, Carro, R. y González, D. (2012), sostienen que pueden afectar o influir determinantemente en cuatro formas o maneras:

Primera, en “Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por

disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones” (p. 2), que representan en la práctica, el perfeccionamiento de los procesos de obtención de productos o servicios, para la obtención de mejores dividendos o ganancias, conforme a las metas trazadas por la empresa o institución.

Segunda, en el “Prestigio de la organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores” (p. 2), información que se obtiene de una real y objetiva práctica de la mejora continua, no sólo en los procesos de producción, sino también en la satisfacción plena de las expectativas de los clientes.

Tercera, en la “Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera” (p. 2), condicionamientos o consecuencias que deben ser tomadas en cuenta desde el inicio del planeamiento de nuevos productos y servicios, para evitar que resulten las consecuencias no deseadas y que afectan significativamente la imagen institucional de la empresa u organización.

Y cuarta, por las “Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio” (p. 3), debiéndose precisar que la calidad ya dejó de ser internacional para ser mundial o global y que influyen determinadamente, en las características de los productos o servicios que se comercializan en el mercado.

La calidad de servicio según Hernández, Chumaceiro y Atencio (2009) es “...un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona,

un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio” (p. 460), que se traduce con cumplir a cabalidad las expectativas y exigencias del cliente, para fidelizarlo y hacerlo asiduo consumidor del servicio o producto que se le ofrece, con relación a lo que ofrece la competencia.

Para Stanton, Etzel y Walker (2004), la calidad del servicio es el “...grado en que la oferta de un intangible satisface las expectativas del cliente” (p. 793), definición breve y concisa que se sitúa en la satisfacción de las necesidades de los clientes, en función al producto o servicio brindado.

Principales factores que determinan la calidad del servicio

Los investigadores Parasuraman, Zeithlam y Barry (1985), encontraron que, en la gran parte de servicios, los compradores utilizan elementos equivalentes para valorar la calidad de los mismos.

Estos factores son:

1. La accesibilidad

El servicio es de fácil acceso, se encuentra en zonas accesibles, sin demora en colas y en horas adecuadas, factor que está referido a la proximidad en distancia y tiempo en relación a las necesidades por satisfacer del cliente.

2. La comunicación

El servicio debe ser explicado de manera precisa y en términos fáciles de entender por el consumidor, para que esta forma se pueda facilitar la identificación plena del consumidor con los reales

beneficios del servicio y si colma o satisface a plenitud, sus expectativas, así como la inversión que debe realizar para adquirir el mismo.

3. La capacidad del personal

El personal debe poseer las habilidades y sapiencias necesarias, lo que involucra una especialización inmutable del personal para satisfacer las interrogantes y las expectativas del consumidor.

4. La cortesía y amabilidad

“El personal es cortés, amable, respetuoso y atento” (p. 519), lo que amerita un trato adecuado hacia los consumidores o clientes, quienes representan el motivo de ser de la organización.

5. La credibilidad

“La empresa y sus empleados son confiables y quien realmente ayuda a los clientes” (p. 519), que es uno de los factores claves a proteger, porque si se pierde la credibilidad de los mismos, se perderá también su fidelidad.

6. El respeto de normas y plazos

“La prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa” (p. 519), factor que implica la continuidad del servicio, sin detenerse a suspenderlo.

7. La capacidad de reacción

“El personal reacciona rápidamente y con imaginación a los pedidos de los clientes” (p. 519), factor que implica adaptarse a la realidad

de las circunstancias para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes.

8. La seguridad

“El servicio es efectuado sin peligro, sin riesgo ni duda y respetando la confidencialidad” (p. 520), que son las garantías que espera tener el cliente con relación al servicio que se le ofrece.

9. La tangibilidad

“Los aspectos materiales del servicio, tienen un grado adecuado de calidad” (p. 520), factor que busca garantizar la continuidad basado en la confianza del cliente, quien siempre asumirá que la calidad es la misma.

10. La comprensión del cliente

“El personal se esfuerza en comprender a los clientes y los trata de manera muy personal” (p. 520), sin olvidar que los consumidores son la razón de ser y los motivos de presencia de la organización en la sociedad.

El cuanto al servicio Policial el Decreto Legislativo No. 1149 “Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú” (2012), conceptualiza el servicio brindado por la policía como el “Conjunto de actividades que ejecuta el personal en situación de actividad, para el cumplimiento de su finalidad y misión institucional” (p. 2), que constituye la razón de ser de la institución policial y que cada policía debe entender y cumplir a cabalidad.

La Ley No. 30714 “Ley que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú” (2017), conceptualiza al servicio policial como aquellas “...actividades que ejecuta el personal de la Policía Nacional del Perú en

situación de actividad para el cumplimiento de la misión y funciones institucionales, de acuerdo a lo estipulado en la Constitución Política del Perú, las leyes y reglamentos” (p. 2), definición que es más precisa y puntual, considerando los aspectos legales de la funcionalidad de la institución policial.

El “Manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en dependencias policiales, con énfasis en Comisarías y Depincris” del Ministerio del Interior (2019), define el servicio policial como “...un servicio público, a cargo del Estado, que se presta a través de la Policía Nacional del Perú” (p. 9), definición que es más explícita al ubicarlo en el contexto de la gestión pública y su vinculación con los ciudadanos, que tiene acceso a él.

Beneficios del servicio policial para la ciudadanía

El citado manual incorpora el enfoque de calidad en la atención durante la provisión del servicio policial con los siguientes beneficios para la ciudadanía:

1. Conseguir un trato satisfactorio en las oficinas de la policía durante el arreglo de las administraciones requeridas, lo que implica el manejo de relaciones humanas y el respeto de los derechos humanos del ciudadano.
2. Adquirir reacciones convincentes y breves a sus necesidades, referido a la calidad del servicio en tiempo, oportunidad y expectativas reales del ciudadano.
3. Afirmación de que las actividades policiales están orientadas a atender y superar sus requerimientos y supuestos, beneficio que implica garantizar las demandas que, del servicio, requiere el ciudadano.

4. Administración satisfactoria y oportuna de sus protestas e ideas con respecto a la disposición de la administración policial, igualmente, demanda prontitud y celeridad en la atención que solicita el ciudadano.

Principios de la calidad de atención

El citado manual contempla que los principios de una atención de calidad, son las directrices que deben dirigir en todo momento la atención a la ciudadanía, los cuales son:

1. Enfoque a la ciudadanía

Es la preocupación por conocer y comprender las necesidades y supuestos de los residentes, para ordenar los ciclos internos y situarlos a las inclinaciones de los residentes, que se interpreta como la necesidad y oportunidad de adaptar el servicio que se brinda a los requerimientos reales necesidades del ciudadano, lo que conlleva a la razón de ser y existencia de la institución y su nivel de responsabilidad con la ciudadanía.

2. Cultura de calidad

Es la disposición de las cualidades, los objetivos y las rutinas en las actividades diarias, que permiten hacer frente a las dificultades que surgen y satisfacer la misión del establecimiento policial, logrando resultados para ayudar a los residentes, que se requiere en la actualidad de acuerdo a lo que se vive con relación a la delincuencia y crimen organizado, es el cómo afrontarlos y por quién afrontarlos, en este caso, la ciudadanía.

3. Compromiso del personal

Sugiere que el cuerpo docente comprenda la importancia y la sorprendente calidad de la asistencia a prestar, para servir a los residentes y cumplir con los objetivos institucionales, que amerita el involucramiento de los policías e identificación con las necesidades de la ciudadanía recurrente.

4. Mejora continua

Sugiere trabajar constantemente para mejorar los sistemas, las actividades y las grandes prácticas, para superar los supuestos de los residentes, adquirir los mejores resultados para la fundación, garantizar la sustentabilidad de las actividades y ganar incesantemente de la experiencia, requiere las buenas y necesarias prácticas de la filosofía de la calidad aplicada en las empresas e instituciones exitosas, pero en esta oportunidad, con una adaptación al servicio que brinda la institución policial con relación al ciudadano y sus necesidades de atención.

5. Eficiencia

Se trata de crear un valor público más notable a través de la utilización normal de los activos, tratando de proporcionar a los residentes lo que necesitan con el menor gasto imaginable, con una norma de calidad suficiente y en las cantidades ideales para impulsar la asistencia gubernamental de los residentes, amerita el cumplimiento de los cánones de la eficiencia aplicados en el servicio que brinda la institución policial orientado a la ciudadanía.

Conductores de la calidad de atención en la provisión del servicio policial

El referido manual del Ministerio del Interior (2019), contempla, además, los conductores de la calidad de atención en la provisión del servicio policial, que son los siguientes:

1. Trato

Es el trato acogedor, bien dispuesto, compasivo y competente que da el policía y el trabajador del gobierno a la población, en los distintos minutos que la ayuda solicita, lo que corresponde a la aplicación de lo aprendido por los policías en su período de formación.

2. Información

Es el lenguaje básico, claro y oportuno; el lenguaje utilizado; al igual que la precisión, cantidad y naturaleza de los datos que el policía y el empleado del gobierno dan a los residentes durante la ayuda prestada, que se correlaciona con brindar una atención de calidad al ciudadano, sin miramientos de su condición física o económica, vale decir, en igualdad de condiciones.

3. Resultado de la gestión

Es el uso satisfactorio y directo de los sistemas y directrices en el poder, al igual que el interés de sólo aquellos requisitos previos que son esenciales, no debiendo solicitar nada al ciudadano, en cambio, brindarle los recursos asignados y contemplados para el servicio policial.

4. Tiempo

Es el tiempo invertido por los ciudadanos desde que confían en que su turno será atendido hasta el final de su gestión. Se identifica además con la satisfacción de los tiempos de corte establecidos, que está referido a la calidad de atención personalizada que se le debe brindar al ciudadano cuando recurre en demanda del servicio policial.

5. Transparencia

Es la fidelidad y la confianza que proyecta la policía a través de las actividades de los policías y de los trabajadores de la administración, que está vinculado implícitamente a la imagen de la institución que se proyecta a la ciudadanía, reflejada en el servicio que se le presta en auxilio de alguna necesidad o garantía que el ciudadano requiere en un momento o circunstancia determinados.

6. Ambiente

Es la razonabilidad del espacio y del mobiliario actual para una consideración suficiente de la ciudadanía, que debe darse como en las empresas e instituciones privadas, donde la imagen que se proyecta, es un factor muy importante en la calidad del servicio que se ofrece.

Funciones de la Policía Nacional del Perú que se ejecutan a través del Servicio Policial

Según el Decreto Supremo No. 26-2017-IN, que reglamenta el Decreto Legislativo No. 1267 – Ley de la Policía Nacional del Perú, en su articulado No. 4 (p. 3 y 4), establece las funciones policiales siguientes:

1. Garantizar, mantener y restablecer el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana” (p. 3).
2. Mantener la paz y la convivencia social pacífica, garantizando la seguridad, tranquilidad y el orden público” (p. 3).
3. Promover e implementar mecanismos de coordinación y articulación en favor de la seguridad ciudadana” (p. 3).
4. “Garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado” (p. 3).
5. Velar por el cumplimiento de los derechos fundamentales de los ciudadanos y velar, a su vez, por el resguardo de bienes públicos y privados, dando principal atención a la población en riesgo, con alto grado de vulnerabilidad, reuniendo y respetando el enfoque de derechos humanos, género e interculturalidad.
6. Sistematizar y apoyar en el cuidado de funcionarios de alto nivel, entidades públicas y organizaciones privadas, individuos y empresas, teniendo en consideración el contexto en el que se desarrolla siendo de obligatoriedad proporcionar el servicio.
7. Dar seguridad al presidente de la República en ejercicio o elegido y a los presidentes anteriores; a los Jefes de Estado en verdadera visita, a los presidentes de los Poderes Públicos y de los cargos naturalmente autónomos, a los particulares del Congreso, a los Ministros de Estado; así como a los negociadores, a los dignatarios y a los distintos personajes que dicte la ley en la materia

8. “Prevenir, combatir, investigar y denunciar la comisión de los delitos y faltas previstos en el Código Penal y leyes especiales; incluyendo la intervención e investigación de aquellos que se cometen en el transporte aéreo, marítimo, fluvial y lacustre” (p. 3).
9. Conseguir, proteger, asegurar, reubicar y procesar indicios, evidencias y objetos que puedan evidenciar algún delito o que puedan servir como prevención, poniendo a disposición oportuna de las autoridades competentes.
10. “Practicar y emitir peritajes oficiales de criminalística para efecto de procesos judiciales y otros derivados de la función policial” (p. 3).
11. Elaborar peritajes técnicos a nivel vehicular para investigar de manera oportuna los accidentes de tránsito, hurto de vehículos y otras ocurrencias que puedan surgir a partir de hechos que están por fuera de la ley.
12. “Realizar las funciones de investigación policial, de oficio o bajo la conducción jurídica del Fiscal, en concordancia con el Código Procesal Penal y leyes de la materia” (p. 3).
13. “Investigar la desaparición y trata de personas; así como, el tráfico ilícito de migrantes” (p. 3).
14. Gestionar la inteligencia policial a través de la producción de un sistema de acción y contrainteligencia en el marco del Sistema de Inteligencia Nacional y de la mano de la Policía Nacional del Perú, teniendo en consideración las regulaciones que fungen en torno a las acciones que se podrían dar en este tipo de trabajo.

15. Brindar un sistema de vigilancia en las fronteras, con la finalidad de controlar el ingreso de personas y objetos que por ahí pudiesen entrar. Esto considerando todas las disposiciones de índole legal que tuvieran que ver con el control migratorio.
16. Dirigir el cumplimiento de las normas de tráfico por parte de los usuarios de la vía pública y, subsidiariamente, de las normas de transporte en la organización de la vía pública, así como prevenir, investigar e informar de las colisiones de automóviles a los especialistas.
17. “Garantizar el cumplimiento de los mandatos escritos del Poder Judicial, Tribunal Constitucional, Jurado Nacional de Elecciones, Ministerio Público y la Oficina Nacional de Procesos Electorales, en el ejercicio de sus funciones” (p. 3).
18. Dar soporte al Instituto Nacional Penitenciario (INPE) de forma subsidiaria. Ejecutando esto con el servicio de seguridad en los centros penitenciarios y brindando el servicio de transporte de las personas procesadas y sentenciadas.
19. Ser partícipe de las políticas de estado que busquen preservar la conservación de recursos naturales y relativos al cuidado medio ambiental.
20. “Velar por la seguridad de los bienes y servicios públicos, en coordinación con las entidades estatales correspondientes” (p. 3).
21. Dar seguridad y defender aquellos bienes que sean considerados como Patrimonio Cultural del Estado y todos aquellos que

potencialmente podrían serlo, del mismo modo, dar seguridad a los turistas y a su patrimonio.

22. “Participar en la Defensa Nacional, Defensa Civil y coadyuvar al desarrollo económico y social del país” (p. 3).
23. “Identificar a las personas con fines policiales y expedir certificados de antecedentes policiales, autorización de uso de lunas oscurecidas y otros relacionados con el cumplimiento de sus funciones” (p. 3).
24. Llevar un registro limpio y oportuno de la estadística criminal, a nivel policial y judicial, asimismo debe tener organizada la información sobre impedimentos de salida del país y demás que se pudieran necesitar con la finalidad de prevenir delitos.
25. Ser fundamental en el control y transporte de armamento, municiones, pirotécnicos y demás “...con la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil – SUCAMEC; así como apoyar a esta entidad cuando lo solicite para el cumplimiento de sus funciones” (p. 3).
26. “Participar en Operaciones de Paz convocadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y otros organismos internacionales” (p. 4).
27. “Ejercer las demás funciones que le señalen la Constitución, las leyes y sus reglamentos” (p. 4).

1.2.2.1 Orden y seguridad

La Administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus principales objetivos, el proporcionar ribetes de competitividad a la organización donde se aplica, para lo cual, emplea la mejor fuerza laboral de todos sus trabajadores, es así como también la Policía Nacional del Perú tiene que hacer lo mismo con sus nuevos alféreces que cuentan con posición y situación de ventaja al tener formación especializada tanto en Orden y Seguridad e Investigación Criminal, empleándolos en el servicio policial más adecuado y calificado que proporcione al ciudadano una atención oportuna y la debida asistencia en momentos recurrentes y apremiantes.

En relación a lo expuesto anteriormente, Tejerina & Piñar (2014) reflexionan en torno al rol del estado en la sociedad dejando en claro que en un "...estado democrático de derecho la seguridad ciudadana es el pilar material para la vigencia efectiva de los derechos fundamentales, entre ellos singularmente la libertad personal; pero lógicamente también es el resultado de la existencia de un régimen de seguridad jurídica" (p. 132). De esta forma se asegura que el estado a través de su policía brinde orden y seguridad a nivel ciudadano y sobre todo local.

La Administración de Recursos Humanos también propende la institución y vigencia de políticas éticas que sustentan un comportamiento organizacional global socialmente responsable, necesidad existencial que también compromete a la Policía Nacional del Perú como entidad que debe aprovechar la reciente incorporación al servicio de nuevos alféreces que cuentan con un valor agregado distinguible de los demás oficiales graduados anteriormente, debido a que cuentan con una sólida formación especializada tanto en Orden y Seguridad e Investigación Criminal, que deben dar sostenibilidad a su desempeño transparente, justo y confiable para beneplácito de la sociedad.

Lamas (2004) señala que los profesionales pertenecientes al cuerpo policial deben cumplir con su deber de brindar seguridad y orden sin importar "...a que sea el cuerpo al que pertenecen deben conocer estas razones, porque en cuestión de ciencias humanas no siempre rige la coherencia de la lógica, sino razones de una compleja psicología, que el paso del tiempo va desvelando" (p. 55). De esta forma el autor hace referencia a la deontología que debe acompañar el actuar de la policía en su ámbito de desarrollo.

La construcción de una mejor institución es uno de los principales ejes que proporciona la Administración de Recursos Humanos a cualquier tipo de organización (empresa pública o privada) y en ese orden lógico, su aplicación en el interior de la Policía Nacional del Perú, representa una necesidad prioritaria a implementar para ayudarle a solucionar sus álgidos problemas, situación que compromete a los alféreces de reciente egreso para que coadyuven en ésta difícil misión, para lo cual deben emplear su principal fortaleza que es una fuerza laboral proveniente de una formación especializada para brindar un óptimo servicio policial tanto en Orden y Seguridad e Investigación Criminal.

1.2.2.2 Investigación criminal

La investigación criminal se apoya en la metodología técnica y científica para los cuales se han diseñado protocolos y procedimientos, de allí la importancia que el personal policial conozca la función que debe ejercer. La función de vigilancia tiene dos modelos que son el de intervención y de proximidad; en la función de inteligencia se recolecta la mayor cantidad de información y pruebas suficientes para luego procesarlas; en cuanto a la investigación criminal propiamente dicha cuenta con el respaldo del sistema de justicia, todo en base a la metodología científica.

La PNP cuenta con un registro Nacional Criminalístico, para poder identificar al personal policial y la función que cumple frente a la criminalidad, lo que permite mejorar la investigación científica de los delitos con personal calificado y cumplir con la función optimizar la calidad de servicio policial.

En base a lo dicho Castro y Aparicio (2008) refieren que la investigación criminal tiene "...la función de seguridad pública a fin de prevenir, neutralizar hechos, faltas o comportamientos que obstruyan, limite o cercene el orden social" esto en base a cada uno de los sistemas políticos, por lo que está respaldado por los gobiernos políticos.

En Perú es necesario que se establezcan mecanismos que permitan al personal policial tomar acciones para las cuales reciben una preparación vasta en investigación e intervención ante la criminalidad, las acciones no van separadas de un sistema de justicia que tiene el mismo propósito, de allí que "... los policías encargados de realizar funciones de Investigación Criminal, dependan funcionalmente del Ministerio Público y administrativamente de sus respectivos comandos" (Müller Solón, 2020, p. 21). En la PNP deben aliviarse las cuestiones burocráticas para efectivizar las acciones que le llevan a cumplir con su labor en el campo de la investigación criminal, conjugando las tareas con el área de criminalística.

1.3 Marco filosófico

La Administración de Recursos Humanos como función aplicada en la Policía Nacional del Perú para el tratamiento de los nuevos alféreces dados de alta a partir del año 2018, tiene como finalidad motivarlos y generar de ellos, su mejor respuesta en el desenvolvimiento laboral que se evidencia con la prestación del servicio, entendido éste último como el cumplimiento de la misión y funciones institucionales acordes con lo estipulado en la Constitución Política del Perú, leyes y reglamentos específicos, haciéndolos sentir que se

desarrollan como personas de bien en el ámbito profesional en sus respectivas especialidades que fortalecen más aún, su identificación con la institución que los acoge.

Considerando que para la Administración de Recursos Humanos, las personas representan el principal activo de las organizaciones (sean instituciones o empresas públicas o privadas), es una filosofía global que también comprende a la Policía Nacional del Perú que acoge coyunturalmente a los nuevos alféreces y que debe generar en ellos, su compromiso puesto en práctica con una colaboración eficaz en el servicio policial donde pongan de manifiesto sus propias fortalezas personales y sus competencias profesionales en favor del engrandecimiento institucional y que coadyuven de ésta manera con el desarrollo de la vida en comunidad.

En la actualidad, es perfectamente entendible y justificable que la Administración de Recursos Humanos bien implementada en cualquier tipo de organización, la ayuda a alcanzar sus objetivos institucionales planteados y a cristalizar su razón de ser misional y, en ese marco, la Policía Nacional del Perú no puede ser ajena a dicha tendencia debido a que cuenta con objetivos y misión plenamente establecidos, debiendo capitalizar el desempeño laboral de sus nuevos alféreces en el servicio policial que eminentemente busca satisfacer las necesidades esenciales de la población usuaria en general, contribuye así en el desarrollo de la vida social.

1.4 Marco legal

1.4.1 Decreto Legislativo No. 1267

Ley de la Policía Nacional del Perú Artículo 3: Función policial

Se desarrolla en el marco de su finalidad fundamental descrita y definida en el artículo 166 de la Constitución Política del Perú, ejerciendo sus funciones en su condición de fuerza pública del Estado.

La Policía Nacional del Perú para el cumplimiento de la función policial realiza lo siguiente:

- a. Garantiza, mantiene y restablece el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana.
- b. Presta protección, y ayuda a las personas y a la comunidad.
- c. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado.
- d. Previene, investiga los delitos y faltas, combate la delincuencia y el crimen organizado.
- e. Vigila y controla las fronteras.
- f. Vela por la protección, seguridad y libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo de las actividades de la población.
- g. Presta apoyo a las demás instituciones públicas en el ámbito de su competencia.

La función policial se materializa mediante la ejecución del servicio policial, requiriéndose del personal policial con conocimientos especializados que permita la excelencia del servicio a prestar.

Artículo 7 – Principios institucionales

Para el ejercicio de sus funciones y atribuciones, la Policía Nacional del Perú se orienta por los siguientes principios:

a. Acceso universal a los servicios

Los ciudadanos tienen derecho a acceder de manera gratuita, inmediata, oportuna y eficiente al servicio policial.

b. Eficiencia y eficacia

Toda actuación policial procura ser eficiente, eficaz, y se orienta a una permanente optimización de la calidad del servicio policial.

Artículo 8 – Valores institucionales

Entre los valores que rigen al personal de la Policía Nacional del Perú, se encuentra:

Servicio: Servir al establecimiento policial, cuyo precepto, asociación y práctica son propios de la Policía Nacional del Perú, orientados a asegurar y velar por el libre ejercicio de los derechos y libertades de las personas, previniendo y controlando una amplia gama de violaciones e ilícitos, así como manteniendo la armonía interior, la tranquilidad, la solicitud interna, la solicitud pública y la seguridad ciudadana.

Artículo 17 – Órganos de Línea

Los órganos de línea desempeñan capacidades especializadas, regularizadoras y operativas importantes para la satisfacción de los destinos dependientes de la Policía Nacional del Perú en utilización de las considerables normas que así se establecen. Están conformados por la Dirección Nacional de Investigación Criminal y la Dirección Nacional de Prevención, Orden y Seguridad.

Artículo 18 – Dirección Nacional de Investigación Criminal

Es el órgano especializado, normativo y operativo responsable de definir, ejecutar, dirigir y evaluar las actividades policiales que incorporan materias como la lucha contra la opresión psicológica, los enemigos de los medicamentos, el clima, el examen criminal, la evasión fiscal ilegal, la explotación ilegal y la hostilidad a la degradación. Tiene competencia en todo el país.

Artículo 19 - Dirección Nacional de Prevención, Orden y Seguridad

Es el órgano especializado, administrativo y operativo responsable de ordenar, dirigir y administrar las tareas policiales en el espacio de la seguridad del Estado; la seguridad básica; la seguridad de los residentes; las actividades excepcionales; el tráfico, el transporte y el bienestar de la calle; y la industria del viaje, bajo el deber de las unidades naturales que dependen de ella. Tiene competencia en todo el país.

Artículo 28 – Especialidades funcionales del personal de armas

- a. Prevención, Orden y Seguridad.
- b. Investigación Criminal.
- c. Inteligencia.
- d. Control Administrativo Disciplinario.

1.4.2 Decreto Legislativo No. 1149 - Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú

Artículo 3: Definición de Asignación

Situación del personal en actividad en un cargo específico, según las reivindicaciones útiles, el Organigrama y el Cuadro de Personal, y que se completa anualmente según los cambios globales de disposición

Artículo 16 – Especialidades funcionales

El personal de armas, tras su incorporación a la vocación policial, será asignado a las distintas unidades operativas desde el grado de Comisaría, Divisiones, Direcciones y Regiones Policiales, asegurando su perfeccionamiento experto y especializado en sus fortalezas utilitarias individuales.

Artículo 23 – Definición de Cargo

El cargo es la posición de ocupación particular establecida en el Organigrama, que se designa a la fuerza de trabajo utilizada, según lo indicado por las Listas de Desempeño Profesional o Técnico, las fortalezas útiles y el rango.

Artículo 27 - Instrumentos de gestión administrativa para la asignación de cargos

Los instrumentos de administración autorizados deciden el diseño de la fundación y la tarea de la fuerza de trabajo, se afirman anualmente por objetivo de la Dirección General y son según lo siguiente: Cuadro de Organización, Cuadro de Personal y Clasificador de Puestos.

Artículo 30 - Causales de asignación y reasignación

La asignación y reasignación de puestos se da por diversos motivos, los casos pueden ser:

- a. Egreso de las escuelas de formación, asimilación o reingreso a la institución.
- b. Especialidad funcional.

1.4.3 Decreto Legislativo No. 1318

Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú

En la primera disposición complementaria, modifica el artículo 28 del Decreto Legislativo No. 1267 – Ley de la Policía Nacional del Perú, con el texto siguiente:

“Artículo 28 – Especialidades funcionales del personal de armas

Las especialidades funcionales del personal de armas son:

- a. Orden y seguridad
- b. Investigación criminal
- c. Inteligencia
- d. Control Administrativo Disciplinario
- e. Criminalística

1.5 Investigaciones

Investigaciones internacionales

Forastiero, (2017) presentó la tesis doctoral en la Universidad de Buenos Aires, el objetivo fue evaluar la conducción de los recursos humanos en los juzgados de primera instancia, para ello fue necesario definir el nivel de jerarquía y observar cómo se conduce a los recursos humanos, describiéndolo y contrastando con la opinión que tienen el personal con la intención de constatar el tipo y nivel de satisfacción de los colaboradores para determinar la influencia en el desempeño laboral, tanto a nivel de rendimiento como de comportamiento.

La investigación fue de diseño no experimental, descriptivo y cualitativo. La muestra estuvo constituida por los recursos humanos de 31 juzgados nacionales. Llegando a la conclusión que los niveles de jerarquía están aplicando recursos efectivos para conducir a los recursos humanos, logrando una buena gestión del talento humano. También que los estilos de liderazgo que se encontraron son efectivos por que logran un buen grado de satisfacción con la calidad de servicio, teniendo una buena motivación, lo que redundará en un favorable desempeño laboral ya que mejora el rendimiento, por lo tanto, en las buenas prácticas.

Almadana-Abon (2016) desarrolló la tesis doctoral para la Universidad de Málaga que tuvo como objetivo destacar la importancia de la compensación total en el Recurso Humano, para ello ha establecido los puntos críticos para optimizar el comportamiento organizacional, verificando la clase de retribución que se le brinda. El autor hace un análisis del desarrollo funcional y burocrático que caracteriza a las empresas y el contexto donde se desarrollan, destacando la presencia de las personas como base de las organizaciones.

El estudio es de tipo empírico y analítico, descriptivo y transversal. La muestra son cuarenta profesionales que dirigen un grupo de empresas en Málaga.

Llegando a la conclusión que en la gestión de recursos humanos la compensación es prioritaria para los logros organizacionales, por lo que estos modelos deben ofrecer ventajas competitivas, siendo una herramienta la motivación, tanto intrínseca y extrínseca que le permiten encontrar la satisfacción y mantienen al personal atento y con ánimo para los logros organizacionales mejorando el comportamiento organizacional generando un nuevo enfoque de la gestión de los recursos humanos.

Quiróz (2015) desarrolló la tesis en la Universidad de Sevilla, la cual tuvo como objetivo realizar un análisis acerca de las tendencias en la gestión de los recursos humanos, teniendo una tendencia a estudiarla a partir de lo académico y empresarialmente. El investigador llevó a cabo un análisis semántico en las publicaciones acerca de los resultados en un periodo determinado, encontrando las coincidencias y diferencias de intereses en cuanto las tendencias en la gestión de recursos humanos.

En esta investigación se usó la técnica de análisis y se realizaron correlaciones para determinar las semejanzas y diferencias. Las conclusiones principales han sido que en la aplicación del análisis existe distancia entre la teoría y la práctica de los recursos humanos, además que se han encontrado algunas limitaciones a la hora de hacer el trabajo, porque las empresas europeas más grandes presentan menos reportes de los factores que inciden en los recursos humanos.

Investigaciones nacionales

Sabana y Peralta (2007), realizaron la investigación: “El proceso actual de cambios de colocación de oficiales de la Policía Nacional del Perú y su relación con el campo ocupacional” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional

del Perú y fijaron como objetivo general “Analizar el actual proceso de cambios de colocación de oficiales de la PNP, con el propósito de identificar sus limitaciones, carencias o deficiencias, de tal manera que permita sentar las bases orientadas a diseñar un nuevo sistema de asignación de cargos en función de su campo funcional” y como principales objetivos específicos “Diagnosticar el actual sistema aplicado en la asignación de cargos durante el proceso de cambios de colocación de Oficiales de la PNP” y “Establecer que criterios administrativos se aplican en el proceso de cambios de colocación de Oficiales de la PNP”, para lo cual, pusieron en práctica un cuestionario de 22 preguntas a una muestra de 442 oficiales policías (264 de unidades operativas y 178 de unidades administrativas).

Los investigadores concluyeron enfáticamente en que “La administración de personal constituye una de las disciplinas sociales más elementales para toda organización, en razón a que comprende un sistema integrado por actividades y procesos que se orientan al empleo y utilización del recurso humano en función a sus facultades potenciales expresadas en capacidad, calificación, capacitación y experiencia profesional o técnica en una determinada rama de actividad laboral” y “El proceso de cambios de colocación es uno de los aspectos más sensibles en la gestión administrativa de la PNP, cuya finalidad principal, es la de contribuir a la productividad policial, asegurando una racional distribución de personal, permitiendo que estos presten servicios en forma rotativa en las unidades PNP, ejercitándolos en la práctica de su especialidad para que adquieran los conocimientos y la experiencia tanto profesional como técnica, en su desempeño al servicio de la comunidad”.

Celi (2008) realizó la investigación: “Implementación de las especialidades funcionales en la Policía Nacional del Perú y su incidencia en la seguridad ciudadana” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú y plantearon como objetivo general “Determinar los efectos de la implementación de las especialidades funcionales en el rendimiento

profesional de los integrantes de la Policía Nacional del Perú” y como objetivos específicos “Determinar los efectos de la implementación de la especialidad funcional de orden y seguridad” y “Determinar los efectos de la implementación de la especialidad funcional de investigación criminal”, para lo cual, se aplicó una encuesta de 30 preguntas a una muestra de 171 Oficiales superiores y Oficiales de la Policía Nacional del Perú, que cursaban estudios en la Escuela Superior de Policía.

Llegaron a la conclusión que “La implementación de las especialidades funcionales incidirá en el rendimiento profesional de los integrantes de la Policía Nacional del Perú, resultando una necesidad inmediata para lograr satisfacer la demanda del servicio policial y elevar el rendimiento profesional del personal”, “La implementación de la especialidad de Orden y Seguridad, influye en las operaciones policiales ejecutadas por personal policial para garantizar la seguridad ciudadana, tales como patrullaje preventivo, control de multitudes y otros” y “La implementación de la especialidad de Investigación criminal, optimiza el rendimiento de los efectivos de la Policía Nacional del Perú en la ejecución de procedimientos y aplicación de los conocimientos relacionados a la investigación de delitos y faltas, garantizando la seguridad ciudadana”.

Delboy y Hananel (2009) realizaron la investigación: “Implementación de la especialización funcional en la Policía Nacional del Perú y su incidencia en la seguridad ciudadana” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú y establecieron como objetivo general “Determinar en qué medida existe la necesidad de implementar la especialización funcional en la Policía Nacional del Perú para optimizar el servicio policial en el marco de la seguridad ciudadana y el crimen organizado” y concluyeron principalmente en que “El avance de la criminalidad y los indicadores económicos del país, exigen que la Policía Nacional del Perú, especialice a su potencial humano para hacer frente al incremento de la delincuencia común y crimen organizado, en defensa

de nuestra sociedad” y “La implementación de la política institucional de especialización, optimizará la calidad del servicio que presta la Policía Nacional del Perú en marco de la seguridad ciudadana y del crimen organizado”.

Hernández (2009) realizó la investigación: “Competencias gerenciales y asignación de cargos de comisarios de las Comisarías de Tipo “A” de Lima Metropolitana” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú y estableció como objetivo general “Determinar la relación que existe entre la evaluación de competencias gerenciales de los Oficiales y el proceso de asignación de cargos de comisarios de las Comisarías Tipo “A” de Lima Metropolitana actualmente” y como objetivos específicos “Establecer la relación entre la evaluación de las competencias técnicas gerenciales que deben poseer los oficiales comisarios de Comisarías Tipo “A” de Lima Metropolitana con la asignación de cargos de acuerdo a las vacantes” y “Determinar la relación entre la evaluación de las competencias técnicas gerenciales que deben poseer los oficiales comisarios de Comisarías Tipo “A” de Lima Metropolitana con la asignación de cargos de acuerdo con las necesidades del servicio”. El investigador concluyó principalmente en que “La asignación de cargos de los comisarios de las Comisarías Tipo “A” de Lima Metropolitana refleja la poca importancia que posee el proceso de evaluación de competencias gerenciales”, “La asignación de cargos de comisarios de las Comisarías Tipo “A” de Lima Metropolitana deja en evidencia la poca importancia de las competencias técnicas para efectuar dicho proceso” y “No existe un proceso de gestión por competencias dentro de los procesos de recursos humanos implementados dentro de la Policía Nacional del Perú, específicamente para la asignación de cargos de comisarios de las Comisarías Tipo “A” de Lima Metropolitana”.

Monroy y Arauco (2011) realizaron la investigación: “La especialización policial y el combate del crimen organizado” en la Escuela de Posgrado de la Policía

Nacional del Perú y fijaron como objetivo general “Establecer cómo la especialización profesional del personal de la Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú influye en combatir el crimen organizado” y como objetivo específico vinculado “Determinar si la especialización en investigación criminal influye en las investigaciones y capturas de integrantes de organizaciones delictivas”, para lo cual, se aplicó una encuesta de 25 preguntas a una muestra de 344 integrantes de diversos grados y jerarquías de la Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú de un total de 3.239, concluyendo en que “La eficiencia en el servicio de la Policía Nacional del Perú depende de la especialización profesional” y “La especialización profesional del personal de la Policía Nacional del Perú de la Dirección de Investigación Criminal, influye de manera positiva en la lucha contra el crimen organizado”.

Ugarte y Lira (2011) realizaron la investigación: “Relación entre los criterios utilizados por la Junta de Cambios de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos y la función policial” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú y plantearon como objetivo general “Determinar de qué manera los criterios utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos, se relacionan con la función policial” y como objetivos específicos “Determinar cuáles son los criterios utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos”, “Conocer de qué manera los criterios institucionales utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos, se relacionan con la función policial” y “Conocer de qué manera los criterios técnicos utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos se relacionan con la función policial”.

En conclusión “La Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías no utiliza en todos los casos los criterios institucionales y técnicos para la asignación de cargos de los Mayores Policías”, “La Junta de Cambio de Colocación no siempre considera los criterios institucionales en la programación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos en los Mayores Policías” y “La Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías debe considerar en el proceso administrativo de asignación “los criterios técnicos” que poseen los Mayores Policías y que los califican para un determinado cargo”.

Urbina (2012) realizó la investigación: “Ejercicio del poder en la asignación de cargos de los Oficiales Superiores a las Comisarías de la VII Dirección Territorial Policial – Lima y Dirección de Investigación Criminal – PNP del 2010 al 2012” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú y planteó como objetivo general “Establecer si el poder ejercido por los encargados de dirigir la institución policial es un factor que influye en la asignación de cargos de los Oficiales Superiores para las Comisarías de la VII Dirección Territorial Policial de Lima y Dirección de Investigación Criminal – PNP años 2010 – 2012” y como objetivo específico vinculado “Establecer que las disposiciones superiores decretadas por los que comandan la institución policial, influye en la asignación de cargos de los Oficiales Superiores en las Comisarías de la VII Dirección Territorial de Lima y Dirección de Investigación Criminal – PNP”, concluyendo que “El poder ejercido por los encargados de dirigir la institución policial es un factor que influye en la asignación de cargos a los Oficiales Superiores de las Unidades Policiales en Lima” y “Las disposiciones superiores decretadas por los que comandan la institución policial, influyen en la asignación de cargos de los Oficiales Superiores en las unidades policiales, por ende, se da prioridad a las relaciones que se tiene con el poder con el fin de ocupar distintos cargos”.

Rojas y Sinche (2015) realizaron la investigación: “El proceso educativo de especialización del Grupo Terna – Lima y su relación con la productividad policial” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú y plantearon como objetivo general “Determinar si la implementación de un proceso educativo de especialización tiene relación con la productividad de los integrantes del Grupo Terna” y como objetivos específicos “Determinar si los actuales procesos educativos tienen relación con la calidad de los operativos policiales de los integrantes del Grupo Terna”, “Analizar si los resultados programados en los procesos educativos tienen relación con la desarticulación de organizaciones o bandas criminales por los integrantes del Grupo Terna” y “Evaluar si la metodología empleada en los procesos educativos tienen relación positiva con la cantidad de detenciones y capturas que realizan los integrantes del Grupo Terna” y concluyeron principalmente en que “La Policía Nacional del Perú en el propósito de adaptar su servicio a las reales y actuales necesidades de la población afectada por la delincuencia común y la criminalidad organizada, vienen evolucionando su normatividad e instituyendo siete especialidades funcionales (DL. 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP y su reglamentación), que responden y coinciden a una realidad corporativa exigida a través de los años, conforme lo refrendan las investigaciones previas realizadas sobre el particular” y “El Grupo Terna Lima de la División de Operaciones Especiales y de Jóvenes en Riesgo, evoluciona su funcionalidad de acuerdo a las necesidades institucionales y en concordancia con el sistema educativo de la Policía Nacional del Perú, brinda conocimientos a sus integrantes a través de cursos de capacitación y no de especialización, representando ésta última en la realidad, la actual necesidad de conocimientos calificados que se requieren”.

Macedo (2016) realizó la investigación: “El procedimiento de asignación de cargos de los Coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional de la Policía Nacional del Perú” en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú y fijó como

objetivo general el “Explicar cómo se desarrolló en la Policía Nacional del Perú la asignación de cargos de los Coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional”.

El investigador concluyó en “La asignación de los cargos de los coroneles egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional, debería tomar en consideración que los órganos más aparentes para la correcta aplicación de los nuevos conocimientos son aquellos relacionados con labores de asesoría, operativas y, también, de apoyo” y “La capacitación y asignación de cargos dentro de la Policía Nacional del Perú es uno de los eslabones importantes de la política pública destinada a combatir la inseguridad ciudadana y replantear el destino final de los coroneles egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional, puede ser de gran ayuda para mejorar el desempeño de la institución policial”.

1.6 Marco conceptual

Administración de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú (2018), contempla entre sus principales funciones, la Administración de Recursos Humanos” y la define como la capacidad normativa centrada en el avance de los ciclos especializados para el inicio de la profesión, liberaciones, permisos de incomparecencia, trabajo y cargo, evaluación de la ejecución, motivadores, avances y fin de la vocación de sus individuos.

Asignación de cargos

Según la Directiva No. 01-19-2018 “Técnicas para el cometido de plazas de Oficiales de la Policía Nacional del Perú” el cometido de plazas es el estado de funcionamiento del cuerpo docente de la Policía Nacional del Perú en estado dinámico según su clase y grado.

Atención oportuna

Es un aspecto que el Reglamento del Servicio de la Policía Nacional de Colombia (2009), define como que cuando se reciba la correspondencia sobre un motivo policial, se debe interceder con prontitud, observando las normas de seguridad.

Cargo

Según el Decreto Legislativo No. 1149 “Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú” (2012), cargo es la posición de ocupación particular establecida en la gráfica autorizada, que se asigna al personal docente de la Policía Nacional del Perú con labores, según las disposiciones de ejecución pericial o especializada, de utilidad reivindicativa y de estatus.

Desarrollo

Chiavenato (2009) añade que el desarrollo permite a cada representante conocer con precisión cuáles son sus cualidades (lo que el individuo querrá aplicar con mayor seriedad en el trabajo), cuáles son sus carencias y lo que debería mejorar mediante la preparación o la superación.

Estandarización del proceso de trabajo

Chiavenato (2001) puntualiza que el puesto se planifica y las medidas de trabajo se indican o modifican a través de directrices, sistemas, técnicas, reglas y pautas, etc.

Estandarización de resultados del trabajo

Chiavenato (2001) precisa se estima y normaliza el resultado (producto o servicio), se indica la cantidad de creación y se decide recientemente la calidad o ejecución”.

Estandarización de habilidades o conocimientos

Chiavenato (2001) especifica que la determinación y la preparación del personal que ejecutará el trabajo se indican minuciosamente. En los encargos excepcionalmente complejos, los resultados generalmente no pueden ser normalizados y la organización necesita normalizar las habilidades de los animadores.

Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009) es la valoración ordenada de la presentación de cada individuo en cuanto a los ejercicios que realiza, los objetivos y resultados que debe alcanzar, las habilidades que ofrece y su potencial de mejora.

Investigación Criminal

El Decreto Supremo No.016-2013-IN (2013, p. 4), que reglamenta el Decreto Legislativo No. 1149 “Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú”, define la especialidad funcional Investigación Criminal como la que está dirigido a prevenir, combatir, explorar y revelar las infracciones del derecho penal y las leyes conexas.

Orden y Seguridad Ciudadana

El Decreto Supremo No.016-2013-IN (2013, p. 4), que reglamenta el Decreto Legislativo No. 1149 “Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía

Nacional del Perú”, define la especialidad funcional Orden y Seguridad Ciudadana como la que está dirigida a asegurar, mantener y restablecer el orden público, prevenir las infracciones y delitos, controlar el tráfico de vehículos y peatones y explorar los accidentes de tráfico.

Realimentación

Para Chiavenato (2009) esta acción se basa en dar datos sobre la impresión que tienen los empleadores en función a lo realizado por el trabajador, tanto en su exposición directa con el trabajo como en sus perspectivas y habilidades.

Relaciones

Para Chiavenato (2009) este concepto permite a todos los miembros de la organización mejorar sus asociaciones con los individuos que les rodean (directores, compañeros, subordinados) ya que se dan cuenta de la valoración de su presentación.

Servicio de asistencia

Es un aspecto que el Reglamento del Servicio de la Policía Nacional de Colombia (2009) lo define como la dirección, la ayuda y el auxilio a los individuos en diferentes circunstancias, por ejemplo, choques automovilísticos, conducción perjudicada, catástrofes, etc.

Servicio inmediato

Es una característica que el Reglamento del Servicio de la Policía Nacional de Colombia (2009) define como el acto en el que la administración de la policía debe procurar actuar oportunamente ante cualquier eventualidad.

Servicio permanente

Es una característica que el Reglamento del Servicio de la Policía Nacional de Colombia (2009), define como “El servicio policial no se puede suspender” (p. 19).

Servicio preventivo

Es un aspecto que el Reglamento del Servicio de la Policía Nacional de Colombia (2009) define como que lo hace la Policía Nacional en zonas metropolitanas y rústicas, para acabar con la comisión de manifestaciones culposas y que puedan alterar el orden público.

Servicio público

Es una característica que el Reglamento del Servicio de la Policía Nacional de Colombia (2009) lo define como los requerimientos que cumple la administración policial de carácter fundamental para el mejoramiento sostenido de la vida del área local.

Servicio policial

Según lo establece la Ley No. 30714 que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú (2017), el servicio policial es el conjunto de ejercicios realizados por el personal de la Policía Nacional del Perú en circunstancia de funcionamiento para la satisfacción de la misión y capacidades institucionales, conforme a lo dispuesto en la Constitución Política del Perú, las leyes y los lineamientos.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

La administración de los recursos humanos en la Policía Nacional del Perú (PNP) está enfocada en determinar los perfiles para las distintas funciones, con la finalidad de optimizar el engranaje de la lucha contra la criminalidad y apoyar al Estado en el establecimiento del orden y equilibrio social. De allí que cada uno de los miembros debe pasar por procesos de selección y evaluación para efectivizar los el cumplimiento de sus funciones. En este sentido es que se elaboran los perfiles del personal policial, se recluta a los postulantes y llevar a cabo la selección, luego inician el proceso de capacitación, siendo fundamental para el desarrollo de las competencias necesarias para el cargo que ocupa y que se alinean con los requerimientos del puesto.

Como antecedentes se tiene que Chiavenato (2000) afirma que los orígenes de la Gestión de Recursos Humanos, se fundan en una fuerza que surge del desarrollo y la complejidad de las empresas, además se remontan a principios del siglo XX con el nombre de Relaciones Industriales, tras el increíble efecto de la Revolución Industrial.

La administración de recursos humanos fue traída al mundo como un movimiento de intervención entre individuos y asociaciones para dirigir o reducir la lucha empresarial entre los destinos autoritarios y los objetivos individuales, que hasta ese momento eran vistos como inconsistentes y absolutamente hostiles. Tal vez los individuos y las asociaciones, aunque firmemente interrelacionados, vivían en compartimentos infranqueables y aislados, con fronteras cerradas y canales obstruidos, lo que exigía un

conversador ajeno a los dos actores para verse o, en todo caso, para atenuar sus enormes contrastes se creó un organismo llamado Relaciones Industriales, que se esforzaba por acomodar el capital y el trabajo, ambos dependientes, pero en perpetua lucha.

Con el paso del tiempo la idea de las Relaciones Laborales cambió fundamentalmente y experimentó una importante evolución, pasando a denominarse, en torno a los años 50, Administración de Personal. No se trataba exclusivamente de interceder para reducir los conflictos, sino también de supervisar a las personas según la legislación laboral vigente y resolver los conflictos que surgieran de forma inesperada. Poco después, en torno a la década de 1960, la idea se amplió de nuevo.

El reglamento de trabajo permaneció inalterado y poco a poco fue quedando obsoleto a medida que las dificultades de la autoridad superan toda su extensión. Los individuos pasaron a ser considerados como activos insustituibles para el logro de la autoridad, y eran los únicos activos vivos y sabios que las asociaciones necesitaban para abordar las dificultades a las que se enfrentaban.

Es así que los recursos humanos en la PNP deben tener una preparación integral: física, psíquica y cognitiva, con el fin de lograr constituirse en un talento para la Policía Nacional del Perú, y brindarle a la institución la competitividad que requiere para lograr los objetivos institucionales.

La calidad del servicio policial está sujeta a indicadores que van en relación a la percepción que la sociedad tiene de la actividad que se realiza, la cual se ciñe a los procedimientos establecidos en las normas y reglamentos de la PNP, otros documentos que rigen la conducta policial.

Revisada la doctrina policial peruana, no existen antecedentes teóricos relacionados al servicio policial, por ello, citaremos los antecedentes de las policías del mundo más emblemáticas que tratan sobre el tema, destacando entre ellas:

- En Argentina, el servicio policial que se presta al ciudadano se diversifica a través de la Policía Federal que cumple funciones de policía seguridad y judicial a nivel metropolitano; la Prefectura Naval que cumple la función de policía de seguridad en mares, lagunas y ríos; la Gendarmería que cumple funciones de prevención y represión; la Policía de Seguridad Aeroportuaria que cumple la función de proteger y resguardar la seguridad en aeropuertos y la Agencia Federal de Investigaciones y Seguridad Interior.
- En Brasil, el servicio policial se desarrolla con la Policía Federal que se enfoca en funciones judiciales y marítimas; la Policía Rodoviaria que se enfoca en el control de carreteras federales; la Policía Civil que se enfoca en funciones de investigación de delitos y la Policía Militar que se enfoca en funciones de preservación del orden público.
- En Chile, el servicio policial se subdivide en los Carabineros que tiene como funciones el salvaguardar el orden público y la seguridad pública interior; la Policía de Investigaciones que tiene como funciones la investigación criminalística y la investigación de delitos, el mantenimiento de la tranquilidad pública y la prevención de delitos y la Gendarmería.
- En Finlandia, el servicio policial se disgrega en la Policía Nacional que desempeña funciones de protección y seguridad del país; la Guardia Fronteriza que desempeña funciones de seguridad en las

fronteras y el Servicio Aduanero que desempeña funciones de control fronterizo en tierra, mar y aire.

- En Guatemala, el servicio policial está compuesto por la Fuerza de Intervención que se encarga de alteraciones del orden público; el Comando Antisecuestro que se encarga de rescatar a los secuestrados y capturar a los secuestradores; la División de Fuerzas Especiales que se encarga de funciones similares al SWAT de Estados Unidos; también está la de Investigación y Desactivación de Armas y Explosivos y la División de Análisis e Información Antinarcoática.
- En Italia, la Policía de Estado que realiza funciones de seguridad; los Carabineros que realizan funciones de policía militar y la Guardia de Finanzas, funciones de policía judicial y seguridad pública en el ámbito económico y financiero.
- En México, el servicio policial se despliega con la Policía Municipal que efectúa la función de tránsito local; la Policía Estatal que efectúa funciones en delitos de fuero común y conductas que ponen en riesgo la seguridad pública y la Policía Federal que efectúa funciones en delitos vinculados al crimen organizado.
- En Portugal, el servicio policial se brinda con la Policía Judicial que se avoca a las funciones de investigación criminal y el crimen organizado; la Policía de Seguridad Pública que se avoca a las funciones de defensa de la legalidad democrática, garantiza la seguridad interna y defensa de los derechos de los ciudadanos y la Guardia Nacional Republicana que se avoca a las funciones de seguridad de naturaleza militar.

- En Rusia, el servicio policial está compuesta por la Guardia de Frontera que ejercita funciones de seguridad de fronteras; el Servicio de Finanzas que ejercita funciones de investigación de delitos económicos; el Servicio Federal de Seguridad que ejercita funciones de inteligencia, policía judicial y policía secreta y el Grupo Alfa que ejercita funciones contra actos terroristas y crimen organizado.

Lo anteriormente referido se plasma en las acciones que asume el personal policial en el mundo con fin de cuidar y proteger a la sociedad de la delincuencia común y el crimen organizado.

El siguiente cuadro muestra en Perú los índices de delito y criminalidad, los cuales mantienen un posicionamiento que afecta negativamente en el pleno desarrollo de las libertades de la población y del país:

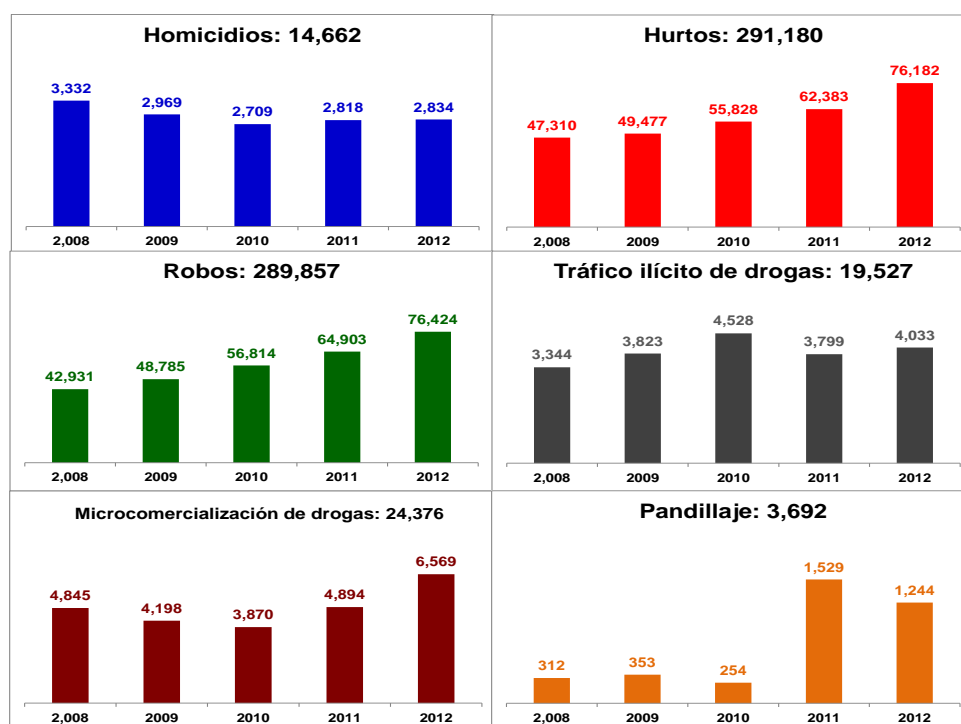


Figura 1

Índice de criminalidad del 2008 al 2012

Fuente: Anuario Estadístico de la Policía Nacional del Perú

Se puede apreciar el incremento constante de los índices en los hurtos y robos, así como decrementos e incrementos y viceversa en los homicidios, tráfico ilícito y micro comercialización de drogas y pandillaje; situación preocupante que compromete el quehacer funcional de la Policía Nacional del Perú al considerar que es una de las principales instituciones comprometidas con la problemática de la inseguridad ciudadana y al tener encomendadas en la Constitución Política del Perú (artículo 166), las finalidades fundamentales de prevenir, investigar y combatir la delincuencia.

Con la finalidad de optimizar la calidad de servicio policial, la institución incluyó en su Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016, que tuvo como Objetivo Estratégico General: fortalecer la capacidad humana de la Policía Nacional del Perú a niveles de seriedad suficientes para el interés de los pobladores urbanos y rurales. Consecuente con el primer objetivo estratégico específico, dicta que es necesario reforzar los límites de la capacidad humana de la Policía Nacional del Perú para llegar a niveles de idoneidad en el cargo y según la función que desarrollan, además de reconstruir los planes curriculares y las medidas de administración académica, según las exigencias de un mundo cada vez más competente y eficaz.

En función a lo anterior, fueron implementadas directrices en la Resolución Directoral N° 767-2014-DIREED-PNP/DIRACA del 22MAY2014, que dispuso viabilizar en forma progresiva las especialidades funcionales “Orden y seguridad” e “Investigación criminal”, en el caso de los Cadetes de la Escuela de Oficiales a partir del 3° Año (V semestre) hasta el 5° Año (X semestre) y se inicia su ejecución a partir del año 2015 con un plan de estudios reestructurado con cuatro ejes curriculares que contienen las asignaturas siguientes:

Primer eje: Formación general

- Ciencias aplicadas: Matemática, lógica y estadística descriptiva e inferencial.
- Humanidades: Comunicación I y II, filosofía, sociología, realidad nacional y relaciones humanas.

Segundo eje: Investigación

- Metodología de la investigación y seminario de tesis.

Tercer eje: Formación profesional básica

- Doctrina institucional: Historia y doctrina policial y ética y doctrina policial.
- Ciencias jurídicas: Derecho constitucional, legislación policial, legislación de menores, derecho penal I y II, derecho de policía, derecho civil, derechos humanos, código penal militar policial, derecho administrativo y derecho procesal penal I y II.
- Ciencias criminales: Psicología del delincuente, criminología, medicina legal y criminalística.
- Ciencias administrativas: Administración general, administración logística, administración económica, gestión del talento humano, planeamiento estratégico y liderazgo policial.
- Tecnología aplicada: Ofimática I y II.
- Cultural social: Música y danzas, educación sexual, oratoria, ceremonial y protocolo, etiqueta social, inteligencia emocional, violencia familiar y sexual y ética, liderazgo y transparencia.
- Idiomas: Inglés I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX y X.
- Desarrollo físico: Cultura física I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII y IX y defensa personal I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII y IX.
- Desarrollo policial: Uso y manejo de armas de fuego I, II, III y IV; instrucción policial I, II, III y IV; instrucción policial – policía montada V,

VI, VII, VIII y IX; tácticas operativas de campo I y II; documentación policial I y II; inteligencia y contrainteligencia; terrorismo y contraterrorismo; criminalidad organizada; negociación de conflictos sociales y orden interno y defensa nacional.

Cuarto eje: Formación profesional especializada

- **Especialidad “Orden y seguridad”**: Tránsito y seguridad vial I, II y III; seguridad ciudadana; orden público; patrullaje policial; turismo y medio ambiente; seguridad penitenciaria y fronteras; atención y protección de familia y trata de personas; seguridad de establecimientos públicos y privados; análisis de riesgos y estudios de seguridad; interrogatorio policial; operativos policiales frente al tráfico ilícito de drogas; operaciones policiales de prevención; tácticas operativas I, II, III, IV y V; documentación especializada I y II y, conferencias especializadas.
- **Especialidad “Investigación criminal”**: Lavado de activos; introducción a la investigación; procedimientos de investigación de delitos; procedimientos de investigación especializados I y II; grafotecnia y falsificación de monedas; investigación en la escena del crimen; balística y explosivo forense; interrogatorio policial I y II; procesos de investigación de trata de personas; investigación en asuntos político sociales; operaciones policiales contra el tráfico ilícito de drogas, tácticas operativas I, II, III, IV y V; documentación especializada I y II y, conferencias especializadas.

Culminado el proceso educativo los Alféreces de la Policía Nacional del Perú, se encamina al siguiente proceso que es ser incorporado a un destino laboral, requiriendo una adecuada Administración de los Recursos Humanos encomendado a la Dirección Ejecutiva de Personal para que asigne a cada personal a sus respectivos cargos a través de los cambios de colocación, tal

como ha sucedido en el presente año y viene sucediendo desde promociones anteriores, lo cual, resulta contradictorio por las siguientes circunstancias sucedidas.

El problema ocurre cuando al egresar con fecha 01 de enero del año 2018, los nuevos Alféreces fueron asignados eventualmente a prestar servicios en calidad de destacados en cualquier unidad policial de Lima, sin considerar ni respetar la especialidad con la que egresó, es decir, hubieron Alféreces que egresaron con la especialidad “Investigación Criminal” que no fueron asignados a la Dirección Nacional de Investigación Criminal ni a sus direcciones componentes y fueron asignado a la Dirección Nacional de Orden y Seguridad y a sus direcciones componentes. De la misma manera, ocurrió con un Alférez de la especialidad “Orden y Seguridad” que fue asignado a la especialidad “Investigación Criminal”.

Al publicarse con fecha 29 de enero del presente año, los cambios de colocación para los Alféreces de reciente egreso – 2018, disposición que conlleva a la asignación de sus cargos para todo el año, la comisión encargada de efectuar dicho trabajo técnico, no respetó las especialidades de los nuevos oficiales y les asignó en su mayoría, cargos en la especialidad contraria para la que se formó y preparó para el servicio, conforme se menciona como ejemplo en el párrafo anterior, realidad que:

- Contraviene el proceso natural de especialización profesional que debería continuar con la asignación de cargo luego de haber realizado prácticas pre profesionales durante el décimo semestre de formación (agosto a noviembre del año 2017) y que inició su vinculación con las Direcciones Nacionales Policiales (Dirección Nacional de Orden y Seguridad y Dirección Nacional de Investigación Criminal).

- Limita la recuperación de la inversión efectuada por el Estado para la formación profesional de cada Alférez de la Policía Nacional del Perú (471 en este caso), durante cinco años - diez semestres académicos, que implica su alimentación, asignación de ambientes de vivienda y estudio, dotación de prendas de vestir, gastos de transporte, servicios de luz y agua, desarrollo del proceso de educación (pago de docentes y actividades académicas), etc.

- Afecta el desempeño profesional del reciente egresado Alférez debido a que se formó para una determinada especialidad (Orden y Seguridad o Investigación Criminal) y obtuvo los conocimientos adecuados para ejercerla en forma competitiva y es asignado a otra especialidad que desconoce y tiene que empezar a aprender en el trabajo en sí, limitando su rendimiento al encontrarse en condición de neófito y cuyo proceso de adaptación a la nueva especialidad puede demorar o ser rápida quizás por su empeño y dedicación.

- Desprestigia a la Policía Nacional del Perú debido a que el nuevo Alférez es el soporte principal y elemental en los servicios policiales y operativos de carácter preventivo (orden y seguridad) e investigativo (investigación criminal) y al encontrarse en período de adaptación a una especialidad para la que no se formó, lo limita en su desempeño y capacidad de dirección desde su nivel de responsabilidad.

- Surte efectos y consecuencias en la sociedad y población en general del país y especialmente Lima en primera instancia por ser la principal localidad en ser la receptora de un servicio a cargo de un nuevo oficial carente de los conocimientos más adecuados en la especialidad donde realmente se desempeña, situación que trasciende con relación a los altos niveles de inseguridad ciudadana que se viven en la actualidad.

El problema institucional de la Policía Nacional del Perú no es nuevo en sus interiores, debido a que si bien es cierto, el caso de los nuevos Alféreces – promoción 2018 es un caso ejemplarizado, los procesos de Administración de Recursos Humanos (cambios de colocación y asignación de cargos) para los Alféreces de las promociones de egreso 2017, 2016, 2015 y años anteriores, han experimentado lo mismo al no permitirles y facultarles prestar servicios en la especialidad para la cual fue formado afectando la calidad del servicio policial.

2.1.2 Definición de problema principal y específicos

2.1.2.1 Problema general

¿De qué manera la administración de recursos humanos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?

2.1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera el enriquecimiento de cargos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?
- b. ¿De qué manera la integración de cargos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?
- c. ¿De qué manera la evaluación del desempeño influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

La presente investigación tiene como finalidad evaluar el nivel de satisfacción o descontento de los Alféreces de la Policía Nacional del Perú (egresaron el 2017 e ingresaron al servicio activo el 2018), con relación a la Administración de Recursos Humanos efectuada en ellos, en lo concerniente a los cargos asignados en el proceso de cambios de colocación del presente año y si corresponden con los estudios formativos especializados en Orden y Seguridad e Investigación Criminal, que siguieron durante los nueve semestres en la Escuela de Oficiales y en el ejercicio práctico de la profesión (décimo semestre) y si ello repercute o no, en la lucha contra los altos niveles de inseguridad ciudadana que afectan a la población en general del país.

2.2.1 Objetivo general y específicos

2.2.1.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la administración de los recursos humanos en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

2.2.1.2 Objetivos específicos

- a. Determinar la influencia del enriquecimiento de cargos en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

- b. Determinar la influencia de la integración de cargos en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

- c. Determinar la influencia de la evaluación del desempeño en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

2.2.3 Delimitación de la investigación

La presente investigación se ha delimitado en los siguientes aspectos:

Delimitación temporal y social: se enfoca en los nuevos Alféreces promoción 2018, que egresaron el año 2017, debido a que en el año 2015 cuando iniciaron sus estudios correspondientes al 3er. año, experimentaron el inicio de su formación por especialidades, la continuaron en el 4to. año – 2016 y culminaron en el 5to. año – 2017 (Eje: Formación Profesional Especializada en Orden Público y Seguridad Ciudadana e Investigación Criminal, respectivamente), en comparación con el primer y segundo año correspondientes a los ejes Formación General, Investigación y Formación Profesional Básica.

Delimitación espacial: La investigación se desarrolló desde la oficina de recursos humanos de la PNP.

2.2.4 Justificación e importancia del estudio

2.2.4.1 Justificación

La investigación se desarrolló para llegar a establecer si la Administración de Recursos Humanos efectuada por la Policía Nacional del Perú y por ende, los cargos asignados en los cambios de colocación a los nuevos Alféreces (egresaron el 2017 e ingresaron al servicio activo el 2018), son

concordantes con las especialidades estudiadas (Orden y Seguridad e Investigación Criminal), de acuerdo al Plan de Estudios actualizado de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

Conociendo los resultados se podrá colaborar con el comando institucional en lo concerniente a determinar la calidad de servicio que se brinda cuando el proceso de cambios de colocación y consecuente asignación de cargos de acuerdo a las especialidades formativas de los citados oficiales es acertado y resulta beneficioso para su futuro profesional e individual y colectivo para la institución policial.

2.2.4.2 Importancia

La investigación resulta importante para la Escuela de Oficiales como ente empoderado en la formación profesional de los Cadetes con las especialidades Orden y Seguridad Ciudadana e Investigación Criminal, sino para la propia Policía Nacional del Perú como institución tutelar del Estado, porque los alféreces promoción 2018 serán quienes dirigirán los destinos de la institución, en el ejercicio de la profesión en la lucha contra la delincuencia común y el crimen organizado.

2.3 Hipótesis y variables

2.3.1 Supuestos teóricos

La especialización permitirá a los alféreces promoción 2018, aplicar los conocimientos adquiridos en los últimos seis semestres de formación por especialidades (2015 / 2017) y mediante el ejercicio práctico de la profesión a partir del año 2018, al desempeñarse como Oficiales de la Policía Nacional del Perú en un área específica de la institución, posición desde donde asumirá responsabilidades y contará con atribuciones al ocupar un

cargo, con el ejercicio de autoridad sobre sus subordinados y el respeto a la autoridad funcional de sus superiores.

La Administración de Recursos Humanos realizada y los cargos asignados a los alféreces promoción 2018 con los cambios de colocación del presente año, les permitirán poner en práctica los conocimientos adquiridos en su período de formación especializada en las direcciones vinculadas al Orden y Seguridad e Investigación Criminal, respectivamente.

2.3.2 Hipótesis principal y específicas

2.3.2.1 Hipótesis general

La administración de recursos humanos influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

2.3.2.2 Hipótesis específicas

- a. El enriquecimiento de cargos influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.
- b. La integración de cargos influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.
- b. La evaluación del desempeño influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

2.3.3. Variables e indicadores

Clasificación de las variables

- a. La administración de recursos humanos (variable independiente)
- b. La calidad de servicios policiales (variable dependiente)

Definición operacional

Tabla 3

Variables e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores
Administración de Recursos Humanos (Variable independiente)	Enriquecimiento de cargos	Especialización del ocupante del cargo
		Responsabilidades y atribuciones del ocupante del cargo
	Integración de cargos	Estandarización del proceso de trabajo
		Estandarización de resultados de trabajo
Evaluación del desempeño		Estandarización de habilidades o conocimientos
		Realimentación
		Desarrollo
Calidad de servicio Policial (Variable dependiente)	Orden y Seguridad	Relaciones
		Servicio permanente
		Servicio preventivo
	Investigación Criminal	Servicio público
		Servicio inmediato
		Atención oportuna
		Servicio de asistencia

CAPÍTULO III MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y muestra

Considerando que los nuevos Alféreces promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú (egresaron el 2017), suman en su totalidad 471, distribuidos en las especialidades Orden y Seguridad e Investigación Criminales, con las cantidades numéricas siguientes:

Tabla 4 Población

Poblaciones	Cantidades
Orden y Seguridad	333
Investigación Criminal	138
TOTAL	471

De donde se extrae la muestra utilizando la respectiva fórmula:

$$N = 471$$

$$z = 1.96 \text{ (producido por el nivel de confianza que es 95\%).}$$

$$e = 5\%$$

$$p = 0.50$$

$$q = 1 - p \text{ (1 - 0.5 = 0.5)}$$

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 (471) 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (470) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 212$$

$$n = 212 \text{ alféreces promoción 2018.}$$

3.2 Tipo, nivel y diseño utilizado

3.2.1 Tipo

El tipo de investigación fue aplicado.

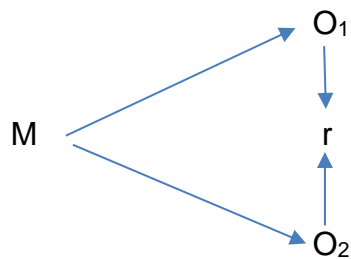
3.2.2 Nivel

El nivel de investigación fue descriptivo y correlacional, debido a que se recogió la información en una encuesta que permitió aplicar la prueba de hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

3.2.3 Método y diseño

El método fue deductivo, porque ha permitido establecer conclusiones generales a partir del estudio específico.

El diseño fue no experimental (ex post facto), debido a que el suceso que se ha investigado ya ocurrió, por lo que no se ha llevado a cabo el control de las variables.



Donde

M = Muestra

O₁ = Observación de la administración de los recursos humanos.

O₂ = Observación de la calidad de servicios policiales.

r = Correlación entre las variables

3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de 22 preguntas, que se aplicó a la muestra indicada. El tipo de respuestas es Likert, con cinco respuestas cerradas, un tiempo de duración de treinta minutos y de aplicación individual.

Tabla 5

Resumen del estadístico de fiabilidad

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	212	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	212	100,0

Tabla 6.

Prueba de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,814	22

3.4 Procesamiento de datos

La información proporcionada por el cuestionario ha sido procesada, obteniendo una base de datos, que han permitido trabajar la estadística descriptiva de la cual se presentan los gráficos y tablas de frecuencia y porcentajes.

La prueba de hipótesis se realizó mediante programa estadístico SPSS 25 y se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson el cual permite conocer el tipo y nivel de relación entre las variables.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a una muestra aleatoria de 212 Alféreces Promoción 2018, quienes pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en su período de formación especializada en las direcciones vinculadas al Orden y Seguridad e Investigación Criminal, respectivamente, la información estadística se analiza y se interpretan en función a los objetivos establecidos para la presente investigación científica.

4.1 Presentación de resultados

Para obtener las percepciones de los Alféreces PNP, en primer término se seleccionaron la muestra aleatoria de un total de 471, de conformidad a la muestra establecida, cuyos resultados a los reactivos se detallan a continuación en la Tabla 1; cabe señalar que se aplicó la encuesta (de 22 ítems) de manera anónima, los cuales fueron orientados a recopilar opiniones sobre la influencia de la “**Administración de Recursos Humanos**” (Variable independiente: X) en el “**Servicio Policial**” (Variable dependiente: Y).

Los resultados se obtuvieron mediante el programa SPSS versión 25, los resultados se presentan en cuadros y gráficos descriptivos que ayudan a explicar el nivel y el tipo de relación existente entre las variables de estudio, la presentación adicionalmente es desagregada a nivel de indicadores y reactivos, a fin de explorar las relaciones internas que permitirán aceptar o rechazar las hipótesis específicas o secundarias planteadas.

Tabla 7

Resultados de la encuesta por variables, dimensiones e ítems

VARIABLES	DIMENSIÓN	Preguntas	RESPUESTAS					%
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Administración de recursos humanos	P1	4.7	14.2	.9	54.7	25.5	100
		P2	3.8	0	7.5	42.0	46.7	100
		P3	.9	3.8	4.7	46.2	44.3	100
		P4	2.8	3.8	0	36.8	56.6	100
		P5	2.8	.9	3.3	31.1	61.8	100
		P6	1.9	5.7	0	37.3	55.2	100
		P7	.9	0	.9	36.3	61.8	100
		P8	4.7	10.8	1.9	39.2	43.4	100
			2.83	4.89	2.42	40.45	49.41	100.00
	Enriquecimiento de cargos	P9	0.0	2.8	6.1	44.8	46.2	100
		P10	0.0	3.3	8.0	40.6	48.1	100
			0.00	3.07	7.08	42.69	47.17	100.00
	Integración de cargos	P11	2.8	1.4	5.7	34.9	55.2	100
		P12	1.9	4.2	0	34.0	59.9	100
		P13	13.7	6.6	4.2	26.4	49.1	100
			6.13	4.09	3.30	31.76	54.72	100.00
Evaluación del desempeño	P14	3.8	7.1	3.3	27.8	58.0	100	
	P15	6.6	9.0	1.9	26.9	55.7	100	
	P16	1.9	9.0	2.8	22.2	64.2	100	
		4.09	8.33	2.67	25.63	59.28	100	
PROMEDIO VARIABLE			4.35	5.77	2.80	32.61	54.47	100
SERVICIO POLICIAL	Orden y seguridad	P17	4.7	5.7	0	28.8	60.8	100
		P18	4.7	4.2	4.2	25.0	61.8	100
		P19	5.7	2.8	4.7	27.8	59.0	100
			5.03	4.25	2.99	27.20	60.53	100.00
	Investigación criminal	P20	.9	4.2	1.4	22.2	71.2	100
		P21	.9	2.4	1.4	25.5	69.8	100
		P22	.9	1.4	0	24.1	73.6	100
	0.94	2.67	0.94	23.90	71.54	100.00		
PROMEDIO VARIABLE			2.99	3.46	1.97	25.55	66.04	100

FUENTE: Encuesta.

En relación a la variable independiente “**Administración de Recursos Humanos**”, el 54% está “Totalmente de acuerdo” con potenciar la gestión de los recursos humanos de la PNP, a fin de brindar un servicio policial de calidad que redunde en la disminución de inseguridad ciudadana, para lo cual la formación policial, asignación de cargos y la evaluación del desempeño debe ser fortalecido; seguido por el 32% están “De acuerdo”, el 5.7% que están “En desacuerdo”, y el 4.3% que están “Totalmente en desacuerdo”; mientras que el 2.8% de los encuestados contestaron en la categoría de indecisos, es decir “Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo”.

Referente a la variable dependiente “**Servicio Policial**”, en promedio el 66% están “Totalmente de acuerdo” que este servicio sea preventivo, permanente, de atención inmediata, una investigación criminal fortalecida, entre aspectos que redunde en la disminución de la incidencia delictiva, seguida en un 25.5% que opinan estar “De acuerdo”, por otra parte se evidencia que el 6.45% opinaron desfavorablemente, es decir los encuestados respondieron desfavorablemente; mientras que el 1.97% de los encuestados contestaron en la categoría de indiferentes, es decir “Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo”.

Se observa similar comportamiento en las respuestas de los encuestados de la variable independiente para sus dimensiones: “Enriquecimiento de cargos”, “Integración de cargos”, y “Evaluación del desempeño”.

También se evidencia similar comportamiento en las respuestas al de la variable dependiente para sus dimensiones: “Orden y seguridad” e “Investigación criminal”.

4.1.1 Variable independiente: Administración de Recursos Humanos

De conformidad a los resultados generados por el programa SPSS, se observa que en la variable independiente “**Administración de Recursos Humanos**”, los encuestados respondieron en promedio igual a 4.28 y de acuerdo a la escala de Likert utilizada para esta investigación, los valores se encuentran en la categoría de “De acuerdo”; este resultado es respaldado por la moda que es igual a 4 y de la mediana con valor igual 4.31, indicando que la mayoría de los encuestados respondieron en el Nivel “De acuerdo” con la formación recibida en lo referente a la administración de los recursos humanos, enriquecimiento de cargos, integración de cargos y evaluación del desempeño que se viene efectuando en las unidades policiales actualmente. Por otra parte, esta

variable presenta un Coeficiente de Varianza (C.V) igual a 11%, indicando aceptable variabilidad de los datos o respuestas con respecto a su promedio.

Tabla 8.

Administración de recursos humanos

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
N	Válido	212
	Perdidos	0
Media		4,28
Mediana		4,31
Moda		4
Desviación estándar		,476
Varianza		,227
Asimetría		-,803
Curtosis		,787
Error estándar de curtosis		,333
Rango		2,57
Percentiles	25	4,00
	50	4,31
	75	4,63

En el gráfico anterior se observa que la distribución de probabilidades de la variable independiente Administración de recursos humanos presenta una curva con una simetría negativa, es decir los datos presentan mayor concentración alrededor de la escala “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Por otra parte, la clase modal, la mediana y la media aritmética se encuentran entre estas categorías.

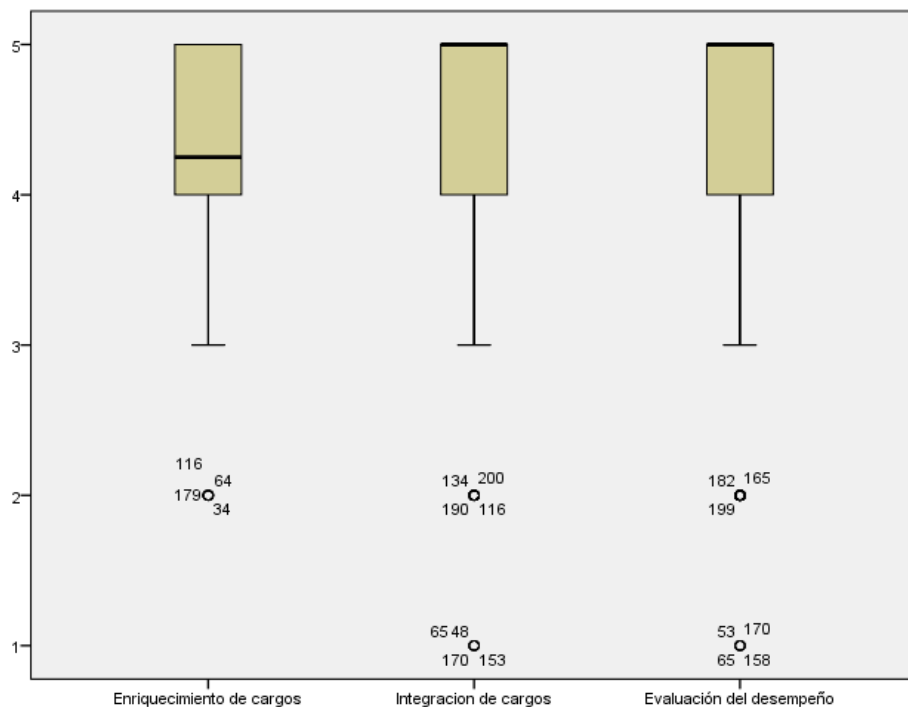


Figura 2.

Diagrama de cajas de las dimensiones

En este diagrama de Cajas, se observa la concentración del nivel de respuestas para las tres dimensiones de la variable independiente **“Administración de Recursos Humanos”**; evidenciando que para las dimensiones “Integración de cargos” y “Evaluación del desempeño” se concentraron las respuestas de los Alféreces PNP en su mayoría en el nivel “Totalmente de acuerdo”; mientras en la dimensión “Enriquecimiento de cargos” se concentró mayormente en la categoría “De acuerdo”.

4.1.2 Variable dependiente: Calidad de servicio Policial

Se evidencia que en la variable dependiente **“Calidad de servicio Policial”**, los encuestados respondieron en promedio igual a 4.5 y de acuerdo a la Escala de Likert establecida para la presente investigación este valor se ubica entre las categorías “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, mientras que la moda y la mediana presentan valores igual a 5, encontrándose en la categoría

“Totalmente de acuerdo” lo que evidencian que la mayoría de los encuestados respondieron favorablemente referente a la calidad del servicio policial referido al Orden Interno e Investigación Criminal. Por otra parte, esta variable presenta un Coeficiente de Varianza (C.V) igual a 16%, indicando cierta variabilidad en las algunas respuestas con respecto a su promedio.

Tabla 9
Calidad de servicio policial.

SERVICIO POLICIAL		
N	Válido	212
	Perdidos	0
Media		4,48
Mediana		5,00
Moda		5,00
Desviación estándar		,740
Varianza		,548
Asimetría		-1,980
Error estándar de asimetría		,167
Curtosis		4,882
Error estándar de curtosis		,333
Rango		4,00
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

En el gráfico anterior se evidencia que la distribución de probabilidades de la variable dependiente Calidad del Servicio Policial presenta una curva con una simetría negativa, presentando una mayor concentración de las respuestas al rededor de la escala “Totalmente de acuerdo”. Lo cual es respaldado también por los valores de la mediana y la moda tal como se muestra en la Tabla anterior.

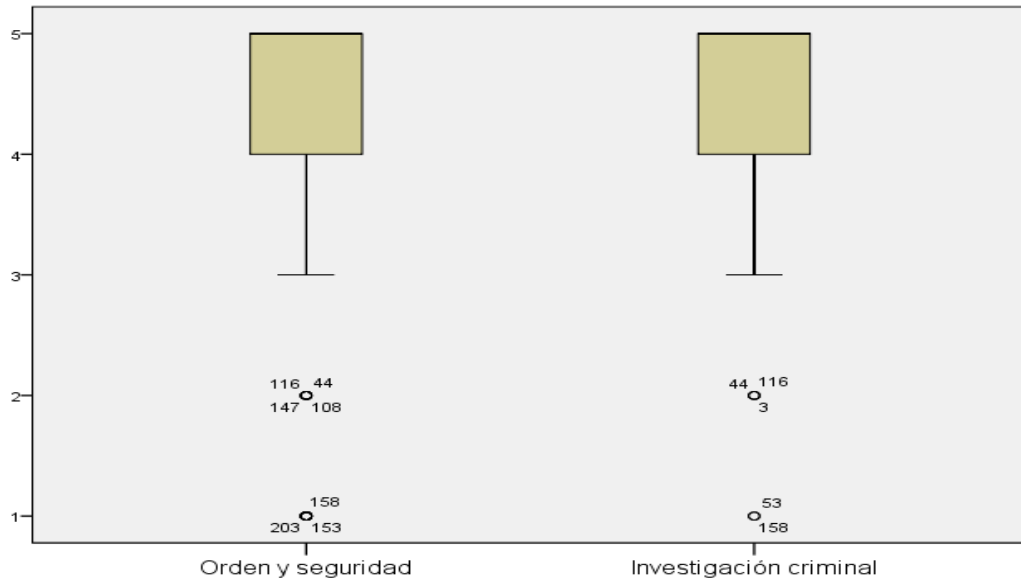


Figura 3

Diagrama de caja de las dimensiones

En este diagrama de cajas, se aprecia la concentración del nivel de respuestas para las dos dimensiones de la variable dependiente “**Servicio Policial**”; evidenciando para estas dimensiones que las respuestas de los Alféreces PNP se concentraron en su mayoría en el nivel “Totalmente de acuerdo”; se puede evidenciar que el 75% de las respuestas se ubicaron entre las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

H₀: La administración de recursos humanos no influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

H₁: La administración de recursos humanos influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

Regla teórica para la decisión estadística

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta H_0 . Si el valor $p < 0.05$, se rechaza H_0 .

Estadístico para la prueba de hipótesis

Coefficiente de Correlación de Pearson

Tabla 10. Prueba de hipótesis principal

		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Correlación de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	212	212
CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL	Correlación de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	212	212

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

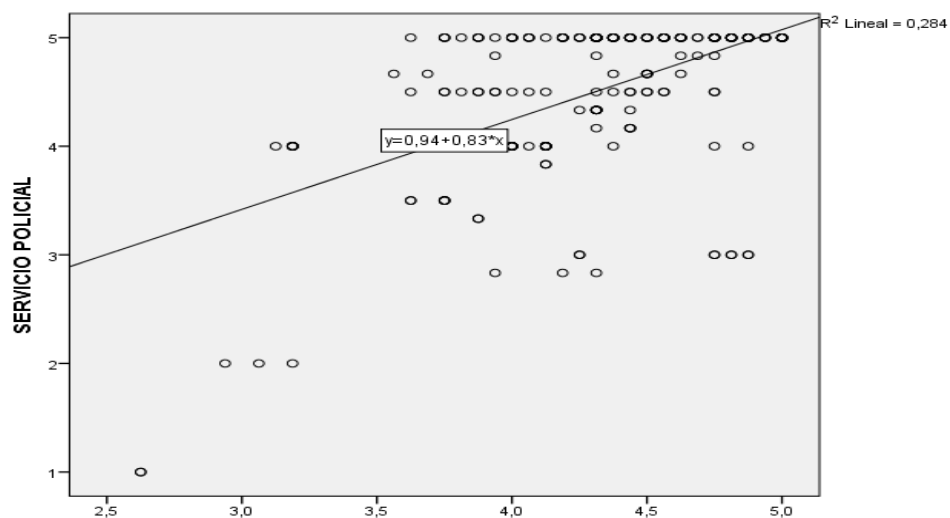


Figura 4.

Correlación entre las variables

Con un p-valor = 0.000 < 0.05 se rechaza la H_0 ; por lo tanto, con 95% de confianza se sostiene que existe evidencia científica que prueba que la administración de recursos humanos influye significativamente en un nivel medio sobre la variable calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

4.2.2 Prueba de la primera hipótesis secundaria

H_0 : El enriquecimiento de cargos no influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

H_2 : El enriquecimiento de cargos influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

Regla teórica para la decisión estadística:

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta H_0 . Si el valor $p < 0.05$, se rechaza H_0 .

Estadístico para la prueba de hipótesis:

Coefficiente de Correlación de Pearson

Tabla 11.

Prueba de la primera hipótesis específica

		ENRIQUECIMIENTO DE CARGOS	CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL
ENRIQUECIMIENTO DE CARGOS	Correlación de Pearson	1	,172**
	Sig. (bilateral)		,012
	N	212	212
CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL	Correlación de Pearson	,172**	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	212	212

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Con un p-valor = 0.012 < 0.05 se rechaza la H_0 , resultado que al 95% de nivel de confianza se afirma que el enriquecimiento de cargos influye, positiva y significativamente con un nivel bajo, en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

4.2.3 Prueba de la segunda hipótesis secundaria

H_0 : La integración de cargos no influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

H_3 : La integración de cargos influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

Regla teórica para la decisión estadística:

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta H_0 . Si el valor $p < 0.05$, se rechaza H_0 .

Estadístico para la prueba de hipótesis:

Coefficiente de Correlación de Pearson

Tabla 12.

Prueba de la segunda hipótesis específica

		INTEGRACIÓN DE CARGOS	CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL
INTEGRACIÓN DE CARGOS	Correlación de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	212	212
CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL	Correlación de Pearson	,530**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	212	212

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Con un p-valor = 0.000 < 0.05 se rechaza la H_0 y al 95% de confianza se afirma que la integración de cargos influye, positiva y significativamente con un nivel bajo, en la calidad del servicio de los alféreces de la Policía Nacional del Perú.

4.2.4 Prueba de la tercera hipótesis secundaria

H₀: La evaluación del desempeño no influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

H₄: La evaluación del desempeño influye significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.

Regla teórica para la decisión estadística:

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta H_0 . Si el valor $p < 0.05$, se rechaza H_0 .

Estadístico para la prueba de hipótesis:

Coefficiente de Correlación de Pearson

Tabla 13.

Prueba de la tercera hipótesis específica

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	,527**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	212	212
CALIDAD DE SERVICIO POLICIAL	Correlación de Pearson	,527**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	212	212

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Con un p-valor = 0.000 < 0.05 se rechaza la H_0 y con un nivel de confianza de 95% se afirma que la evaluación del desempeño influye positiva y significativamente a nivel medio, en la calidad del servicio de los alféreces de la Policía Nacional del Perú.

4.3 Discusión de resultados

Al analizar las respuestas de las preguntas de la encuesta aplicada a los 212 alféreces de la promoción 2018, se encontró lo siguiente:

1. Más del 54% de alféreces están de acuerdo y el 26% están totalmente de acuerdo en que sus expectativas fueron satisfechas a plenitud por la educación recibida de la Policía Nacional del Perú.
2. El 46% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 42% están de acuerdo en que entendieron y asumieron la filosofía global y la cultura organizacional de la Policía Nacional del Perú.
3. Más del 46% de alféreces están de acuerdo y el 44% están totalmente de acuerdo en que percibieron que la Policía Nacional del Perú tuvo como principal propósito, generar una colaboración eficaz para el servicio.
4. Más del 56% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 36% están de acuerdo en que asimilaron la concepción que su participación activa debe ayudar a la Policía Nacional del Perú en cumplir sus objetivos y concretar su misión.
5. Más del 61% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 31% están de acuerdo en que deben contribuir con brindar competitividad a la Policía Nacional del Perú.

6. Más del 55% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 37% están de acuerdo en que el objetivo de la Policía Nacional del Perú fue proporcionarle un buen entrenamiento y motivación para el servicio.
7. Más del 61% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 36% están de acuerdo en que el propósito de la Policía Nacional del Perú, fue generarle satisfacción plena e identificación con el servicio a prestar.
8. Más del 43% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 39% están de acuerdo en que satisfacen sus necesidades para que se identifiquen con el servicio de la Policía Nacional del Perú.
9. Más del 46% de los alféreces están totalmente de acuerdo y el 44% están de acuerdo en que los conocimientos que adquirió en su formación y sus habilidades son sus mejores fortalezas para ocupar el cargo.
10. Más del 48% de los alféreces están totalmente de acuerdo y el 40% están de acuerdo en que las relaciones serían mejores con ocupantes de cargos similares si se desempeñan en su especialidad.
11. Más del 55% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 34% están de acuerdo en que los procedimientos, métodos, normas y reglamentos, serán más fáciles de cumplir si ejerce un cargo propio de la especialidad para la que se formó.
12. Más del 59% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 34% están de acuerdo en que los resultados esperados de su desempeño serían más óptimos en un cargo vinculado a su especialidad.
13. Más del 49% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 26% están de acuerdo en que los conocimientos y habilidades no se pueden estandarizar en un cargo que no es acorde con su especialidad.

14. El 58% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 27% están de acuerdo en que su desenvolvimiento será superior en un cargo propio de su especialidad.
15. Más del 55% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 26% están de acuerdo en que la experiencia ha evidenciado cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
16. Más del 64% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 22% están de acuerdo en que las relaciones con sus jefes, paritarios y subordinados serían más ágiles y prósperas si se encontrará en el cargo de su especialidad.
17. Más del 60% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 28% están de acuerdo en que el servicio debe ser permanente y su dedicación y entrega se perfeccionaría si el cargo correspondiera a su especialidad.
18. Más del 61% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 25% están de acuerdo en que su desempeño sería más efectivo si sus conocimientos coinciden con el cargo asignado.
19. El 59% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 27% están de acuerdo en que su percepción del servicio sería más entendible si su formación concordaría con el cargo que ostenta.
20. Más del 71% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 22% están de acuerdo en que el servicio implica que se le brinde el auxilio inmediato al ciudadano.
21. Más del 69% de alféreces están totalmente de acuerdo y el 25% están de acuerdo en que el servicio amerita que ofrezca atención inmediata al ciudadano solicitante.

22. Más del 73% de alfereces están totalmente de acuerdo y el 24% están de acuerdo en que el servicio comprende la asistencia, orientación, ayuda y auxilio al ciudadano.

Luego de los hallazgos encontrados, se efectuó una comparación con las investigaciones anteriormente realizadas, identificándose las coincidencias siguientes:

1. En la investigación de Sabana y Peralta (2007), titulada “El proceso actual de cambios de colocación de oficiales de la Policía Nacional del Perú y su relación con el campo ocupacional” desarrollada en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, fijaron como objetivo general “Analizar el actual proceso de cambios de colocación de oficiales de la PNP, con el propósito de identificar sus limitaciones, carencias o deficiencias, de tal manera que permita sentar las bases orientadas a diseñar un nuevo sistema de asignación de cargos en función de su campo funcional” y plantearon como principales objetivos específicos “Diagnosticar el actual sistema aplicado en la asignación de cargos durante el proceso de cambios de colocación de Oficiales de la PNP” y “Establecer qué criterios administrativos se aplican en el proceso de cambios de colocación de Oficiales de la PNP”, para lo cual, pusieron en práctica un cuestionario de 22 preguntas a una muestra de 442 oficiales policías (264 de unidades operativas y 178 de unidades administrativas).

Entre las conclusiones específicas que coinciden con la presente investigación destacan:

La administración de personal constituye una de las disciplinas sociales más elementales para toda organización, *en razón a que comprende un sistema integrado por actividades y procesos que se orientan al empleo y*

utilización del recurso humano en función a sus facultades potenciales expresadas en capacidad, calificación, capacitación y experiencia profesional o técnica en una determinada rama de actividad laboral.

El proceso de cambios de colocación es uno de los aspectos más sensibles en la gestión administrativa de la PNP, cuya finalidad principal, es la de *contribuir a la productividad policial, asegurando una racional distribución de personal*, permitiendo que estos presten servicios en forma rotativa en las unidades PNP, *ejercitándose en la práctica de su especialidad para que adquieran los conocimientos y la experiencia tanto profesional como técnica, en su desempeño al servicio de la comunidad.*

2. En la investigación de Celi (2008) titulada “Implementación de las especialidades funcionales en la Policía Nacional del Perú y su incidencia en la seguridad ciudadana” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, plantearon como objetivo general “Determinar los efectos de la implementación de las especialidades funcionales en el rendimiento profesional de los integrantes de la Policía Nacional del Perú” y como objetivos específicos “Determinar los efectos de la implementación de la especialidad funcional de orden y seguridad” y “Determinar los efectos de la implementación de la especialidad funcional de investigación criminal”, para lo cual, se aplicó una encuesta de 30 preguntas a una muestra de 171 Oficiales superiores y Oficiales de la Policía Nacional del Perú, que cursaban estudios en la Escuela Superior de Policía.

Entre las conclusiones específicas estableció que coinciden con la presente investigación:

La implementación de las especialidades funcionales incidirá en el rendimiento profesional de los integrantes de la Policía Nacional del Perú,

resultando una necesidad inmediata para lograr satisfacer la demanda del servicio policial y elevar el rendimiento profesional del personal.

La implementación de la especialidad de Orden y Seguridad, influye en las operaciones policiales ejecutadas por personal policial para garantizar la seguridad ciudadana, tales como patrullaje preventivo, control de multitudes y otros.

La implementación de la especialidad de Investigación criminal, optimiza el rendimiento de los efectivos de la Policía Nacional del Perú en la ejecución de procedimientos y aplicación de los conocimientos relacionados a la investigación de delitos y faltas, garantizando la seguridad ciudadana.

3. En la investigación de Delboy y Hananel (2009) titulada “Implementación de la especialización funcional en la Policía Nacional del Perú y su incidencia en la seguridad ciudadana” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú.

Entre las conclusiones específicas a las que arribaron, algunas coinciden con la presente investigación:

El avance de la criminalidad y los indicadores económicos del país, exigen que la Policía Nacional del Perú, especialice a su potencial humano para hacer frente al incremento de la delincuencia común y crimen organizado, en defensa de nuestra sociedad.

La implementación de la política institucional de especialización, optimizará la calidad del servicio que presta la Policía Nacional del Perú en marco de la seguridad ciudadana y del crimen organizado.

4. En la investigación de Monroy y Arauco (2011) titulada “La especialización policial y el combate del crimen organizado” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, fijaron como objetivo general “Establecer cómo la especialización profesional del personal de la Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú influye en combatir el crimen organizado” y como objetivo específico vinculado “Determinar si la especialización en investigación criminal influye en las investigaciones y capturas de integrantes de organizaciones delictivas”, para lo cual, se aplicó una encuesta de 25 preguntas a una muestra de 344 integrantes de diversos grados y jerarquías de la Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú de un total de 3.239.

Se identificó una conclusión específica que coincide con la presente investigación: *La eficiencia en el servicio de la Policía Nacional del Perú depende de la especialización profesional.*

5. En la investigación de Ugarte y Lira (2011) titulada “Relación entre los criterios utilizados por la Junta de Cambios de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos y la función policial” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, plantearon como objetivo general “Determinar de qué manera los criterios utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos, se relacionan con la función policial” y como objetivos específicos “Determinar cuáles son los criterios utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos”, “Conocer de qué manera los criterios institucionales utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos, se relacionan con la función policial” y “Conocer de qué manera los criterios

técnicos utilizados por la Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos se relacionan con la función policial”.

Entre las conclusiones específicas a las que arribaron, se identifican que algunas coinciden con la presente investigación:

La Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías no utiliza en todos los casos los criterios institucionales y técnicos para la asignación de cargos de los Mayores Policías.

La Junta de Cambio de Colocación no siempre considera los criterios institucionales en la programación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos en los Mayores Policías.

La Junta de Cambio de Colocación de Mayores Policías debe considerar en el proceso administrativo de asignación “los criterios técnicos” que poseen los Mayores Policías y que los califican para un determinado cargo.

6. En la investigación de Rojas y Sinche (2015) titulada “El proceso educativo de especialización del Grupo Terna – Lima y su relación con la productividad policial” en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, plantearon como objetivo general “Determinar si la implementación de un proceso educativo de especialización tiene relación con la productividad de los integrantes del Grupo Terna” y como objetivos específicos “Determinar si los actuales procesos educativos tienen relación con la calidad de los operativos policiales de los integrantes del Grupo Terna”, “Analizar si los resultados programados en los procesos educativos tienen relación con la desarticulación de organizaciones o bandas criminales por los integrantes del Grupo Terna” y “Evaluar si la

metodología empleada en los procesos educativos tienen relación positiva con la cantidad de detenciones y capturas que realizan los integrantes del Grupo Terna”.

Entre las conclusiones específicas que establecieron, algunas coinciden con la presente investigación:

La Policía Nacional del Perú en el propósito de adaptar su servicio a las reales y actuales necesidades de la población afectada por la delincuencia común y la criminalidad organizada, vienen evolucionando su normatividad e instituyendo siete especialidades funcionales (DL. 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP y su reglamentación), que responden y coinciden a una realidad corporativa exigida a través de los años, conforme lo refrendan las investigaciones previas realizadas sobre el particular.

El Grupo Terna Lima de la División de Operaciones Especiales y de Jóvenes en Riesgo, evoluciona su funcionalidad de acuerdo a las necesidades institucionales y en concordancia con el sistema educativo de la Policía Nacional del Perú, brinda conocimientos a sus integrantes a través de cursos de capacitación y no de especialización, representando ésta última en la realidad, la actual necesidad de conocimientos calificados que se requieren.

7. En la investigación de Macedo (2016) titulada “El procedimiento de asignación de cargos de los coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional de la Policía Nacional del Perú” en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Entre las conclusiones específicas se identificaron las que coinciden con la presente investigación:

Que, los altos comando deben tomar decisiones que corrijan los aprendizajes en relación a las actividades que son netamente de labores de asesoría, operativas y, también, de apoyo. Además, que, se deben reorganizar los puestos para que sean más efectivo el desempeño de los oficiales de la policía.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Se determinó que la administración de recursos humanos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la Policía Nacional del Perú; el coeficiente de correlación de Pearson muestra un nivel de influencia de 0.533 siendo de nivel medio, por lo que se puede afirmar que, si se los alféreces son asignados en los puestos de su especialidad, entonces su desempeño será más eficiente, por lo tanto, mejorará la calidad del servicio policial.
2. Se determinó que existe una influencia positiva, pero de nivel bajo (0.172) entre el enriquecimiento de cargos y la calidad del servicio de policial, por lo que se puede afirmar con un 95% de confianza que si bien hay otros factores que influyen, se hace necesario realizar un rediseño de los puestos de trabajo, tales como otorgar mayores responsabilidades y nuevas funciones en los distintos cargos, si esto sucede entonces la calidad de servicio policial mejorará significativamente.
3. Se determinó que la integración de cargos influye positivamente y significativamente en la calidad de servicio de los alféreces de la Policía Nacional del Perú. Con un nivel medio según el coeficiente de correlación de Pearson de 0.530 se afirma que es necesario que se mejore el ambiente interno y externo con políticas de personal adecuadas para que el personal se integre apropiadamente, entonces habrá una coordinación adecuada entre los puestos, por ende, mejora la calidad del servicio policial.
4. Se determinó que la evaluación del desempeño influye positivamente y significativamente en la calidad del servicio de los alféreces de la Policía

Nacional del Perú, el nivel medio según el coeficiente de correlación de Pearson de 0.527 indica que, si se determina el rendimiento y las competencias de manera oportuna, entonces aumenta la calidad del servicio policial.

5.2 Recomendaciones

1. Considerar que luego de la selección se pasa por una rigurosa capacitación, de manera que los recursos humanos policiales se preparan y se especializan, por tanto, es necesario que los cargos en que se desempeñen estén de acuerdo con el perfil del puesto, de manera que la calidad del servicio policial mejore, cimentando el crecimiento personal y profesional.
2. Evaluar y rediseñar los cargos de manera que fomente el crecimiento personal y profesional, es necesario incentivar, motivar y premiar el desempeño, programando tareas que se conviertan en desafíos permanentes y generen compromiso y responsabilidad que lleven a mejorar la calidad de servicio policial.
3. Integrar los cargos equilibrando las diferencias entre ellos, un ajuste mutuo entre las áreas de trabajo hará más flexible el cumplimiento de los procesos y optimiza la comunicación con las comisiones permanentes integradas por Oficiales Superiores de cada Dirección o Unidad Especializada donde prestan servicios los alféreces, estandarizando procedimientos y resultados para una mejor calidad de servicio policial.
4. Evaluar el desempeño anual de manera individual de cada personal policial, se sugiere que la primera evaluación tenga como referente su rendimiento académico en su período de formación y las asignaturas en

las que destacó, para asignarlo a la unidad policial más acorde en el próximo cambio de colocación.

BIBLIOGRAFÍA

- Almadana-Abon, S. A. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total* (Tesis doctoral) Universidad de Málaga. Recuperado de http://lareferencia.info/vufind/Record/ES_bd09c78d0d8c24df033af91f1f351dd2
- Castro, J. A. & Aparicio, J. (2008) La investigación criminal y el esclarecimiento de un hecho punible. *Revista Criminalidad* 50 (2). Bogotá, D. C., Colombia
- Carro, R. & González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Argentina. Editado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de la Plata. 1º Edición
- Celi, M. (2008). *La Implementación de las especialidades funcionales en la Policía Nacional del Perú y su incidencia en la seguridad ciudadana* (Tesis de doctoral). Escuela de Posgrado de la Policía Nacional. Perú.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill. 5º Edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo, teoría, proceso y práctica*. Colombia. Mc Graw Hill. 3º Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México. Mc Graw Hill. 3º Edición.
- Congreso de la República (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima - Perú. Quad Grafics Perú SA.
- Congreso de la República (2017). *Decreto Legislativo No.1318 que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú*. Perú.

- Delboy, F. & Hananel, M. (2009). *Implementación de la Especialización Funcional en la Policía Nacional del Perú y su incidencia en la Seguridad Ciudadana* (Tesis doctoral). Escuela de Posgrado de la Policía Nacional. Perú.
- Deming, E. (1982). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Inglaterra. Editorial de la Universidad de Cambridge. 1º Edición.
- Dessler, G. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Estados Unidos. Prentice Hall. 1º Edición.
- Dessler, G. (1998). *Personas y organizaciones líderes en gestión*. Estados Unidos. Pearson en Educación. 11º Edición.
- Forastiero, Daniel O. (2017). *Buenas prácticas de conducción de Recursos Humanos en Juzgados Nacionales de Primera Instancia en lo Comercial*. (Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1291_ForastieroDO.pdf
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID. Recuperado de: <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/lc/ulima/titulos/41180>
- Gallardo, E., Cruz, A. & Fajardo, J. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Editorial UOC. Recuperado de: <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/lc/ulima/titulos/57848>
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México. Editorial Cengage Learning, Inc.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill. 4º Edición.
- Hernández de Velazco, Judith, Chumaceiro, Ana Cecilia, & Atencio Cárdenas, Edith. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 458-472. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300009&lng=es&tlng=es.
- Lamas, M. (2004). *Deontología Policial: ética profesional de los cuerpos de seguridad desde principios morales de los derechos humanos*. Dykinson. Recuperado de: <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/lc/ulima/titulos/53649>
- Macedo, L. (2016). *El procedimiento de asignación de cargos de los Coroneles PNP egresados del Programa de Alto Mando de Orden Interno y Desarrollo Nacional de la Policía Nacional del Perú* (Tesis doctoral). Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica. Perú.
- Martínez, M. (2012). *Equipos de trabajo*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/lc/ulima/titulos/62680>
- Ministerio del Interior (2019). *Manual para brindar una atención de calidad a la ciudadanía dependencias policiales, con énfasis en Comisarías y Depincri*. Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mininter/normas-legales/274191-586-2019-in>
- Monroy, S. & Arauco, C. (2011). *La Especialización policial y el combate del crimen organizado* (Tesis doctoral). Escuela de Posgrado de la Policía Nacional. Perú.

Müller Solón, E. H. (2020). *¿ Se ha consolidado en el Perú el binomio policía–fiscal?*
Recuperado de: <https://biblioteca.cejamericas.org/handle/2015/5650>

Parasuraman, A. & Zeithlam, V. & Barry, L. (1985). *Un modelo conceptual de calidad de servicio y sus implicaciones para futuras investigaciones*. Editorial: Ajuntament de Barcelona.

Poder Ejecutivo del Perú (2012). *Decreto Legislativo No. 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú*. Perú.

Poder Ejecutivo del Perú (2013). *Decreto Supremo No.016-2013-IN – Reglamento de la Ley de Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú*. Perú.

Poder Ejecutivo del Perú (2017). *Ley No. 30714 – Ley que regula el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú*. Perú.

Poder Ejecutivo del Perú (2017). *Decreto Supremo No. 26-2017-IN, que reglamenta el Decreto Legislativo No. 1267 – Ley de la Policía Nacional del Perú*. Perú.

Policía Nacional del Perú (2012). *Anuario Estadístico 2012*. Recuperado de <https://www.policia.gob.pe>.

Policía Nacional del Perú (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016*. Recuperado de <https://www.policia.gob.pe>.

Policía Nacional del Perú (2018). *Funciones de la Dirección de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://aguila6.pnp.gob.pe/index.asp>.

Policía Nacional del Perú (2018). *Portal institucional. Nuestra historia*. Recuperado de <https://www.policia.gob.pe>.

- Policía Nacional del Perú (2018). *Directiva No. 01-19-2018 "Procedimientos para la asignación de cargos de Oficiales de la Policía Nacional del Perú"*. Perú.
- Quiróz, F. J. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla.
http://lareferencia.info/vufind/Record/ES_b1a751e74325984b0ae2a2e8e95a4842
- Rojas, A. & Sinche, F. (2015). *El proceso educativo de especialización del Grupo Terna – Lima y su relación con la productividad policial* (Tesis de posgrado). Escuela de Posgrado de la Policía Nacional. Perú.
- Robbins, S. & De Cenzo, D. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Estados Unidos. John Wiley & Sons.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México. Pearson. 10º Edición.
- Sabana, M. & Peralta, D. (2007). *El proceso actual de cambios de colocación de oficiales de la Policía Nacional del Perú y su relación con el campo ocupacional* (Tesis de doctoral). Escuela de Posgrado de la Policía Nacional. Perú.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos del Marketing*. México. McGraw Hill Interamericana. 13º Edición.
- Stoner, J. & Freeman, E. (1996). *Administración*. México. Prentice Hall. 6º Edición.
- Tejedo, J. (2013). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Macmillan Iberia, S. A.

Tejerina, O. & Piñar, J. (2014). *Seguridad del estado y privacidad*. Editorial Reus.
Recuperado de: <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/lc/ulima/titulos/46557>

Ugarte, L. & Lira, L. (2011). *Relación entre los criterios utilizados por la Junta de Cambios de Colocación de Mayores Policías para la formulación de los proyectos de cambios generales de asignación de cargos y la función policial* (tesis de posgrado). Escuela de Posgrado de la Policía Nacional. Perú.

Urbina, R. (2012). *Ejercicio del poder en la asignación de cargos de los Oficiales Superiores a las Comisarías de la VII Dirección Territorial Policial – Lima y Dirección de Investigación Criminal – PNP del 2010 al 2012* (tesis de posgrado). Escuela de Posgrado de la Policía Nacional. Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Anexo 2: Matriz de coherencia

Anexo 3. Tablas de frecuencia de los reactivos

**Anexo 1:
Cuestionario**

a. Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de 22 preguntas que se indican a continuación con las opciones de respuesta siguientes:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Administración de Recursos Humanos

Preguntas		Opciones				
		1	2	3	4	5
1	En el período de su formación por especialidades, sus expectativas fueron satisfechas a plenitud por la educación recibida de la Policía Nacional del Perú.					
2	En el período de su formación profesional entendió y asumió la filosofía global y la cultura organizacional de la Policía Nacional del Perú.					
3	En el período de su formación especializada percibió que la Policía Nacional del Perú tuvo como principal propósito, generar en usted una colaboración eficaz para el servicio.					
4	En su período formativo asimiló la concepción que su participación activa debe ayudar a la Policía					

	Nacional del Perú en cumplir sus objetivos y concretar su misión.					
5	La cuota de valor proporcionada por su desempeño formativo y ahora profesional, debe contribuir con brindar competitividad a la Policía Nacional del Perú.					
6	El objetivo de la Policía Nacional del Perú en su período de formación especializada, fue proporcionar personas bien entrenadas y motivadas para el servicio.					
7	El principal propósito de la Policía Nacional del Perú en su educación a nivel formativo, fue generar en usted, satisfacción plena e identificación con el servicio a prestar.					
8	Una finalidad de su período de formación especializada fue satisfacer sus necesidades individuales para que se identifique con el servicio de la Policía Nacional del Perú.					

Enriquecimiento de cargos

9	<u>Especialización del ocupante del cargo</u> Los conocimientos que recibió en su formación profesional y sus habilidades propias, constituyen sus mejores fortalezas para ocupar un cargo de su especialidad.					
10	<u>Responsabilidades y atribuciones del ocupante del cargo</u> El trabajo que desarrolla, así como las relaciones que mantiene con ocupantes de otros cargos similares, serían más fructíferos si fueran propios de su especialidad formativa.					

Integración de cargos

11	<p><u>Estandarización del proceso de trabajo</u></p> <p>Los procedimientos, los métodos, las normas y los reglamentos, serían más fáciles de cumplir si ejerciera un cargo propio de la especialidad para la que se formó.</p>					
12	<p><u>Estandarización de los resultados del trabajo</u></p> <p>Los resultados esperados de su desempeño serían más óptimos en un cargo vinculado a su especialidad formativa.</p>					
13	<p><u>Estandarización de las habilidades o conocimientos</u></p> <p>Los conocimientos formativos y sus habilidades innatas no se pueden estandarizar en un cargo que no es acorde con su especialidad de origen.</p>					

Evaluación del desempeño

14	<p><u>Realimentación del desempeño</u></p> <p>Los jefes y sus subordinados son evaluadores de su desenvolvimiento, que usted considera sería superior en un cargo propio de su especialidad formativa.</p>					
15	<p><u>Desarrollo del desempeño</u></p> <p>La experiencia adquirida ha evidenciado cuáles son sus puntos fuertes y débiles, pero éstos últimos no existirían si ejercitara un cargo relacionado con su especialidad.</p>					
16	<p><u>Relaciones del desempeño</u></p>					

	Las relaciones con sus jefes, paritarios y subordinados serían más ágiles y prósperas si se encontrará en el cargo de una unidad policial propia de su especialidad.					
--	--	--	--	--	--	--

Servicio policial

17	<u>Servicio permanente</u> El servicio que presta debe ser permanente y su dedicación y entrega se perfeccionaría día a día si el cargo correspondería a su especialidad.					
18	<u>Servicio preventivo</u> El servicio es de carácter preventivo en lo rural y urbano y su desempeño sería más efectivo si sus conocimientos formativos coincidirían con el cargo asignado.					
19	<u>Servicio público</u> El servicio es público, común y esencial para la población y su percepción de ello, sería más entendible si su formación sería concordante con el cargo que ostenta.					
20	<u>Servicio inmediato</u> El servicio implica que se le brinde el auxilio inmediato al ciudadano recurrente, discernimiento que favorecería su práctica en un cargo relacionado con su formación.					
21	<u>Atención oportuna</u> El servicio amerita que ofrezca atención inmediata al ciudadano solicitante, por su concepción adquirida para el cargo en su formación en la especialidad.					

22	<p><u>Servicio de asistencia</u></p> <p>El servicio comprende la asistencia, orientación, ayuda y auxilio al ciudadano, acorde con su entendimiento del cargo por sus conocimientos formativos.</p>					
----	---	--	--	--	--	--

**Anexo 2:
Matriz de coherencia**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Técnica e Instrumento
General	General	General		
¿De qué manera la administración de recursos humanos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?	Determinar si la administración de recursos humanos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.	La administración de recursos humanos influye positivamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.	<u>Tipo de investigación</u> Aplicado <u>Nivel de investigación</u> Correlacional <u>Método</u> Deductivo. <u>Diseño</u> No experimental (ex post facto)	<u>Técnica</u> Encuesta <u>Instrumento</u> Cuestionario
Específicos	Específicos	Específicas		
¿De qué manera el enriquecimiento de cargos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?	Determinar si el enriquecimiento de cargos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.	El enriquecimiento de cargos influye positivamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.		
¿De qué manera la integración de cargos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?	Determinar si la integración de cargos influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.	La integración de cargos influye positivamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.		
¿De qué manera la evaluación del desempeño influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú?	Determinar si la evaluación del desempeño influye en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.	La evaluación del desempeño influye positivamente en la calidad del servicio de los alféreces de la promoción 2018 de la Policía Nacional del Perú.		

Anexo 3.

Tablas de frecuencia de los reactivos

1. En el período de su formación por especialidades, sus expectativas fueron satisfechas :
plenitud por la educación recibida de la Policía Nacional del Perú.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	4,7
En desacuerdo	30	14,2	14,2	18,9
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	2	,9	,9	19,8
De acuerdo	116	54,7	54,7	74,5
Totalmente de acuerdo	54	25,5	25,5	100,0
Total	212	100,0	100,0	

2. En el período de su formación profesional entendió y asumió la filosofía global y la cultura organizacional de la Policía Nacional del Perú.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	3,8
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	16	7,5	7,5	11,3
De acuerdo	89	42,0	42,0	53,3
Totalmente de acuerdo	99	46,7	46,7	100,0
Total	212	100,0	100,0	

3. En el período de su formación especializada percibió que la Policía Nacional del Perú tuvo como principal propósito, generar en usted una colaboración eficaz para el servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En desacuerdo	8	3,8	3,8	4,7
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	10	4,7	4,7	9,4
	De acuerdo	98	46,2	46,2	55,7
	Totalmente de acuerdo	94	44,3	44,3	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

4. En su período formativo asimiló la concepción que su participación activa debe ayudar a la Policía Nacional del Perú en cumplir sus objetivos y concretar su misión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	8	3,8	3,8	6,6
	De acuerdo	78	36,8	36,8	43,4
	Totalmente de acuerdo	120	56,6	56,6	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

5. La cuota de valor proporcionada por su desempeño formativo y ahora profesional, debe contribuir con brindar competitividad a la Policía Nacional del Perú.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	2	,9	,9	3,8
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	7	3,3	3,3	7,1
	De acuerdo	66	31,1	31,1	38,2
	Totalmente de acuerdo	131	61,8	61,8	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

6. El objetivo de la Policía Nacional del Perú en su período de formación especializada, fue proporcionar personas bien entrenadas y motivadas para el servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	12	5,7	5,7	7,5
	De acuerdo	79	37,3	37,3	44,8
	Totalmente de acuerdo	117	55,2	55,2	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

7. El principal propósito de la Policía Nacional del Perú en su educación a nivel formativo, fue generar en usted, satisfacción plena e identificación con el servicio a prestar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	2	,9	,9	1,9
De acuerdo	77	36,3	36,3	38,2
Totalmente de acuerdo	131	61,8	61,8	100,0
Total	212	100,0	100,0	

8. Una finalidad de su período de formación especializada fue satisfacer sus necesidades individuales para que se identifique con el servicio de la Policía Nacional del Perú.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	4,7
En desacuerdo	23	10,8	10,8	15,6
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	4	1,9	1,9	17,5
De acuerdo	83	39,2	39,2	56,6
Totalmente de acuerdo	92	43,4	43,4	100,0
Total	212	100,0	100,0	

9. Los conocimientos que recibió en su formación profesional y sus habilidades propias, constituyen sus mejores fortalezas para ocupar un cargo de su especialidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	13	6,1	6,1	9,0
	De acuerdo	95	44,8	44,8	53,8
	Totalmente de acuerdo	98	46,2	46,2	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

10. El trabajo que desarrolla, así como las relaciones que mantiene con ocupantes de otros cargos similares, serían más fructíferos si fueran propios de su especialidad formativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	3,3	3,3	3,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	17	8,0	8,0	11,3
	De acuerdo	86	40,6	40,6	51,9
	Totalmente de acuerdo	102	48,1	48,1	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

11. Los procedimientos, los métodos, las normas y los reglamentos, serían más fáciles de cumplir si ejerciera un cargo propio de la especialidad para la que se formó.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	3	1,4	1,4	4,2
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	12	5,7	5,7	9,9
	De acuerdo	74	34,9	34,9	44,8
	Totalmente de acuerdo	117	55,2	55,2	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

12. Los resultados esperados de su desempeño serían más óptimos en un cargo vinculado a su especialidad formativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	9	4,2	4,2	6,1
	De acuerdo	72	34,0	34,0	40,1
	Totalmente de acuerdo	127	59,9	59,9	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

13. Los conocimientos formativos y sus habilidades innatas no se pueden estandarizar en un cargo que no es acorde con su especialidad de origen.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	29	13,7	13,7	13,7
	En desacuerdo	14	6,6	6,6	20,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	9	4,2	4,2	24,5
	De acuerdo	56	26,4	26,4	50,9
	Totalmente de acuerdo	104	49,1	49,1	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

14. Los jefes y sus subordinados son evaluadores de su desenvolvimiento, que usted considera sería superior en un cargo propio de su especialidad formativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	3,8
o	En desacuerdo	15	7,1	7,1	10,8
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	7	3,3	3,3	14,2
	De acuerdo	59	27,8	27,8	42,0
	Totalmente de acuerdo	123	58,0	58,0	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

15. La experiencia adquirida ha evidenciado cuáles son sus puntos fuertes y débiles, pero éstos últimos no existirían si ejercitara un cargo relacionado con su especialidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	6,6	6,6	6,6
	En desacuerdo	19	9,0	9,0	15,6
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	4	1,9	1,9	17,5
	De acuerdo	57	26,9	26,9	44,3
	Totalmente de acuerdo	118	55,7	55,7	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

16. Las relaciones con sus jefes, paritarios y subordinados serían más ágiles y prósperas si se encontraría en el cargo de una unidad policial propia de su especialidad. .

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	19	9,0	9,0	10,8
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	6	2,8	2,8	13,7
	De acuerdo	47	22,2	22,2	35,8
	Totalmente de acuerdo	136	64,2	64,2	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

17. El servicio que presta debe ser permanente y su dedicación y entrega se perfeccionaría día a día si el cargo correspondería a su especialidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	4,7
En desacuerdo	12	5,7	5,7	10,4
De acuerdo	61	28,8	28,8	39,2
Totalmente de acuerdo	129	60,8	60,8	100,0
Total	212	100,0	100,0	

18. El servicio es de carácter preventivo en lo rural y urbano y su desempeño sería más efectivo si sus conocimientos formativos coincidirían con el cargo asignado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	4,7
En desacuerdo	9	4,2	4,2	9,0
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	9	4,2	4,2	13,2
De acuerdo	53	25,0	25,0	38,2
Totalmente de acuerdo	131	61,8	61,8	100,0
Total	212	100,0	100,0	

19. El servicio es público, común y esencial para la población y su percepción de ello, sería más entendible si su formación sería concordante con el cargo que ostenta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	6	2,8	2,8	8,5
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	10	4,7	4,7	13,2
	De acuerdo	59	27,8	27,8	41,0
	Totalmente de acuerdo	125	59,0	59,0	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

20. El servicio implica que se le brinde el auxilio inmediato al ciudadano recurrente, discernimiento que favorecería su práctica en un cargo relacionado con su formación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En desacuerdo	9	4,2	4,2	5,2
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	3	1,4	1,4	6,6
	De acuerdo	47	22,2	22,2	28,8
	Totalmente de acuerdo	151	71,2	71,2	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

21. El servicio amerita que ofrezca atención inmediata al ciudadano solicitante, por su concepción adquirida para el cargo en su formación en la especialidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En desacuerdo	5	2,4	2,4	3,3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	3	1,4	1,4	4,7
	De acuerdo	54	25,5	25,5	30,2
	Totalmente de acuerdo	148	69,8	69,8	100,0
	Total	212	100,0	100,0	

22. El servicio comprende la asistencia, orientación, ayuda y auxilio al ciudadano, acorde con su entendimiento del cargo por sus conocimientos formativos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En desacuerdo	3	1,4	1,4	2,4
	De acuerdo	51	24,1	24,1	26,4
	Totalmente de acuerdo	156	73,6	73,6	100,0
	Total	212	100,0	100,0	