

## Una aproximación al clima organizacional en la Policía Nacional Civil (PNC) de El Salvador\*

Luis Enrique Amaya  
Juan José Martínez

San Salvador, El Salvador  
leamaya@gmail.com

**Recibido:** Octubre 17 de 2016  
**Aceptado:** Noviembre 14 de 2016

BIBLID [2225-5648 (2016), 6:2, 269-306]

DOI: <http://dx.doi.org/10.5377/rpsp.v6i2.3005>

### Resumen

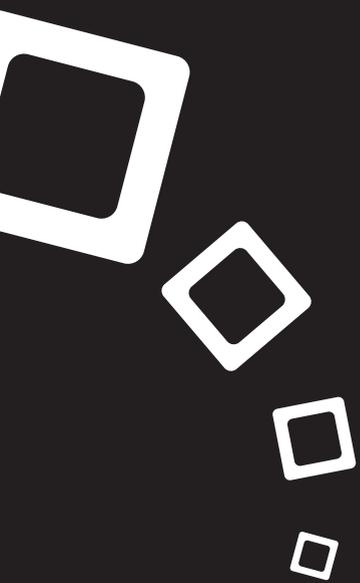
Este artículo constituye un modesto aporte al décimo número de la revista "Policía y Seguridad Pública", y tiene como objetivo general hacer un breve análisis, muy preliminar y genérico, del estado actual del clima organizacional en la PNC a partir de dos momentos elementales de referencia: su fundación y su situación presente.

La metodología empleada incluyó la aplicación de las técnicas de revisión documental, entrevistas en profundidad y encuesta. Casi la totalidad de los datos analizados fueron recabados en un acotado período de tiempo; y, asimismo, el conjunto de informantes que se consultaron estuvo delimitado por un cierto perfil preestablecido. Por ello, los hallazgos y los resultados globales deben ser adecuadamente localizados, dimensionados y tomados con cautela, así como las conclusiones y las recomendaciones que se derivan de aquéllos.

### Palabras clave

Clima organizacional, cultura organizacional, modelo policial y reforma policial.

\* Estudio original encomendado por el Centro de Investigación Científica (CINC-ANSP) para su publicación en el décimo número de la revista "Policía y Seguridad Pública"



**An approximation  
to the organizational  
climate in the National  
Civil Police  
of El Salvador**

Luis Enrique Amaya  
Juan José Martínez

San Salvador, El Salvador  
leamaya@gmail.com

**Received:** October 17, 2016  
**Accepted:** November 14, 2016

BIBLID [2225-5648 (2016), 6:2, 269-306]

DOI: <http://dx.doi.org/10.5377/rpsp.v6i2.3005>

**Abstract:**

The article entitled “An Approach to Organizational Climate at the National Civil Police (PNC) of El Salvador” is a modest contribution to the tenth issue of the journal “Police and Public Safety”. The general objective of the study is to make a brief, very preliminary and generic analysis of the current state of the organizational climate in the PNC from two basic moments of reference: its foundation and its present situation. The methodology used required the application of document review techniques, in-depth interviews and a survey. Almost all of the data analyzed were collected in a limited period; and also, the set of informants consulted was delimited by a certain pre-established profile. Therefore, the findings and overall results of this article must be adequately located, dimensioned and taken with caution, as well as the conclusions and recommendations derived from them.

**Key words:**

Organizational climate, Organizational culture, Police model, Police reform.

\* Original study commissioned by the Centro de Investigación Científica (CINC-ANSP) for publication in the tenth issue of the “Policía y Seguridad Pública” Journal.

## 1. Introducción

Este artículo constituye un modesto aporte al décimo número de la revista “Policía y Seguridad Pública”, editada y publicada por el Centro de Investigación Científica (CINC) de la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP). El objetivo general es hacer un breve análisis, muy preliminar y genérico, del estado actual del clima organizacional en la PNC a partir de dos momentos elementales de referencia: su fundación y su situación presente.

La metodología empleada incluyó la aplicación de las técnicas de revisión documental, entrevistas en profundidad y encuesta, en los siguientes términos:

En primera instancia, se llevó a cabo una revisión de literatura básica, en especial en materia de, por un lado, clima organizacional y, por otro, teoría policial.

En segundo lugar, entre los meses de julio y agosto de 2016 se efectuó un grupo pequeño pero representativo de 10 entrevistas con policías en activo y con firmantes de los Acuerdos de Paz, integrantes de las comisiones negociadoras tanto del Gobierno de El Salvador (GOES) como del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). Se consultó a cinco firmantes en total, dos del GOES y tres del FMLN. Por medio de un guion de preguntas (ver Anexo I), se exploraron estos tres aspectos medulares:

- Perspectiva histórica
- Estado de situación actual
- Avances, desafíos y visión de futuro

Finalmente, al cierre del mes de julio de 2016 se contó con la autorización, por parte del director general de la PNC, para circular de modo electrónico una encuesta a los jefes de las delegaciones policiales, a fin de que la completasen y reenviasen por esa misma vía. Las instrucciones incluían una enfática aclaración relacionada con la relevancia de que ese ejercicio fuese realizado personal y directamente por cada informante y que, por tanto, no debían delegar en ningún instante la tarea de cumplimentar el cuestionario en ninguna figura subalterna. Así, se recibió un primer paquete de cuestionarios llenos en agosto; faltando algunos, en el transcurso del mismo mes se giró un nuevo recordatorio a este respecto. Luego de varias gestiones adicionales, hacia el final de septiembre se contó con el último cuestionario cumplimentado. En suma, la encuesta autoaplicada se logró administrar a 15 jefes de las 19 delegaciones policiales que hay en el país, lo que representa una interesante muestra, aunque no probabilística, de las jefaturas territoriales de la PNC. Se desconocen las razones por las que no todos los jefes de las delegaciones cooperaron con este esfuerzo de in-

investigación. A través del cuestionario circulado (ver Anexo II) se sondearon los siguientes factores fundamentales:

- Datos generales
- Condiciones laborales
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Supervisión y liderazgo
- Organización y procesos de trabajo
- Desempeño institucional
- Relaciones entre dependencias
- Capacitación y desarrollo
- Innovación y creatividad
- Relaciones interpersonales
- Compensaciones
- Uso de la fuerza
- Sugerencias o recomendaciones

Como puede apreciarse, casi la totalidad de los datos analizados en este trabajo fueron recabados en un acotado período de tiempo; y, asimismo, el conjunto de informantes que se consultaron estuvo delimitado por un cierto perfil preestablecido. Por ello, los hallazgos y los resultados globales de este artículo deben ser adecuadamente localizados, dimensionados y tomados con cautela, así como las conclusiones y las recomendaciones que se derivan de aquéllos. Una extracción libre y excesiva de generalizaciones podría traer consigo errores o falencias de interpretación.

## **2. Marco referencial**

### **2.1 Orígenes del clima organizacional**

El concepto de “clima organizacional” se instaura dentro de la teoría administrativa como resultado de los trabajos de algunos científicos sociales, para los cuales el ambiente de trabajo tiene un gran impacto en la conducta de las personas. Elton Mayo, exponente del movimiento de las relaciones humanas, destaca una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes, tales como: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo; las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y la teoría clásica de Henry Fayol (Chiavenato, 2006). Debido a esta escuela, trascendieron factores como la moral y el clima psicológico imperante en las empresas.

A Kurt Lewin, psicólogo de origen alemán, adscrito al movimiento de las relaciones humanas, se le atribuye la autoría de la idea que dio forma a la actual noción de clima organizacional (Silva, 1996). Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esta conjunción entre persona y ambiente es llamada por Lewin “campo o medio psicológico”. En síntesis, él recomienda atender y analizar a la persona y a los variados elementos de su contexto para alcanzar una mejor comprensión de la conducta humana.

Más adelante, la llamada escuela del comportamiento o conductista destaca los postulados humanistas y vuelve a sacar a la luz el tema del clima organizacional al resaltar la interacción entre organización e individuo, dando surgimiento a las conocidas teorías sobre la motivación humana de Abraham Maslow (jerarquía de necesidades) y Frederick Herzberg (factores higiénicos y factores motivacionales), junto con las clasificaciones de los estilos de gerencia de Douglas McGregor (la teoría X y Y) y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006).

Por otra parte, la teoría general de sistemas considera que las organizaciones son sistemas sociales compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con su entorno, y que uno de ellos, el psicosocial, da lugar al surgimiento de las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización, ayudando a configurar el clima organizacional.

Por otro lado, varios enfoques han contribuido a la construcción y a la comprensión del concepto de clima. La escuela de la Gestalt plantea que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene una notable influencia sobre la acción práctica de los individuos. En contraste, la Escuela Funcionalista sostiene que las personas no son entes pasivos sino, por lo contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno. De la combinación de ambas posturas, hoy se reconoce que el clima nace justamente de la interacción entre las personas y de estas con su medio.

Pero, más allá de escuelas y enfoques, la extendida y moderna tendencia a considerar al clima organizacional como algo real e importante la impuso un descubrimiento reiterado: las variaciones o diferencias estadísticas de clima entre organizaciones han sido mayores que las halladas entre las diversas secciones de una misma organización, por lo que se concluye que se trata de una característica distintiva y central de toda organización.

## 2.2 Cultura y clima organizacional

Para estudiosos como Katz y Kahn (1999), clima y cultura son sinónimos. Al intentar distinguirlo de la cultura organizacional, otros autores señalan que el clima está en un nivel inferior, pues está inmerso en aquélla. La cultura lo influye, orienta, forma e informa (Silva, 1996). Como señala Palma (2004), si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima sería, en consecuencia, la percepción o la interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su centro de labores.

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecian así la diferencia: el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo, mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la manera de actuar de las personas. Refieren, asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable; la cultura, en cambio, tiene una amplia elaboración (o procesamiento) por el grupo, tiene raíces en la historia de este, es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación. Aún más, estos autores remarcan el hecho de que en sus investigaciones el clima y la cultura, medidos con sus respectivas técnicas y cuestionarios, apuntan a fenómenos diferentes y claramente distinguibles por sus evaluados.

En esta línea, Landy y Conte (2006) señalan una diferencia más entre cultura y clima. La cultura es creada desde arriba, por los directivos. El clima, por su lado, es forjado por los jefes y supervisores. Ambas creaciones tienen como auditorio o destinatarios finales a los empleados o trabajadores operativos.

Denison (1996), tras realizar un prolijo examen de ambos conceptos, concluye que, pese a su origen histórico diferente, en las investigaciones de los últimos años ambas entidades están acercándose y hasta intercambiando enfoques. Ya no puede atribuirse la exclusividad de la metodología cuantitativa a los estudios de clima, ni la cualitativa a los trabajos sobre cultura. El mismo autor (Denison, 1996) subraya que la diferencia sería más aparente que real. Al final, ambos conceptos se dirigirían a lo mismo, esto es, parafraseando a Palaci (2005), al rol de creación e influencia que juegan los contextos sociales sobre las organizaciones.

Con todo, más en sintonía con quienes separan las dos nociones, este artículo retoma deliberadamente el concepto de clima organizacional como eje central, por considerar que un riguroso examen de la cultura organizacional de la PNC implicaría una revisión minuciosa de otras facetas que no son abordadas ni exploradas acá con detenimiento, como las políticas institucionales, la estructura organizativa, los procedimientos y reglamentos internos, etc.



### **2.3 Causas, efectos y relaciones del clima organizacional**

Varios autores (Brunet, 2004) predicán a favor de la acción que ejercen variables como la estructura organizacional, el tamaño de la institución, los reglamentos y las políticas, los estilos de dirección, la comunicación, etc., sobre el clima organizacional. Otros afirman que el clima produce efectos sobre la conducta de las personas, como, por ejemplo, en su satisfacción y desempeño. Si bien Silva (1996) es exhaustivo en su análisis de investigaciones y apunta que en algunos ámbitos la evidencia no es del todo concluyente o es ambigua, sí reconoce que hay una tendencia cuando menos moderada para creer en las causas y los efectos del clima. Mañas, González y Peiro (1999) coinciden en este punto de vista.

Aunque pueden citarse investigaciones que arrojan evidencia empírica, esta no es definitiva. Se ha encontrado que, en organizaciones de gran tamaño, muy jerarquizadas y formalistas, sus integrantes experimentan alienación y poco compromiso con su trabajo. En empresas de menor tamaño, el trato se hace más personalizado y solidario. Por otra parte, los liderazgos de tipo democrático aparentemente suscitan sensación de bienestar entre los subordinados, al contrario de los de tipo autoritario. Por último, se ha visto que climas propicios parecen elevar la satisfacción. Sobre esto, empero, se objeta que tal vez haya una tercera variable que condiciona al clima y la satisfacción.

Por descorazonador que parezca, no hay una causalidad mecánica entre clima y rendimiento. Aún se está en la búsqueda de aquel prototipo específico de clima que sea un efectivo anticipador del desempeño de los empleados.

### **2.4 Utilidad y función del clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al acontecer de una organización o de una de sus secciones. Ocurre que en toda organización se producen interacciones y se generan informaciones debido a ello. Esta dinámica es percibida por quienes integran la entidad. Es esa gama de percepciones de los sujetos que interactúan entre sí, y con su entorno, lo que se entiende por clima. Y es, actualmente, un concepto instrumental y totalizador, pues a través del estudio de este colectivo de percepciones es posible formarse una idea global de una organización, en lo atinente a sus procesos humanos principalmente.

Gracias a instrumentos como las entrevistas o los cuestionarios que se han aplicado en ese estudio, puede saberse cómo conciben y, dado el caso, califican los trabajadores su realidad laboral. Pereda, Berrocal y Alonso (2008) desagregan los beneficios que se obtienen de una evaluación del clima organizacional en tres, a saber:

- Primero, permite detectar lo que piensa el personal de la empresa y no se atreve a revelar abiertamente, en virtud de lo cual la medición del clima lleva a conocer el grado de compromiso, acuerdo o identificación de la plantilla con la administración de la organización.
- Segundo, y vinculado con lo anterior, las estimaciones acerca del clima constituyen un medio de comunicación entre directivos y trabajadores, particularmente si el personal descubre, tiempo después de la medición, que su opinión es valorada y considerada como importante, siempre que se hayan producido cambios organizacionales sustantivos.
- Tercero, los estudios de clima orientan las acciones de mejora al señalar cuáles deben ser, según la visión de los miembros, aquellos aspectos de la organización que deben reformarse, lo que torna a la administración en un ente más eficiente y conectado con la realidad.

## 2.5 Elementos que forman y cambian la cultura de una organización

Sintetizando las palabras de Schein (1985), la cultura organizacional es la suma de las creencias básicas de un grupo, desarrolladas a medida se va adaptando al exterior e integrando al interior, lo que las hace válidas y transmisibles a nuevos integrantes de la organización. En continuidad con este mismo autor, la siguiente lista describe algunos de los componentes clave de una cultura organizativa:

- **Valores.** Los objetivos, las visiones y la filosofía que comparte una organización, como por ejemplo la declaración de su misión.
- **Ritos y rituales.** Celebraciones, desempeños y actividades que promueven y refuerzan el trabajo en equipo, el espíritu de cuerpo y el sentido de inclusión o pertenencia.
- **Héroes.** Miembros de la organización que personifican o encarnan los valores y resaltan su visión.
- **Redes de comunicación.** Canales informales de comunicación que transmiten tanto mensajes de trabajo como sociales. Aun cuando el objetivo principal en cualquier institución es hacer el trabajo, las organizaciones también cumplen objetivos sociales. Es importante reconocer e incluso fomentar la interacción social que es parte de cualquier cultura organizacional. Las redes de comunicación también adoctrinan o socializan a los nuevos miembros en la cultura y refuerzan mensajes culturales al interior de la organización.
- **Normas.** La manera en que se hacen las cosas en una organización en general, lo que incluye: reglas, tareas, estándares, códigos de vestimenta, formas de abordar o dirigirse a superiores, colaboradores, etc.

- **Historias, mitos y leyendas.** La historia de la institución y otras leyendas que encarnan y expresan la cultura organizacional y enfatizan lo que la organización valora y aprecia.
- **Clima organizacional.** La atmósfera de apoyo que el personal percibe al interior de la organización. El clima organizacional también incluye el clima de comunicación, es decir, qué tan libre se siente el personal para comunicarse en el trabajo, especialmente cuando hay malas noticias o información negativa. Cuando la gente siente que no puede comunicar malas noticias por miedo a represalias, la organización pierde información valiosa sobre su funcionamiento.

Ahora bien, cambiar la cultura de una organización es una de las tareas más difíciles de emprender, dado que esta se ha ido labrando por años en la interacción entre los miembros de la organización y de esta con su ambiente.

A veces la cultura actual encaja con el estilo y la zona de comodidad de sus fundadores. Con frecuencia, la cultura de la organización recuerda los estilos gerenciales actuales. Debido a que los directivos, gerentes o jefes tienden a contratar personas parecidas a ellos, la cultura organizacional establecida es reforzada por las nuevas incorporaciones de personal. Se podría afirmar que una organización casi está diseñada para reproducir la cultura organizacional que tiene.

La cultura de una organización se fortalece con el paso del tiempo. El personal suele estar cómodo con la cultura vigente, por lo que, para considerar hacer un cambio cultural, generalmente debe ocurrir un evento desestabilizador muy importante. Aun en estos casos, reconocer la responsabilidad de la cultura organizacional y tomar acciones para cambiarla es un proceso complicado.

Solo cuando los miembros toman conciencia y reconocen la necesidad de cambiar la cultura de su organización, a fin de apalancar el éxito y progreso de la misma, el cambio puede ocurrir. Aunque con frecuencia este no es un proceso agradable ni fácil de alcanzar, se considera que el cambio organizacional es posible si hay comprensión del proceso, compromiso desde la dirección y herramientas efectivas.

A raíz de los postulados de Schein (1985), normalmente se habla de los siguientes pasos para alcanzar el cambio de la cultura organizacional:

- Antes de que una organización cambie su cultura, debe comprender primero las características de su cultura actual y la manera en que están las cosas al momento.

- Después de comprender el estado actual de la cultura organizacional se debe decidir hacia dónde ir, definir la dirección estratégica y cómo debería ser idealmente la cultura organizacional para apoyar el éxito de la empresa; en otras palabras, se debe aclarar la visión que la organización tiene para su futuro y cómo el cambio cultural va a apuntalar el logro de esa visión.
- Finalmente, los miembros de la organización deben decidir cambiar su propio comportamiento para crear la cultura organizativa deseada, lo que habitualmente representa el paso más complicado en el proceso.

Con el propósito de contar con un marco de trabajo para la evaluación de la cultura organizacional vigente, la institución debe desarrollar una imagen clara de su futuro deseado. La misión, la visión y los valores deberán examinarse de modo sistemático y abarcador.

La institución debe crear un plan para asegurar que la cultura organizacional deseada se haga realidad. A veces se afirma que es más difícil cambiar la cultura de una organización existente que crear la cultura de una nueva organización. Cuando una cultura organizativa ya está bien establecida, el personal debe desaprender los viejos valores y comportamientos antes de aprender los nuevos.

Los dos insumos más importantes para viabilizar y catalizar el cambio de cultura organizacional son el apoyo de la dirección y la capacitación. Los directivos deben respaldar el cambio más allá de lo meramente verbal. Deben mostrar apoyo comportamental y dirigir el cambio modificando su propia conducta. En cuanto a la capacitación, se sabe que el cambio cultural depende del cambio conductual. Los miembros de la institución deben comprender con plena claridad lo que se espera de ellos y cómo van a realizar los nuevos comportamientos una vez hayan sido definidos. La capacitación puede ser muy útil tanto para comunicar expectativas como para enseñar y modelar nuevos comportamientos.

En suma, un proceso de reforma policial debe hacer una apropiada gestión del cambio en la cultura organizacional, lo cual es compartido por las corporaciones policiales con todas las demás instituciones sociales, con las que guardan puntos en común, en tanto en cuanto son organizaciones humanas.



### 3. Clima organizacional en la PNC

#### 3.1 Lectura retrospectiva

Como se sabe, la disolución de los cuerpos de seguridad tradicionales, guiados por una doctrina predominantemente militar, representó un tema central de los Acuerdos de Paz. Como señala una de las personas entrevistadas para este artículo:

*“El antecedente inmediato es la disolución de los cuerpos de seguridad. Y al momento de hablar de la disolución aparece qué iba a sustituir a esos cuerpos de seguridad. La palabra que más se repite en el Acuerdo es ‘nueva’. Es una nueva Policía, con una nueva doctrina, con una nueva Academia, etc. Por supuesto, el elemento fundamental era el apellido, es decir ‘civil’.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del FMLN)*

Democratizar al país pasaba, en buena medida, por democratizar la corporación policial, como institución encargada de contribuir a normalizar y a legalizar el país, con miras a romper con la dinámica previa, marcada por la persecución política. Dos fuentes distintas de este estudio lo expresan así:

*“Se quería desde el inicio que la Policía fuese respetuosa, y que no fuese un instrumento de represión y control social.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del FMLN)*

*“El principal temor político de los equipos negociadores era construir otro cuerpo que reprodujese los esquemas del pasado.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Para muchos excombatientes del FMLN, entrar a la PNC fue su última misión guerrillera, considerando que entre sus filas no abundaban las personas que querían ser policías. Por su parte, el GOES admitía reformas en este tema, con miras a no aceptar la tesis de la desaparición del Ejército. Ambos bandos intentaron ocupar puestos clave, a fin de orientar el trabajo policial en uno u otro sentido. Con todo, como se ve, un obstáculo importante era la desconfianza:

*“En una negociación, cuando aún no ha terminado la guerra, lo que hay es desconfianza política.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del FMLN)*

Un actor medular, en este sentido, fue Naciones Unidas, desplegando tareas en calidad de órgano mediador y, a la vez, asesor.

*“En la negociación, las dos partes decidimos pedir el apoyo de Naciones Unidas, y se nombró una comisión internacional que*

*hizo las recomendaciones pertinentes, porque la idea era generar un organismo que trascendiera lo que había existido siempre, que era una Policía militarizada, en buena medida dependiente de los dictados del poder en aquellos tiempos, que era un poder más bien autoritario, la cual ejercía sus funciones policiales, pero también ejercía funciones de control político. La idea era hacer una Policía verdaderamente civil, que cumpliera su función como tal. Eso fue lo que la comisión recomendó, dio los lineamientos pertinentes y sobre esa base se hizo el Acuerdo.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Una estrategia o salida “salomónica” a la desconfianza política, como garantía de que el rumbo de la Policía sería manejado por las dos partes en una relación paritaria, fue su composición, por lo que se crearon las llamadas “cuotas”, de 20% para un bando, 20% para el otro y 60% proveniente de la sociedad civil.

*“El Acuerdo es exquisitamente ambiguo. Las dos partes quedan satisfechas porque, en su opinión, se había incluido lo que ambas querían, pero la realidad es que a ninguna le quedó nada.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Este manejo implicó el establecimiento de procedimientos y filtros estrictos para ingresar a la Policía, a fin de evitar conflictos internos activados por la integración de grupos que, apenas días atrás, estaban en contienda. Las personas eran propuestas por las organizaciones, quienes luego debían ir a la Academia para aprobar cursos, exámenes y evaluaciones. Así, quienes no llenaban el perfil podían detectarse y apartarse. Estaba claro que no debían tener acusaciones de graves violaciones a los Derechos Humanos. En consecuencia, la composición de la PNC supuso un peligro que, afortunadamente, nunca se concretó. Esto no pasó de la conformación de agrupamientos internos por afinidad y trayectoria.

*“La composición no creó conflictos internos insalvables en ningún sentido.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del FMLN)*

En su confección original, no se consideraron “modelos” policiales como esquemas repetibles, sino que se tomaron “experiencias” adaptables de otros países, tanto a la realidad local como al proceso particular de transición que se estaba desarrollando, en el que la Policía jugaba un rol decisivo. Para algunos, esa asesoría extranjera representó un problema:

*“Vinieron asesores que ni siquiera sabían dónde estaba El Salvador en el mapa, y dejaron un producto extraordinariamente bueno para otras realidades, no para la nuestra.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Se tomaron como referencia las experiencias de corporaciones policiales tales como la colombiana, la chilena y la mexicana, además de la francesa y la española; siendo esta última una de las que tuvo más notoria influencia. Empero, se deduce que no se consiguió construir de forma consolidada un modelo adecuadamente “tropicalizado”. Solamente se evitó seguir ejemplos de corporaciones que habían estado enmarcadas en la Doctrina de Seguridad Nacional, las que usaban la tesis y figura del “enemigo interno”. Verbigracia, desde el punto de vista operativo, al principio se decidió que la nueva Policía usase batón y armas cortas, no armas largas, privativas o de guerra. El uso de fusiles no se dio desde el comienzo y vino después.

*“Sobre las armas se tuvo discusión y hubo acuerdo, que pasaron a ser anteproyectos de leyes que salieron de la mesa de negociación, como el de la seguridad privada, el de la Academia y el de la Policía.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del FMLN)*

Con todo, para algunos funcionarios de la PNC, la institución nació sin modelo y aún está en busca de uno:

*“La Policía comenzó sin un modelo. Se ha ido construyendo en el camino, pero todavía no hay un modelo definido.” (Entrevista con policía en activo)*

Estas mismas personas sostienen que, al inicio, no había una concepción clara, una metodología o unos procedimientos bien definidos. Por tanto, tal parece que en un principio no había un modelo policial preciso, compartido por todos los miembros de la nueva corporación, y es posible que efectivamente aún esté en proceso de definición. En términos extremos, se vacila entre un modelo de corte civil y uno de tipo militarizado.

En este punto, conviene hacer una digresión teórica. Retomando y resumiendo la cita de Moloeznik (2010), quien refiere a Jar Couselo, un modelo policial es un conjunto de normas, órganos, recursos y procedimientos que se articulan con la finalidad de garantizar la seguridad de la ciudadanía. De acá se desprenderían diversas tipologías de modelos policiales, como la que considera que existen esencialmente tres: el modelo legalista, el modelo orientado hacia la prestación de servicios y el modelo de vigilancia. No obstante, aquí se recupera y emplea la perspectiva que sostiene que, en el fondo, hay dos modelos policiales basales: el civil y el militarizado.

Según el mismo Moloeznik (2010), la caracterización de ambos modelos sería la siguiente:

**Cuadro 1**  
**“Comparativo de modelos policiales”**

Categorías	Civil	Militarizado
Naturaleza	Civil	Militar o fuerza de seguridad
Ámbito territorial	Municipal/local	Nacional
Estructura organizacional	Horizontal	Vertical
Procesos de decisión	Descentralizados	Centralizados
Vinculación con poder político	Débil	Estrecho
Procedimientos/actuación	Preventivo/disuasivo	Represivo
Prestación de la función	Sin armas/armas cortas	Armas de alto poder (de fuego) y letalidad
Predominio de funciones	Resolución de conflictos/información	Gubernativas/inteligencia
Prioridad de funciones a	Ciudadanos	Estado
Apoyo social	Fuerte	Débil

Fuente: Moloeznik (2010).

De acuerdo con los miembros de la PNC entrevistados, este debate entre lo civil y lo militar todavía se estaría librando al interior de la corporación policial. Eso sin contar con la discusión relativa al estadio evolutivo en el que podría ubicarse la Policía en este momento, y si se le puede considerar en rigor una institución “criminal”, “empírica o de transición” o “científica” (Moloeznik, 2010).

Más aún, estos policías en activo, consultados para este artículo, valoran que la estructura organizativa de la PNC pareciera ser demasiado ramificada y atomizada en unidades especializadas, lo que, a su juicio, fragmenta a la institución, segrega a sus miembros y divide el sentido de pertenencia a la sociedad y a la Policía en su conjunto. La fragmentación es por especialidad y también por territorio, por lo que los jefes de las delegaciones podrían crear “semifeudos” en sus respectivas circunscripciones. Esto, entre otras cosas, permitiría conservar poderes y discrecionalidades contables, por ejemplo, para el manejo de la caja chica, el fondo circulante y, sobre todo, el fondo de operaciones especiales, cuyo uso es relativamente discrecional. La atomización institucional, comenzando por la estructura orgánica, no facilitaría que la conducción estratégica y operativa de todo el trabajo policial ocurriese de forma orquestada y armoniosa. Incluso hay separaciones en el plano simbólico, con uniformes y lemas diferentes. De paso, se apunta que, como una limitación adicional, en la actualidad la evaluación del desempeño en la Policía se fundamenta en el “número de capturas”.

Según parece, en el arranque la PNC supo qué era lo que no quería ser, es decir una Policía de corte militar, pero no sabía tanto qué era lo que sí quería ser. Se sabía que el funcionario militar está formado para combatir, en pos de un objetivo; que es una persona forjada bajo una clase de disciplina llamada “curva de alto rendimiento”, que implica no dormir, no descansar, no comer, etc., porque su misión es extrema y se trata de “vencer o morir”. En cambio, como primer recurso, un policía disuade, no ataca. Su formación es más general, de orden filosófico, sociológico, antropológico, psicológico, jurídico... y también de seguridad. De hecho, el giro doctrinario más relevante que se pretendía era que la Policía estaría fuera de la responsabilidad y de la conducción del Ministerio de la Defensa Nacional (MDN), por lo que, por ejemplo, se suprimieron los rangos militares y se normó el uso de la fuerza.

Adicionalmente, en el marco de los Acuerdos de Paz, se dispuso que la Inspectoría General (IG), como ente contralor, regulase el funcionamiento de la Policía. Debía fiscalizar todos los procedimientos operativos y administrativos de la PNC. Por ello, la IG debía –y debe– estar separada de la Policía. Así se diseñó, como instancia independiente, pero con los años ha entrado y salido de la estructura orgánica de la PNC.

*“Sigue siendo correcta la intuición y el diseño original de que la Inspectoría General no esté subordinada a la Dirección General de la Policía.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del FMLN)*

A pesar de todo, la Policía ha conseguido mantener la dinámica institucional, lo que, en sí mismo, es un logro sustancial, en particular si se consideran sus orígenes. Como institución, se ha sostenido en el tiempo y ha sido obediente.

*“La PNC ha logrado ir desarrollándose y ubicándose en los espacios que le corresponden de una manera bastante normal, es decir, no ha habido quebrantos de fondo, no ha habido quiebres institucionales.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Sin importar quién esté en el Gobierno, no parece que la PNC se haya parcializado o haya sido instrumentalizada por motivos ideológicos o político-partidarios, más allá de las simpatías normales y esperables que puedan tener sus miembros. En una frase, la corporación policial ha mantenido el rol que se le asignó originalmente.

*“Hay juicios sobre situaciones, modos de actuar, pero nadie se ha planteado en ningún momento cambiar a la PNC por otra cosa.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Hacia adelante, según las personas entrevistadas, la PNC debe saber adaptarse a la realidad cambiante. El crimen va mutando y se va globalizando, y se ha instalado un cierto “imperio de la criminalidad”. Hay que recuperar el control legal. La Policía debe saber lidiar con los retos propios del desarrollo socioeconómico y de la “crisis social”, no solamente de la delincuencia.

*“Todas las dinámicas institucionales están abiertas siempre. Nada está concluido.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Es preciso fortalecer la disciplina policial e instalar un “régimen de consecuencias” al interior de la PNC, de manera que se reconozca o, en cambio, se sancione de modo ejemplar, no únicamente a quien cometa faltas leves, graves o muy graves (con base en la Ley Disciplinaria Policial), sino a quien no cumpla diligente y profesionalmente con instrucciones y lineamientos estratégicos, es decir, quien no cubra satisfactoriamente una suerte de criterio de “idoneidad para el cargo”.

*“La Policía debe ser vertical en autoridad y horizontal en coordinación e integración. No se trata de rigidez ni militarización, sino de orden y funcionalidad.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del GOES)*

Y una preocupación atendible es no dejar que la PNC caiga en actos irregulares y violaciones a los Derechos Humanos, mucho menos permitir que en sus filas se desarrollen, proliferen y enquisten grupos de exterminio.

*“En el fondo, el espíritu con el que se soñó la Policía todavía está ahí.” (Entrevista con firmante de los Acuerdos de Paz por parte del FMLN)*

### 3.2 Una mirada hacia adentro y hacia afuera

A partir de la encuesta levantada con los 15 jefes de delegaciones policiales, se puede establecer una rápida radiografía actual de los mandos territoriales de la PNC. Por ejemplo, como rasgos generales, se puede afirmar que:

- Es una organización que privilegia al género masculino en el cargo de jefatura de delegación.
- La mayoría de los jefes de delegaciones policiales tiene edades por debajo de los 50 años.
- En su mayoría, ostentan la categoría de subcomisionados.
- La mayor parte de los jefes de delegaciones tiene estudios universitarios completos, aunque hay una persona que tiene nivel de bachillerato

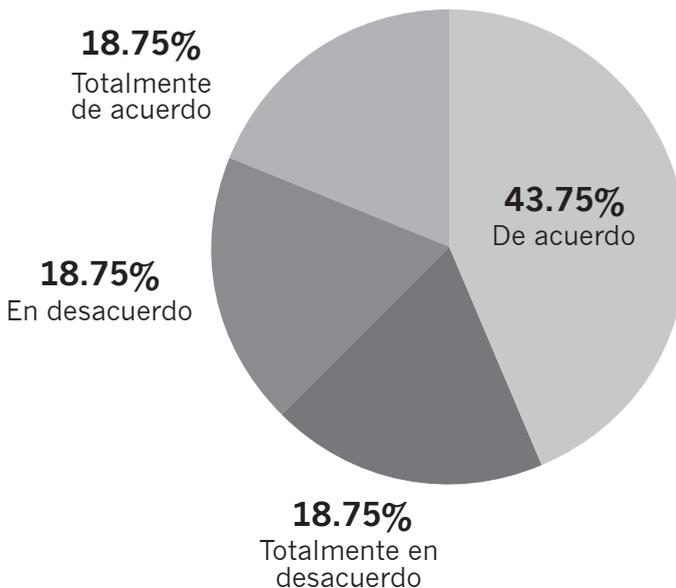
(quien no podría ocupar la categoría policial ni desempeñar el cargo), y solo una persona tiene maestría.

- Alrededor de la mitad es de la primera promoción, por lo que los más jóvenes tienen 20 años de servicio.

Dicho eso, en lo sucesivo, primero se presentan y describen los resultados de las áreas del clima organizacional más problemáticas que se reflejan en los cuestionarios aplicados, por ser las menos, y se ha dejado para el final las alusiones a las áreas con menores dificultades.

En cuanto a las condiciones laborales, es curioso que la mayoría de las personas encuestadas esté de acuerdo o totalmente de acuerdo con las instalaciones físicas en las que trabaja. Las respuestas podrían estar condicionadas por una perspectiva institucionalista, la que no necesariamente se correspondería con las opiniones del personal operativo si hubiese sido incluido en este estudio.

**Gráfico 1**  
**La PNC cuenta con instalaciones físicas adecuadas para los(as) empleados(as) (baños, dormitorios, parqueo, comedor, etc)**

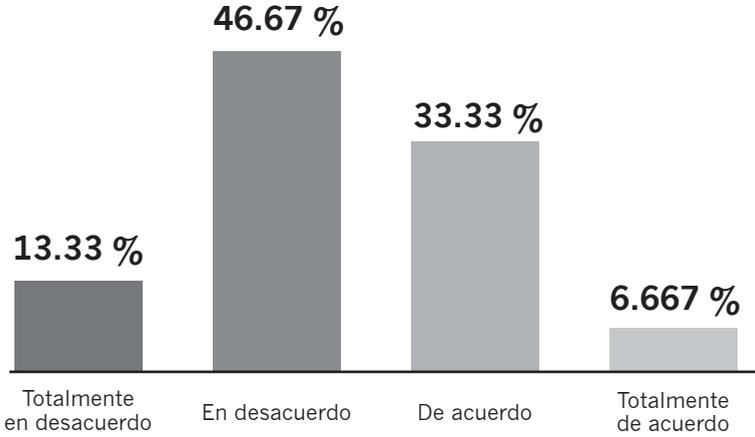


Fuente: Elaboración propia.

En materia de comunicación, la mayoría de los jefes de delegaciones cree que existen chismes o rumores que afectan el ambiente de trabajo.

Gráfico 2

**No existen chismes o rumores en la institución que afecten demasiado el ambiente de trabajo**

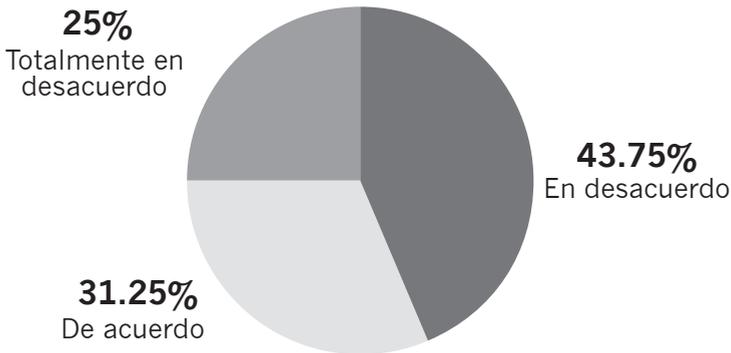


Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar por el desempeño institucional, los resultados muestran que la mayoría está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la cantidad de personal que existe para cumplir con sus responsabilidades. Sin embargo, esta idea puede entrañar una falacia, puesto que pretender aumentar el número de personas en una institución sin revisar el horizonte a largo plazo, el rumbo y los procesos gerenciales supone desconocer la relevancia del pensamiento estratégico y lo que significa dirigir organizaciones de gran tamaño.

Gráfico 3

**La PNC cuenta con la cantidad de personal adecuada para cumplir con sus responsabilidades**

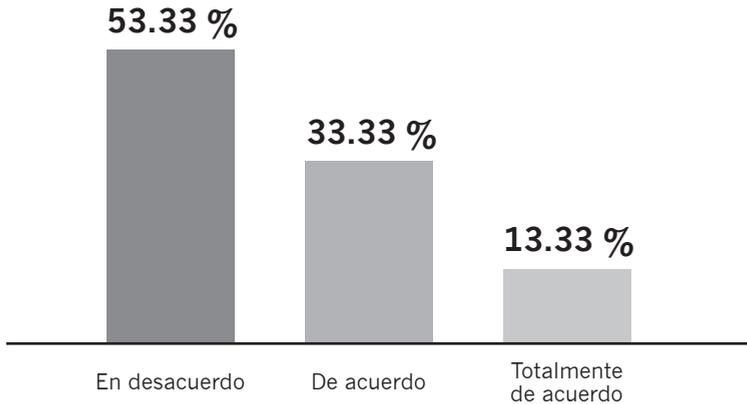


Fuente: Elaboración propia.

Al sondear el tema de capacitación y desarrollo, la mayoría de las personas consultadas está en desacuerdo con la frecuencia con que se capacita a los empleados; y están muy divididas las opiniones con relación a que la capacitación incluye a todas las áreas y a todos los niveles de la PNC, es decir, lo tocante a la “democracia en la capacitación”.

**Gráfico 4**

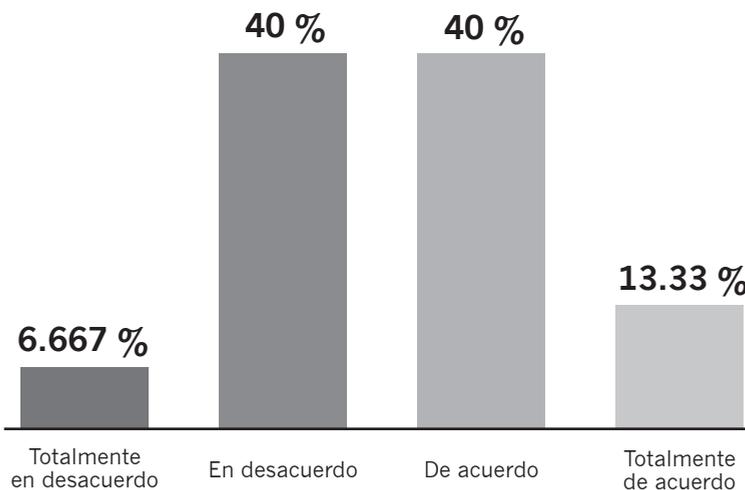
**Estoy satisfecho(a) con la frecuencia con la que la PNC nos capacita a los(as) empleados(as)**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 5**

**Los programas de capacitación abarcan e incluyen a todas las áreas y todos los niveles de la institución**

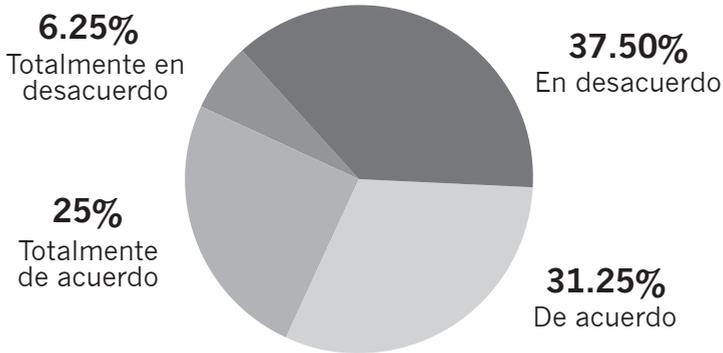


Fuente: Elaboración propia.

El área de compensaciones es, con seguridad, la más problemática. Así, aunque están repartidas las opiniones con relación al sueldo y su congruencia con el trabajo que se desempeña, la mayoría de los jefes de delegaciones está insatisfecha con las comisiones, compensaciones y sobresueldos; lo cual significa que se tendría que rediseñar de mejor manera la parte variable (condicionada) de la compensación, no tanto la parte fija (sueldos). Y, de nuevo, están muy divididas las opiniones sobre las prestaciones y los beneficios que ofrece la Policía.

**Gráfico 6**

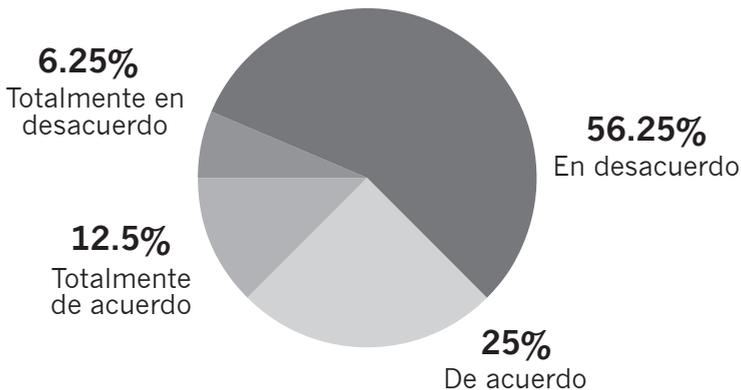
**El sueldo que recibo en la PNC es congruente con el trabajo que hago para la institución**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 7**

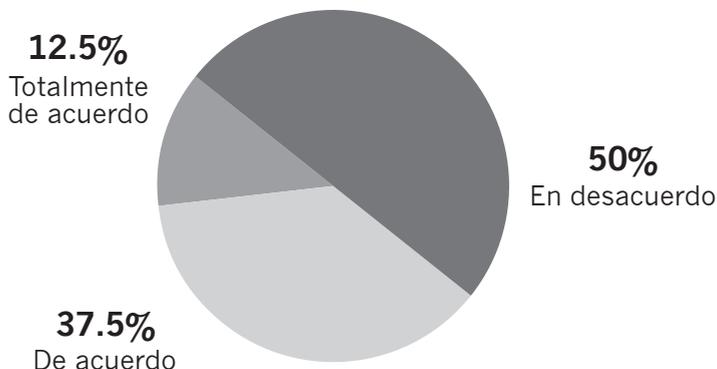
**Me encuentro satisfecho con el sistema de comisiones, compensaciones o sobresueldos de la institución**



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8

**Estoy satisfecho(a) y hago uso de la mayoría de prestaciones y beneficios que me brinda la PNC**

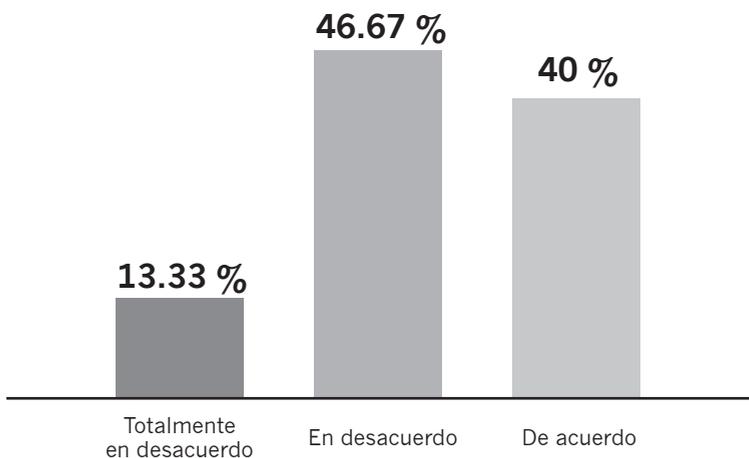


Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las personas encuestadas está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con respecto a que los sueldos se asignan con base en criterios técnicos y objetivos. Y, de igual modo, la gran mayoría está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con relación a que hay equidad de ingresos entre distintas áreas de la institución (o equidad interna).

Gráfico 9

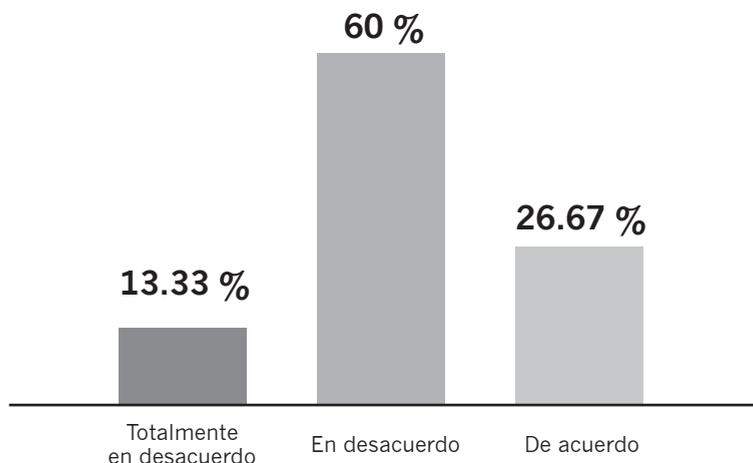
**Los sueldos en la PNC se asignan, revisan y aumentan con base en criterios técnicos y objetivos**



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10

Los ingresos de los miembros de mi área de trabajo son equitativos con respecto de los de otras áreas de la institución



Fuente: Elaboración propia.

Las otras áreas del clima organizacional, en cambio, avanzan y se desenvuelven bien, a juicio de los jefes de delegaciones. Ese es el caso de áreas tales como: trabajo en equipo, supervisión y liderazgo, organización y procesos de trabajo, relaciones entre dependencias, innovación y creatividad y relaciones interpersonales.

En cuanto al uso de la fuerza, los miembros de la PNC suelen reconocer los siguientes niveles: 1) Presencia; 2) Comandos verbales; 3) Contacto físico; 4) Medios no letales; y 5) Medios letales. Además, se sabe que la fuerza debe ser “proporcional” (expresada, por ejemplo, en la cantidad de balas), lo que indica que debe haber “disciplina de tiro”, y evitar conductas como disparar a la espalda (a menos que sea a las piernas) y el “coraje de sepulcro”, que en la jerga policial se refiere al comportamiento osado pero descuidado, atrevido o temerario, en virtud del cual mueren miembros de la corporación. No se puede olvidar que el propósito de la Policía es “neutralizar”, no “matar”. Esto, para algunos policías, deja en desventaja a la PNC, porque como institución está obligada a seguir reglas y procedimientos que los delincuentes no.

De la encuesta se deduce que, en opinión de las personas consultadas, la PNC utiliza la fuerza de manera profesional. Esto podría contrastar con algunos datos que, por ejemplo, señalan que entre enero de 2015 y agosto de 2016 la PNC contabilizó 1,074 enfrentamientos o intercambios de

disparos, con un total de 693 presuntos miembros de maras o pandillas muertos y 255 heridos, dejando un índice de letalidad de 2.72 en enfrentamientos armados (Valencia, 2016).

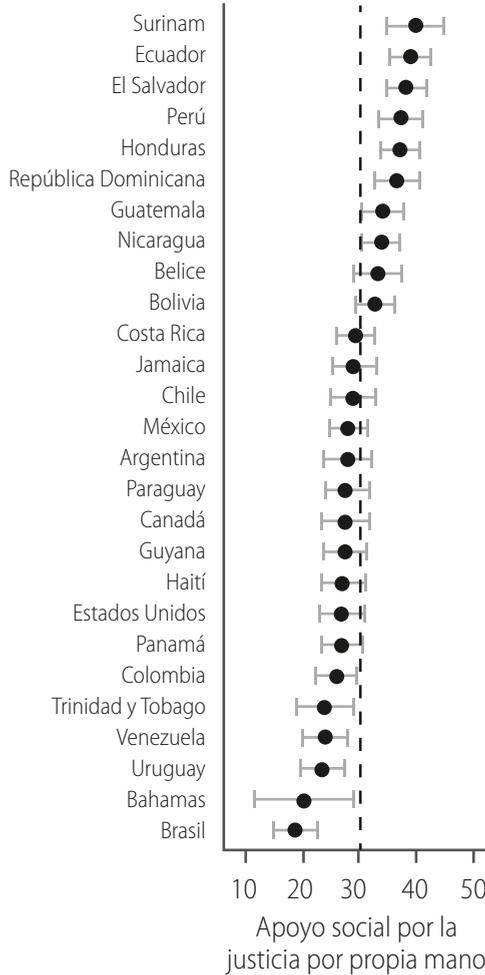
Consecuentemente, y sin detenerse mucho en esto último, las sugerencias o recomendaciones de los jefes de delegaciones que se consultaron se concentraron, con su propia voz, en las siguientes oportunidades de mejora:

- Dotar de más personal.
- Dotar de más y mejor equipo.
- Fijar los sueldos y las prestaciones con base en el establecimiento de metas cuantitativas y cualitativas y en el cumplimiento de tareas y la consecución de resultados.
- Empezar la revisión de salarios con el personal del nivel básico y administrativo.
- Mejorar las prestaciones en materia de salud y seguro médico.
- Construir lugares de esparcimiento bonitos y seguros.
- Capacitar más al personal policial, el cual parece deficiente en cuestiones básicas como elaboración de actas, doctrina policial, destrezas sociales, etc.
- Mejorar la comunicación entre niveles.
- Revisar el sistema de administración de la disciplina.

La PNC debe hacer todo eso en un contexto marcado por una cierta inclinación de la ciudadanía a la justicia por propia mano, según el Barómetro de las Américas (2015):

Gráfico 11

Apoyo social des-estacionalizado a la justicia por mano propia en los países de las Américas (2004–2014)



Fuente: Barómetro de las Américas (2015).

Parafraseando los contenidos de ese informe, en el que El Salvador ocupa el delicado tercer lugar, se puede aseverar que el incremento en la delincuencia y la corrupción policial está relacionado con un aumento en el apoyo social a la justicia por cuenta propia. Esta es una condición del entorno social que, sin duda, influye en el clima organizacional dentro de la PNC.

#### 4. A modo de conclusión

- El clima organizacional en la PNC, como un componente de su cultura, se ha venido labrando desde su fundación. Para algunos informantes, empero, la corporación aún necesita definir un modelo policial preciso, compartido por todos los miembros de la institución.
- El clima organizacional surge de las interacciones de los empleados entre sí y de estos con su entorno. En ese sentido, para comprender la configuración del clima al interior de la Policía hay que tener muy en cuenta las características de la población y de la opinión pública, la cual trasluce cierta inclinación a la justicia por propia mano, según algunos informes internacionales.
- Desde la óptica de la reforma policial, un proceso de esta índole debe hacer una apropiada gestión del cambio en la cultura organizacional, lo cual es compartido por las corporaciones policiales con las demás instituciones sociales, en tanto en cuanto son organizaciones humanas.
- En esta línea, aún hay asignaturas pendientes, como la evaluación del desempeño, la que hasta ahora se hace preponderantemente a partir del “número de capturas”, lo cual resulta en extremo restringido. Esto no significa que se ignore la relevancia de efectuar capturas, lo que de hecho coadyuva a aumentar la confianza de la ciudadanía, en especial si se hacen bien, con fundamentos serios y elementos de prueba, puesto que la captura de personas que quedan libres a los pocos días constituye un aspecto que juega en contra y resulta contraproducente, por cuanto parece debilitar la credibilidad de la Policía.
- A partir de la encuesta levantada con los jefes de delegaciones policiales, se puede establecer una rápida radiografía actual de los mandos territoriales de la PNC. Por ejemplo, es una organización que privilegia al género masculino en el cargo de jefatura de delegación, la mayoría tiene edades por debajo de los 50 años, la mayoría son subcomisionados, la mayor parte tiene estudios universitarios completos y alrededor de la mitad es de la primera promoción.
- En materia de comunicación, la mayoría cree que existen chismes o rumores que afectan el ambiente de trabajo en la PNC.
- Al preguntar por el desempeño institucional, los resultados muestran que la mayoría está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la cantidad de personal que existe para cumplir con sus responsabilidades.

- Al sondear el tema de capacitación y desarrollo, la mayoría está en desacuerdo con la frecuencia con que se capacita a los empleados, y están muy divididas las opiniones con relación a que la capacitación incluye a todas las áreas y a todos los niveles de la PNC, es decir, lo tocante a la “democracia en la capacitación”.
- El área de compensaciones es, con seguridad, la más problemática. La mayoría está insatisfecha con las comisiones, compensaciones y sobresueldos; lo cual significa que se tendría que rediseñar de mejor manera la parte variable (condicionada) de la compensación, no tanto la parte fija (sueldos).
- La mayor parte está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con respecto a que los sueldos se asignan con base en criterios técnicos y objetivos. Y, de igual modo, la gran mayoría está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con relación a que hay equidad de los ingresos entre distintas áreas de la institución (o equidad interna).
- Las otras áreas del clima organizacional, en cambio, avanzan y se desenvuelven bien, a juicio de los jefes de delegaciones. Ese es el caso de áreas tales como: trabajo en equipo, supervisión y liderazgo, organización y procesos de trabajo, relaciones entre dependencias, innovación y creatividad y relaciones interpersonales.
- De la encuesta se deduce que, en opinión de las personas consultadas, la PNC utiliza la fuerza de manera profesional. Esto podría contrastar con algunos datos que, por ejemplo, señalan que entre enero de 2015 y agosto de 2016 la PNC contabilizó 1,074 enfrentamientos o intercambios de disparos, con un total de 693 presuntos miembros de maras o pandillas muertos y 255 heridos, dejando un índice de letalidad de 2.72 en enfrentamientos armados.
- Desde el punto de vista de la arquitectura institucional de soporte, es preciso corregir la ubicación actual de la Inspectoría General (IG), de manera que no esté debajo de la Dirección General de la PNC, ni siquiera del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MJSP), porque fiscaliza incluso al ministro. Solo así podrá cumplir con su objeto, el que se orienta a “la vigilancia y el control de las actuaciones de los servicios operativos y de gestión del cuerpo, así como lo referente a los Derechos Humanos, procurando la observancia de los mismos en todo procedimiento o servicio policial.” (Reglamento de la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil, Art. 2).

- La PNC no está tan afectada por vaivenes político-partidarios, sino por la estrategia de seguridad ciudadana en la que se inscribe su trabajo. Por ello, es indispensable que la Policía esté enmarcada en un sistema integrado de seguridad, bajo una visión estratégica común y clara.
- De esa guisa, la PNC estaría en grado de cumplir con las funciones que Moloeznik (2010) les atribuye a las corporaciones policiales, agrupadas en seis grandes categorías, a saber: 1) Preservar la ley; 2) Mantener el orden; 3) Proteger los valores comúnmente aceptados; 4) Prevenir el delito; 5) Investigar, descubrir y consignar a delincuentes; y 6) Garantizar la función de protector social subyacente.

## Bibliografía

- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000). Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. En E. Agullo, C. Remeseiro y J. Fernández. *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*.
- Katz, D. y Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Landy, F. y Conte, J. (2006). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Mañas, A., González, V. y Peiro, J. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería.
- Moloeznik, M. (2010). *Manual de sistemas comparados de Policía*. Guadalajara, Jalisco, México: Editorial CUCSH-UDG.
- Palaci, F. (Coordinador) (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.
- Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo. Teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.
- Perspectivas desde el Barómetro de las Américas: 2015. Número 120. Delincuencia, corrupción y apoyo social a la justicia por mano propia: Diez años de evidencia en revisión. Recuperado de: <http://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/IO920es.pdf>
- Reglamento de la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil. Recuperado de: <file:///C:/Users/Luis%20Enrique%20Amaya/Downloads/El%20Salvador%20Reglamento%20de%20la%20Inspectoria%20General%20de%20la%20Policia%20Nacional%20Civil%20-%20Dec%20Ejec%204%201995.pdf>
- Schein, E. (1985). *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Valencia, R. (2016). Casi que Guardia Nacional Civil. *El Faro*. Recuperado de: <https://www.elfaro.net/es/201610/salanegra/19277/Casi-que-Guardia-Nacional-Civil.htm>





## Anexos

### Anexo I. Guía de entrevistas en profundidad

Aspectos a explorar	Preguntas generadoras
1. Perspectiva histórica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles actores clave se involucraron desde el inicio en la concepción y fundación de la PNC? ¿Con qué agenda o propuesta participaron?</li> <li>2. ¿Cómo se decidió la composición o el origen de los miembros que tendría la PNC? ¿Cuáles fueron las principales dificultades derivadas de integrar personas provenientes del FMLN y de la FAES?</li> <li>3. ¿Qué modelos policiales fueron tomados en cuenta al momento de crear la PNC? ¿Se consideraron modelos de corte militar o civil?</li> <li>4. ¿Con cuáles criterios se definió la doctrina y la estructura organizacional de la PNC?</li> <li>5. En cuanto al uso de la fuerza, ¿qué disposiciones se establecieron para garantizar el respeto de los Derechos Humanos por parte de la PNC?</li> <li>6. ¿Con qué idea se concibió y ubicó la Inspectoría General en su relación con la PNC?</li> <li>7. ¿Cuáles mecanismos se previeron para proteger a la PNC de eventuales infiltraciones y actos de corrupción?</li> <li>8. ¿Cómo se manejó la transición institucional y el temporal vacío de autoridad que se generaría en los territorios?</li> </ol>
2. Estado de situación actual	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. En general, ¿cómo evalúa la evolución de la PNC y su desempeño en los últimos años, tanto en materia de métodos o procesos como de resultados?</li> <li>10. A su juicio, ¿con el paso del tiempo la PNC se ha venido alejando o acercando a sus orígenes?</li> <li>11. ¿Es ahora una institución más eficaz y menos corrupta, o lo contrario?</li> <li>12. ¿Le parece que en la PNC hay, en la actualidad, una actuación institucional orientada principalmente por una tendencia militar o civil, autoritaria o democrática?</li> <li>13. Según su percepción, ¿existen dentro de la PNC claras condicionantes o hasta directrices político-ideológicas que guían su funcionamiento? Si es así, ¿cómo cree que afecta este elemento el desempeño institucional?</li> </ol>
3. Avances, desafíos y visión de futuro	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. En términos globales, ¿qué se ha hecho bien y qué se ha hecho menos bien en la PNC a lo largo de su desarrollo histórico?</li> <li>15. ¿Dónde han estado las claves del éxito o del fracaso? ¿Qué habría que retomar, cambiar o desechar?</li> <li>16. ¿Cuáles retos quedan aún pendientes? ¿Qué cosas no han terminado de conseguirse?</li> </ol>

## Anexo II. Boleta para encuesta

Gracias por participar en este cuestionario. Estamos intentando medir las fortalezas de la Policía Nacional Civil (PNC) y buscar áreas que necesitan mejorarse. El presente cuestionario incluye varias preguntas relacionadas con su percepción hacia diferentes aspectos del ambiente de trabajo dentro de la corporación policial y su funcionamiento.

Las respuestas que usted dé a estas preguntas permitirán identificar áreas y condiciones que merecen atención especial, sobre las cuales se podría sugerir a la institución acciones de mejora.

No existen respuestas buenas ni malas a las preguntas de este cuestionario, solamente deseamos sus respuestas espontáneas y totalmente francas. A fin de que las personas que lo contesten se sientan con total libertad, el cuestionario es ANÓNIMO y no se podrá identificar con ninguna persona en particular. NO ESCRIBA SU NOMBRE EN EL CUESTIONARIO.

Esta es una excelente oportunidad para que usted exprese sus opiniones relacionadas con el ambiente de trabajo en la PNC, y al participar contribuirá a impulsar mejoras en las políticas y prácticas de la organización.

Gracias por su colaboración

### DATOS GENERALES

**INSTRUCCIONES:** Las preguntas de esta sección permitirán contar con información que ayudará a interpretar mejor las opiniones que usted nos dará. Por favor, complete la información o marque con una “X” en el espacio que corresponde para cada categoría. NO DEBE DEJAR DE MARCAR NINGUNA CATEGORÍA.

#### UBICACIÓN DE SU LUGAR DE TRABAJO

Región: \_\_\_\_\_.

Departamento: \_\_\_\_\_.

Municipio: \_\_\_\_\_.

#### ÁREA

1. ( ) Urbana

2. ( ) Rural

#### SEXO

1. ( ) Masculino

2. ( ) Femenino



## CONDICIONES LABORALES

1. Cuento con las herramientas, los materiales y el equipo que necesito para realizar apropiadamente mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. En mi área, la carga laboral de los puestos de trabajo está bien balanceada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Me siento satisfecho(a) con el espacio físico asignado a mi área de trabajo (ventilación, luminosidad, temperatura, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. La PNC cuenta con instalaciones físicas adecuadas para los(as) empleados(as) (baños, dormitorios, parqueo, comedor, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. El lugar de trabajo donde estoy cuenta con condiciones y medidas de seguridad y protección apropiadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## COMUNICACIÓN

1. Dentro de la PNC, los canales de comunicación oficial están bien definidos y son efectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Las jefaturas de la PNC mantienen bien informado al personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Las jefaturas de la PNC mantienen bien informadas a las autoridades políticas del país sobre lo que piensa y siente el personal de la corporación policial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Existe una adecuada comunicación y coordinación entre los(as) compañeros(as) de mi área de trabajo para alcanzar los resultados previstos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. No existen chismes o rumores en la institución que afecten demasiado el ambiente de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## TRABAJO EN EQUIPO

1. Me siento suficientemente inte- grado(a) con mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
2. En mi área de trabajo funciona- mos como equipo, avanzando en la misma dirección.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
3 El flujo de comunicación entre los miembros de mi equipo es adecua- do y suficiente.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
4. Participo y me involucro en la toma de decisiones de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
5. Mantenemos reuniones periódicas y eficaces en mi área de trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo

## SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO

1. Mi jefe(a) inmediato(a) es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
2. Mis aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por mi jefe(a) inmediato(a).	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
3. Estoy de acuerdo con la forma en la que mi jefe(a) maneja los conflictos y problemas del personal a su cargo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
4. Considero positiva la relación de mi jefe(a) con el personal bajo su responsabilidad.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
5. Mi jefe(a) promueve la colabora- ción entre mis compañeros(as) de trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo

## ORGANIZACIÓN Y PROCESO DE TRABAJO

1. La forma en la que está organizada la PNC me parece la más adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Los procesos de trabajo con los que cuenta la institución son eficaces y permiten satisfacer las necesidades de los(as) ciudadanos(as).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. En la PNC se hacen esfuerzos por mantener procesos ágiles y libres de trabas burocráticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Las tareas y funciones de trabajo están bien definidas y distribuidas en mi área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Contamos con manuales para orientar y documentar los procesos y procedimientos de trabajo en mi área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

1. El desempeño actual de la PNC me parece muy bueno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Los servicios que presta la PNC a los(as) ciudadanos(as) me parecen eficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. La PNC cuenta con la cantidad de personal adecuada para cumplir con sus responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. La institución cuenta con un apropiado sistema de gestión de información para el análisis delictivo y de los factores generadores de delitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Me parece efectiva la coordinación que existe entre la PNC y otras instancias del sector de seguridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## RELACIONES ENTRE DEPENDENCIAS

1. Estoy satisfecho(a) con la cooperación que recibe mi área de trabajo de parte de otras dependencias de la PNC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Los(as) ciudadanos(as) que atiende mi área de trabajo están satisfechos(as) con el trato que reciben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Tenemos suficientes reuniones de coordinación con otras áreas de la institución para resolver problemas comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Las relaciones de trabajo entre las diferentes áreas de la PNC son aceptables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. En la institución, las jefaturas se esfuerzan por mantener relaciones armoniosas entre el personal de las diferentes áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. La PNC brinda programas de capacitación y formación para hacer mejor el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. La capacitación que recibo me prepara para futuros puestos de mayor responsabilidad dentro de la PNC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Estoy satisfecho(a) con la frecuencia con la que la PNC nos capacita a los(as) empleados(as).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Los programas de capacitación abarcan e incluyen a todas las áreas y a todos los niveles de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Los programas de capacitación nos ayudan a desarrollar competencias técnicas y socio-comunitarias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

1. Existe un ambiente de apertura para innovar o al menos sugerir mejoras en mi área de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. En mi área laboral se promueve la creatividad e innovación para mejorar los procesos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. En mi área laboral nos reunimos periódicamente para revisar y mejorar los procesos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Las potencialidades y competencias de los miembros de mi área de trabajo son aprovechadas en función del logro de los objetivos de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. La PNC, en su conjunto, responde apropiadamente a técnicas de gestión innovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## RELACIONES INTERPERSONALES

1. En general, considero satisfactorias las relaciones interpersonales dentro de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. En mi área de trabajo se promueve el respeto en el trato con los(as) compañeros(as).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. En la PNC no se discrimina a ningún miembro del personal por ningún motivo (religioso, político, social, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. La comunicación con las jefaturas es respetuosa, efectiva y oportuna para el logro de los resultados esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. En la PNC el personal mantiene relaciones de solidaridad, colaboración y empatía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## COMPENSACIONES

1. El sueldo que recibo en la PNC es congruente con el trabajo que hago para la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Me encuentro satisfecho(a) con el sistema de comisiones, compensaciones o sobresueldos de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Estoy satisfecho(a) y hago uso de la mayoría de prestaciones y beneficios que me brinda la PNC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Los sueldos en la PNC se asignan, revisan y aumentan con base en criterios técnicos y objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Los ingresos de los miembros de mi área de trabajo son equitativos con respecto de los de otras áreas de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## USO DE LA FUERZA

1. En la PNC, el uso de la fuerza se guía principalmente por lo establecido en protocolos estandarizados de actuación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. En la PNC, el uso de la fuerza se guía principalmente a partir del criterio individual de cada policía en cada situación particular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. En la PNC, la fuerza letal se emplea con más frecuencia de lo debido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. En la PNC, la fuerza no letal se emplea con más frecuencia de lo debido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. En algunas circunstancias, un cuerpo policial autoritario puede ser preferible y más efectivo que uno más democrático.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

## SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES

Incluya cualquier sugerencia o recomendación que tenga para mejorar el ambiente de trabajo de la Policía Nacional Civil (PNC) y su funcionamiento.

---

---

---

---

---

---

---

HA TERMINADO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN