

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LILIANA MOSQUERA SILVA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
BOGOTÁ D. C. II SEMESTRE – 2013

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LILIANA MOSQUERA SILVA

IMPLEMENTACION DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL COMO
HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA POLICÍA
NACIONAL.

ASESOR: DR. CORTÉS MILLÁN GERMÁN ANDRÉS
(PSICOLOGO)

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
BOGOTÁ D. C., II SEMESTRE - 2013

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado primero que todo a Dios por permitirte realizar todos los planes y metas que he conseguido hasta el momento, también quiero dedicarle este trabajo a mi familia debido a que ellos me dieron la vida, me han apoyado desde pequeña en todos los proyectos que he querido realizar, me guiaron siempre por un buen camino, por el camino de la rectitud, de las buenas obras, del respeto y de la rectitud, también mis padres me han escuchado cada vez que lo he solicitado, por último y no menos importante a mi esposo que siempre puedo contar con él, con su amor, su cariño, su comprensión y su disposición que tiene conmigo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por brindarme la vida, por brindarme la maravillosa familia que tengo, por brindarme un gran esposo, por brindarme a las personas que me rodean, también y no menos importante quiero agradecerle al trabajo, a la policía nacional debido a que al apoyo que me brindo la institución, con sus superiores y subalternos, pude realizar y culminar este trabajo de manera satisfactoria

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Justificación.....	9
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Consideraciones Generales.....	15
Marco Conceptual.....	15
Organización.....	15
Clima Laboral.....	17
Gestión Humana.....	21
Marco Normativo.....	23
Marco Institucional.....	24
Marco contextual.....	28

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Marco investigativo.....	31
Tipo de investigación.....	31
Cronograma.....	32
Implementación metodológica.....	33
Fases del trabajo.....	33
Encuesta.....	34
Resultados.....	37
Discusión.....	47
Sugerencias.....	49
Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	54

Resumen.

El presente estudio tendrá por objeto elaborar un diagnóstico del clima laboral como factor institucional de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción aplicadas en el año 2008.

Para el desarrollo del trabajo, se realiza una revisión de los sistemas de gestión y su correlación con los resultados consolidados de la encuesta de satisfacción aplicada en 2008, para esto se desarrollan las siguientes actividades.

El diseño de una matriz de evaluación que permita identificar la efectividad de las acciones propuestas, verificación del cumplimiento de estándares de los formatos utilizados, la aplicación de encuesta a 700 funcionarios en los grados de Suboficiales y Nivel ejecutivo en la Escuela Gonzalo Jiménez, para obtener un testimonio de percepción sobre el desarrollo de los planes de trabajo y el análisis del comportamiento de las quejas y reclamos formulados por el personal ante la Dirección General de la Policía Nacional, durante el periodo 2008.

Con este estudio, se busca proponer ante la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional, el producto del proyecto de investigación y es que los comandantes se comprometan en empoderar el comité de gestión humana frente a los factores de clima organizacional.

Abstract.

This study will aim to develop a diagnostic work climate as institutional factor according to the results of satisfaction surveys implemented in 2008.

For development work, we review management systems and its correlation with the consolidated results of the satisfaction survey applied in 2008 for this following activities are developed.

The design of an evaluation matrix to identify the effectiveness of the proposed actions, verification of compliance with standards of the formats used, the application of survey to 700 officers in the grades of NCO and executive level Gonzalo Jimenez School, for testimony of perception on the development of work plans and behavior analysis of complaints and claims made by the staff at the General Directorate of the National Police during 2008.

With this study, we propose looking at the Human Resource Department of the National Police, the product of the research project is that commanders and engage in the management committee empower human face of organizational climate factors.

Justificación.

El tratamiento del clima laboral se ha vuelto una de las más importantes demandas de los trabajadores, que ven en esta categoría una posibilidad de expresión y participación concreta y formal, de este modo este aspecto también es de vital importancia para instituciones como la Policía Nacional, pues la generación de ambientes positivos crea dinámicas de grupo, donde priman valores como el respeto, el compromiso y la comunicación, también crean un sentido de pertenencia a la institución, una mayor satisfacción con el empleo y poder prestar un mejor servicio a la comunidad.

El clima organizacional “está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera en una organización que ya, sea para bien o para mal, inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución”. (Paz, 2007).

La Policía Nacional reglamentó un sistema de intervención para todas las unidades policiales, con el fin de dar a conocer y establecer el grado de satisfacción de sus miembros frente a su ambiente laboral, basado el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias.

Por otro lado, la Institución había realizado una medición del Clima Laboral, en el año 2008 obteniendo un índice de satisfacción 71,4% respectivamente. Para el desarrollo del presente estudio se inició con la revisión de los resultados y diseño de estrategias de fortalecimiento por las diferentes unidades de Policía a nivel País, para así poder brindar un soporte a las unidades policiales a través del diseño de una metodología para el análisis de resultados de medición de Clima Institucional y estandarización de acciones; encaminadas a lograr una adecuada intervención de sus factores a través de los planes de trabajo, contribuyendo a elevar los índices de satisfacción laboral de los funcionarios de la Institución.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

“En cada organización el clima organizacional es diferente. Si bien no se encuentran organizaciones completamente idénticas respecto a la percepción de clima por parte de sus empleados desde la perspectiva particular”. (Méndez, 2006) en algunas ocasiones el clima se debe a las percepciones del líder o del jefe respecto a sus empleados, en otras empresas se pueden encontrar problemas de motivación para realizar los trabajos por los bajos sueldos, entre otros factores; el clima como es un problema de percepción de los empleados, no se puede determinar que en todas las empresas surjan las mismas percepciones, en una que otra pueden coincidir estos factores que afectan el clima laboral, pero el clima no se puede generalizar a todas las empresas. “un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa”. (Gan, 2010).

El Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias busca articular los procesos del Direccionamiento del Talento Humano, propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vida del servidor público policial y de su familia e incrementando la efectividad y los niveles de sus competencias. Esta perspectiva que posiciona al talento humano como factor clave del fortalecimiento institucional, viéndose reflejado en el incremento de desempeños exitosos, la motivación, la vocación del servicio y el sentido de pertenencia.

Los procesos relacionados con la administración del talento humano como son: selección e incorporación, formación, ubicación laboral, evaluación del desempeño e identificación de perfiles por competencias, se ven soportados en el desarrollo integral de los miembros de la institución que se componen de elementos como el clima laboral, los sistemas de estímulos e incentivos, entre otros. Por último una metodología que permita evaluar la relación entre la evaluación de desempeño y el grado de satisfacción integral individual del personal de la institución; permitirá replantear acciones y crear estrategias que

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

posibiliten el desarrollo y mejoramiento de las personas para ejecutar los procesos de acuerdo con los comportamientos asociados.

Planteamiento del problema

En la policía nacional se están evidenciando problemas de clima laboral en las diferentes oficinas a nivel nacional, se están presentando problemas entre los oficiales y los sub oficiales, esto a nivel de liderazgo, también se evidencian problemas debido a que no se les reconoce los logros o la realización de las metas, no necesariamente para la policía nacional deben ser remuneraciones económicas, se conoce por principio, que un refuerzo no es necesariamente lucrativo, pero un reconocimiento verbal también es re forzante para la persona.

Toda institución debe crear un estudio de clima laboral, siempre y cuando se estén presentando problemas y que ameriten la realización de este estudio, pues este permite que los trabajadores, comprendan mejor la misión y visión de la compañía para lograr ser más productivos (Una de las instituciones que crea un estudio de clima organizacional es la Policía Nacional), además un estudio de este tipo permite identificar las fortalezas, las debilidades y las oportunidades de la organización y las dinámicas de la institución, para posteriormente con base en esta información poder transformar los aspectos negativos y generar mejores dinámicas de trabajo. De igual forma, los estudios de clima laboral apoya en la consolidación de un sistema de gestión y calidad o un modelo estándar de control interno, con los cuales una institución logra proyectar altos estándares de calidad.

Con el propósito de implementar el Sistema de Intervención del Mejoramiento del Clima Institucional, la Policía Nacional a través de los Comités de Gestión Humana de las unidades policiales debe desarrollar estrategias novedosas y de impacto, que permitan ir cerrando las brechas entre la satisfacción esperada por los integrantes de la Institución frente a las variables del Clima Institucional.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Diseño estrategias de intervención.

Una vez definido el diagnóstico y priorizado los riesgos del clima laboral en la unidad, se elaboran las estrategias de intervención en las dos áreas fundamentales del Modelo de Gestión Humana: La técnica, relacionada con los procesos de Gestión Humana, y la humana, relacionada con el desarrollo y fortalecimiento de competencias en cada uno de los funcionarios.

Monitoreo y retroalimentación.

Este componente se refiere al seguimiento y retroalimentación periódicos que debe hacerse a los resultados recibidos en la gestión estratégica para asegurar su cumplimiento.

Partiendo del planteamiento del problema y su respectiva justificación la pregunta problema es la siguiente:

¿Cómo generar cambios en la percepción del clima organizacional por parte de las diferentes unidades de la Policía nacional?

Objetivos.

Objetivo general.

Diseñar una metodología que permita realizar un diagnóstico del Clima Laboral como herramienta de fortalecimiento institucional en la Policía Nacional.

Objetivos específicos.

- Identificar las necesidades básicas de los miembros de la institución.
- Identificar las debilidades y fortalezas institucionales desde el punto de vista del usuario interno.

Consideraciones generales.

Marco conceptual.

Organización.

Inicialmente es necesario caracterizar algunos conceptos que estarán presentes en el presente estudio, y cómo éstos se relacionan con los objetivos, por ejemplo en concepto de organización, Caligiore y Díaz (2003) define a la organización como una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra, capital), para producir bienes o servicio, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, por otro lado autores como Koontz y Weihrich (2002), describen la organización como, una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

“Se define a las organizaciones sobre la base de considerarlas estructuras creadas para alcanzar finalidades y objetivos que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización. Finalidades y objetivos justifican pues la existencia de las organizaciones y se convierten en un elemento central de su definición. (Ramió, 1993).

También Robbins (2005) menciona que cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar.

Toda organización debe tener en cuenta un plan estratégico, “podemos llamar plan estratégico de una organización al producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica. La

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

planificación es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de los riesgos el futuro. El plan estratégico es el producto y resultado de ese proceso” (Paris, 2007). Como se menciona anteriormente el plan estratégico es la parte fundamental de la organización, porque de allí parte lo esencial de una organización, es decir, responde cual es el objetivo de la organización, cual es el objetivo, cual es la razón social, como está dividida la organización, entre otros factores que toma en cuenta la organización.

Clima laboral.

Otro concepto fundamental es el de clima laboral éste es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El clima laboral o clima organizacional “es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés.” (Llaneza, 2009). Encontramos también otra definición de clima laboral y es el “ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación con el personal de la empresa y los proveedores. Este clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño” (Tejada, 2006) por último y no menos importante encontramos otra definición y es la de Alcalá, 2012; menciona que el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

Partiendo de esta definición se afirma que si existe un mal clima laboral, se pueden presentar problemas de motivación, problemas entre los compañeros de grupo, problemas con el jefe, inconformismo, para corroborar esta afirmación encontramos lo que menciona Gan en el 2006, un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa; pero también cabe resaltar que “existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. (Alcalá, 2012).

El clima laboral al afectar a las personas que trabajan en la empresa es de suma importancia la intervención, “la intervención del clima organizacional y sus variables tienen como único propósito generar cambios que permitan

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, mejor desempeño en el comportamiento laboral y mayor rendimiento en los resultados del trabajo expresados en productividad, comunicación, confianza, pertenencia, colaboración, entre otros.” (Méndez, 2006).

En el presente apartado se pretende hacer una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima laboral en la organización en las dinámicas de las instituciones, el concepto de clima laboral surge de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, pues que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) menciona que el concepto del clima laboral está inmerso en la sociología; el concepto de organización está dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. El clima laboral se puede caracterizar como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente interno.

El clima laboral de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y actualmente ha sido un objeto de estudio en diferentes organizaciones que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de diferentes metodologías.

Por otro lado para autores como Dessler (1976) mencionan la importancia del concepto de clima, la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. En la medición del clima se tienen en cuenta cinco variables estructurales:

- El tamaño

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

- La estructura organizacional
- La complejidad de los sistemas
- La pauta de liderazgo
- Las direcciones de metas

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de HalpinyCrofts (1962) se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización.

Finalmente autores como Hodgetts y Altman (1985) definen al clima laboral como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo, en cambio autores como Caligiore y Díaz (2003) lo caracteriza como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección entre otros, el autor menciona que existen diferentes variables para definir y caracterizar el clima laboral, estos son:

- Variables del ambiente físico
- Variables estructurales
- Variables del ambiente
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional.

Los autores mencionan que las categorías que más se tienen en cuenta para la elaboración de estudios de clima laboral son, la motivación, las recompensas, la comunicación, el conflicto, la estructura, el liderazgo, la satisfacción, la capacitación y los objetivos de las instituciones.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Un estudio realizado por Pons en el 2012, cuyo estudio se denomina influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación, se encuentra que las personas perciben un clima laboral de apoyo a la producción de innovaciones, un estilo de dirección que estimula a los empleados y unas prácticas de gestión que le animan a innovar, es lógico pensar que dedicara más recursos a la generación, promoción y realización de innovaciones, de manera que estas resultan más efectivas. Partiendo de los resultados de este estudio, se encuentra una relación entre el liderazgo y la percepción del clima, también si existe un buen liderazgo por parte del jefe del área de RR.HH el clima es percibido por parte de las personas que trabajan en la empresa como algo innovador, como algo motivante para desarrollar nuevas competencias, también permite capacitar a las personas de la empresa u organización. Es importante resaltar que el liderazgo es un factor fundamental que influye sobre el clima en la organización.

Gestión humana.

Un elemento que está presente en este documento es la gestión humana, ésta ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, la intención se centra en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción, de igual forma autores como Núñez (2006) mencionan que la Gestión Humana en una organización o comunidad se realiza para hacer compatibles los principios, la imagen, la misión, visión y los objetivos de la organización o comunidad.

“La gestión humana o gestión del talento humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”.(Moquete, 2007). En otras palabras la gestión humana sirve como un mecanismo efectivo y a la vez importante porque permite garantizar el cambio de la empresa o de la organización, pero no solo el hecho de garantizar un cambio, también lograr adaptar la empresa a las demandas que la sociedad o el entorno exige.

Niebles en el 2007, menciona que la gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de esta a sus clientes.

Según Andrade 2007, una nueva política de gestión humana debe ir mas allá para lograr objetivos como los siguientes.

- Desarrollo de la capacidad intelectual del personal.
- Desarrollo de sus ideas e iniciativas
- Satisfacción de sus ambiciones y metas.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

- Creación de una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no solo de las metas del empleador.
- Obtención de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual.
- Capacitación de empleados que respondan a necesidades reales y que sean significativos en términos humanos.

Estos elementos anteriormente mencionados se pueden relacionar con la institución (policía nacional) por medio del Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Ministerio de Defensa Nacional, ha dispuesto regular el desarrollo de programas y estrategias especiales tendientes al desarrollo del mérito y el potencial de los empleados, generando actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización.

Marco normativo.

A través del Decreto 1792 del 14 de Septiembre en su artículo 56, hace referencia que, en el Ministerio de Defensa Nacional se aplicaran las disposiciones generales relacionadas con los estímulos e incentivos, la capacitación y el bienestar de sus servidores públicos, sin perjuicio de la normatividad interna, programas y estrategias especiales que se adopten tendientes al reconocimiento del mérito y el desarrollo del potencial de los empleados, con el fin de generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social.

Así mismo el Decreto Ley No. 1567 de 05 de Agosto de 1998 en su artículo 24, define: El área de Calidad de Vida Laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. Los programas de esta área deben recibir apoyo y la activa participación de sus directivos.

La Ley 909 del 23 de Septiembre de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones, en su artículo 16, determinan las funciones de las Comisiones de Personal de las entidades, entre las cuales señala en el numeral 2, literal i. proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.

El Decreto 1227 del 21 de abril de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-Ley 1567 de 1998, en su Artículo 75, dispone que con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar, entre otros, los siguientes programas: “Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención”.

Marco institucional.

Es así como la Policía Nacional a través de la Resolución No 01748 del 22 de Marzo de 2006, reglamenta el Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional, con el fin de articular los programas diseñados para que la calidad de vida laboral del funcionamiento policial se constituya en un elemento satisfactorio y motivador.

Clima Institucional en Policía Nacional, es concebido como un conjunto interrelacionado de componentes tendientes a unificar el direccionamiento, seguimiento y mejoramiento del clima en la institución. Surge de las políticas contempladas en el Modelo de Gestión Humana, relacionadas con el desarrollo de competencias y el aumento de los índices de motivación, dirigidos a obtener una mejor calidad de vida laboral y por consiguiente desarrollar una ventaja competitiva, reflejada en el servicio policial dentro de los estándares de calidad.

Este sistema de intervención está integrado por tres componentes que buscan asegurar el óptimo desarrollo del Modelo de Gestión Humana, los cuales son: Diagnostico (se divide en Medición del Clima Institucional y análisis de causalidad), Plan de trabajo y Monitoreo. Buscando conocer el grado de avance de la implantación del Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, relacionando el nivel de satisfacción y percepción manifestado por los servidores públicos policiales con el ambiente laboral de su unidad se aplicó el instrumento de Medición de Clima que considera nueve factores, los cuales se describen a continuación:

- Direccionamiento Estratégico. Grado en el cual los servidores de la institución perciben que tienen claridad sobre la misión, visión, valores institucionales e imperativos estratégicos y participan de la construcción del plan de la unidad.
- Gerenciamiento del Talento Humano. Grado en el cual los servidores perciben que existen procesos de desarrollo humano integral en la

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

institución, tales como: Ubicación de acuerdo con las competencias exigidas por los cargos, programas de capacitación mejorar competencias laborales, programas de bienestar, un adecuado sistema de estímulos e incentivos y un sistema de traslados y ascensos y estudio de ampliación de planta basados en la equidad, que facilitan el desempeño laboral exitoso y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Estilo de Dirección. Grado en el cual los servidores perciben que sus comandantes o jefes dan ejemplo de práctica de valores, los tratan con respeto, poseen los conocimientos, habilidades y experiencias para motivar y liderar hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo.
- Comunicación. Grado en el cual los servidores sienten que son oportunamente informados de lo que sucede en la institución, que los jefes y compañeros se comunican de forma respetuosa y clara, que sus jefes escuchan las sugerencias de sus colaboradores, que todos suministran la información que se requiere para mejorar los procesos, que predomina la comunicación formal sobre la informal y que se le facilita la coordinación con otras áreas cuando se requiere el trabajo.
- Trabajo en Equipo. Grado en el cual los servidores perciben que la institución promueve y estimula el trabajo en equipo, que los integrantes del equipo se comprometen con el logro de los resultados de su unidad, que los jefes organizan y facilitan trabajar en equipo.
- Competencia Laboral. Grado en el cual los servidores sienten que poseen las habilidades, conocimientos, experiencia, comportamientos y valores necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones que deben realizar en su cargo.
- Ambiente Laboral. Grado en el cual los servidores perciben que las condiciones locativas, de dotación, medioambientales y de riesgo policial, de

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

las unidades donde prestan el servicio, inciden positiva o negativamente en su desempeño y calidad de vida laboral.

- Socio afectivo. Grado en el cual los supervisores sienten que la institución valora las necesidades, tales como: reconocimiento, identidad, afecto del ser humano permitiéndole expresarlas, compartirlas y satisfacerlas para su autorrealización.
- Liderazgo. Grado en el cual el líder percibe que crea las condiciones favorables para generar satisfacción en el trabajo de su unidad.

Los hechos históricos sociales e institucionales son los que han permitido realizar una retrospectiva en la búsqueda de los puntos de flexión que pudieran impactar en aspectos como: ética, principios, valores, cultura, disciplina, liderazgo, mando, organización, calidad del servicio y administración del talento humano, entre otros aspectos, siendo estos los que a su vez generaron una gran reforma integral que impulsa a la Policía Nacional a emprender cambios estructurales, funcionales y organizacionales necesarios para que hoy se pueda históricamente hablar de un gran proceso de transformación y mejoramiento institucional.

En esta evolución, se define que es necesario comprometer para el cambio a las entidades del Estado y a la comunidad en general, con quienes se construyen y desarrollan planes, programas y proyectos que permiten impulsar las reformas internas requeridas para el mejoramiento del servicio de Policía, generando la cultura de la convivencia y seguridad ciudadana.

Desde entonces, la Institución realiza continuas reflexiones para gestar grandes cambios y reformas que inciden en la estructuración de políticas de alto nivel que impactan la efectividad del servicio de Policía, sin dejar de expresar que el cambio es una constante y que la doctrina se construye como producto del conocimiento, la experiencia y la investigación, bases de toda transformación.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Dentro de los procesos de cambio, en el año 1995, la Policía Nacional desarrolla el Plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional, orientado a intervenir la cultura organizacional en los rasgos que la caracterizaban como una Institución rígida, inflexible y un tanto apartada de las necesidades del entorno.

Los diagnósticos institucionales realizados durante la aplicación del Plan de transformación cultural dieron origen a un enfoque diferente en la administración de los recursos humanos, mejorando los procesos que confluyen en ella, ya que tenían en cuenta el factor básico para el cumplimiento misional de la entidad.

Marco contextual.

La Policía Nacional nació durante el mandato del presidente Carlos Holguín, por decreto 1000, un 5 de noviembre de 1891 se crea la Policía Nacional, el primer director que tuvo la institución fue el comisario primero Juan María Marcelino Gilibert, como director se encargó de elaborar un reglamento el cual menciona que la policía tiene por misión especial conservar la tranquilidad pública y en consecuencia, le corresponde proteger a las personas y las propiedades; hacer efectivos los derechos y garantías que la Constitución y las leyes les reconocen; velar por el cumplimiento de las leyes del país y las ordenes y disposiciones de las autoridades constituidas, prevenir los delitos, las faltas, las contravenciones y perseguir y aprehender a los delincuentes y contraventores. La policía no reconoce privilegios ni distinciones, y obliga por tanto a nacionales y extranjeros, salvo las inmunidades reconocidas por la Constitución y las leyes, por los tratados públicos y por el derecho internacional.

Durante el gobierno del General Rafael Reyes por decreto 743 de 1904 la policía fue una vez más adscrita al Ministerio de Guerra. El General Reyes comenzó a legislar dictando decretos de alta policía, los cuales contenían medidas para prevenir la perturbación del orden público. En desarrollo de la ley 43 se dispuso el establecimiento de una Comisaría de Policía Judicial, dependiente de la Dirección General de la Policía Nacional y destinada a la investigación de los delitos señalados en dicha norma.

El 4 de noviembre de 1915 la ley 41 define que la Policía Nacional tiene por objeto primordial conservar la tranquilidad pública en la capital de la República y en cualquier punto donde deba ejercer sus funciones; proteger las personas y las prioridades y prestar el auxilio que reclamen la ejecución de las leyes y las decisiones del poder judicial.

Por decreto 1143 de julio 3 de 1916 durante el gobierno de José Vicente Concha se contrata la primera misión española, integrada por instructores pertenecientes a la Guardia Civil de España, quienes llegan al país con el

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

propósito de establecer un servicio similar al de la Policía y Guardia Civil española. Dejan como positivo las enseñanzas de los nuevos métodos de investigación criminal para la formación de detectives.

El 7 de julio de 1937 el gobierno expide el Decreto 1277 creando la Escuela General Santander la cual comienza a funcionar a partir del año 1940 como instituto de formación general para todos los policías. En 1939 se contratan los servicios de la que fue la primera misión norteamericana de policía, presidida por el señor Edgar K. Thompson funcionario del F.B.I. Por decreto 0446 del 14 de febrero de 1950 es creada la Escuela Gonzalo Jiménez de Quesada con el propósito de formar los cuadros medio de la Policía Nacional. En 1953 se crea en Barranquilla la Escuela Antonio Nariño y en Manizales la Escuela Alejandro Gutiérrez, en 1955 es creada en Villavicencio la Escuela Eduardo Cuevas En 1954 por Decreto 417 del mismo año es creada la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional con la misión de desarrollar la política y los planes de seguridad social para el personal de la institución que pase a retiro.

La Policía Nacional adelanta desde 1995 el Plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional el cual implica más que un cambio de normas, estructuradas y procedimientos, la intervención del pensar, sentir y actuar de los hombres y mujeres que la integran creando una nueva cultura para el cumplimiento de la misión. Este proceso está centrado en una rigurosa selección e incorporación de personas con vocación de servicio en la formación integral del policía que los lleve a cuestionar, desaprender, comunicar, crear, participar, proyectar y liderar el desarrollo de la comunidad a la cual sirve.

La Policía Nacional de Colombia “es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz” (Artículo 218, Constitución política de Colombia)

tiene el compromiso de contribuir al mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana del país, al ser una Institución confiable, competente y sólida, sustentada en el profesionalismo, la motivación y el comportamiento ético de sus integrantes; al mismo tiempo, debe posicionarse como una entidad integrada a la comunidad, en la decisión de construir las realidades de la convivencia pacífica y segura, desde la perspectiva que ofrece la corresponsabilidad social y la legitimidad organizacional.

En virtud de lo anterior, la Institución ha formulado y emprendido el desarrollo de una política institucional orientada a optimizar la gestión policial en materia de transparencia y efectividad que contribuya a la satisfacción de la comunidad en materia de convivencia y seguridad ciudadana y, al mismo tiempo, a promover el desarrollo integral y armónico del hombre policía y por ende de la Institución y de la sociedad (Lineamiento de la Política de Direccionamiento Policial, Policía Nacional de Colombia, 2010).

En éste se consigna la doctrina y esencia en cumplimiento del deber ser del personal que integra la Policía, de manera que la Institución tenga claro su destino a la luz de los principios dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las entidades del Estado (Lineamiento de la Política de Direccionamiento Policial, Policía Nacional de Colombia, 2010).

Los lineamientos aquí expuestos incentivan el imaginario colectivo sobre lo que será y significará seguir adelante con los propósitos de potenciar el talento humano, aumentarla efectividad de los resultados en el marco de la prestación de un servicio con calidad y oportunidad; contar con la participación ciudadana como veedora de la gestión policial y la administración de los recursos asignados; la evolución de la infraestructura y la apropiación de los últimos adelantos tecnológicos por parte de la Policía Nacional, como resultado del legado trascendental de nuestros antecesores y la voluntad de mantenerlos esfuerzos históricos que hoy sustentan la visión estratégica de la Institución.

Marco investigativo.

Tipo de investigación.

El presente trabajo es de tipo descriptivo, este trabaja la metodología cualitativa porque a través del registro, el análisis e interpretación comprende la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios; también pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. (CESP, 2006)

Sampieri (1997) menciona que este tipo de investigaciones como la búsqueda en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, - comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, donde se miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Cronograma.

Para el estudio del clima laboral fue necesario elaborar un cronograma de trabajo entre los meses de febrero y marzo, como se ilustra en el siguiente cuadro:

Búsqueda de información	Marzo-Abril 2012			
Formulación de objetivos Construcción de Marco conceptual, Contextual, Institucional, Metodológico. Tipo de investigación.		Mayo – Junio 2012		
Análisis comparativo de año 2006 y 2008			Octubre- Noviembre 2012	
Realización encuesta y aplicación a una muestra del personal PONAL				Diciembre - Enero 2013
Propuesta metodológica para la elaboración del diagnóstico de clima				Febrero 2013
Propuesta metodológica para la elaboración del diagnóstico de clima				Febrero 2013
Conclusiones y Entrega trabajo				Marzo 2013

Implementación metodológica.

Para la elaboración del diseño metodológico de la presente investigación se realiza una documentación al respecto de los elementos conceptuales necesarios para su diseño y ejecución, en esta fase se consultaron diversos autores para conceptualizar elementos temáticos como: Clima laboral, organizaciones, marcos normativos de la institución (Policía Nacional); posteriormente se implementa una fase de definición metodológica la cual se caracteriza por la búsqueda de diferentes aspectos determinantes para la investigación, instrumentos de muestreo, recolección de la información , entre otros.

*Fases del trabajo.**FASE 1:*

La muestra está conformada por 700 uniformados

FASE 2:

Se procede a realizar la encuesta en la Escuela Gabriel Gonzales

FASE 3:

Se procede a convocar a los oficiales encargados de las diferentes estaciones y regionales para la socialización de los resultados.

La siguiente fase abordada, se refirió al diseño y la aplicación de encuestas a la población (Muestra) finalmente con base en las categorías de análisis (las cuales se plantearon de acuerdo los criterios de aplicación de la encuesta) se realiza un análisis de la información recolectada y se procedió a sistematizarla en el presente documento, en el presente gráfico se ilustra la metodología utilizada para el análisis de la información y elaboración del diagnóstico de los procesos de intervención de instrumentos de evaluación,

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

implementados por la Policía Nacional para intervenir el índice de satisfacción laboral correspondiente a la medición de clima realizada en el año 2008.

Encuesta.

TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN		UNIDAD DONDE LABORA	TIEMPO EN LA UNIDAD		DESEMPEÑA ACTIVIDADES		
					OPERATIVAS	ADMINISTRATIVAS	DOCENTE
5 a 10 años			1 a 5 años				
5 a 10 años			5 a 10 años				
5 a 10 años			15 a 20 años				
5 a 10 años			20 a 25 años				

Figura 1. Modelo encuesta

Conteste (SI) o (NO) si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

1. Estoy enterado de la aparición de encuestas para la medición de clima institucional en la policía nacional.

SI _____ NO _____

2. Participe de la encuesta de medición de clima institucional realizada en el año 2008

SI _____ NO _____

(Si su respuesta es no continúe con la pregunta no5)

3. El propósito de la encuesta fue comunicado por parte de las personas encargadas de aplicarla.

SI _____ NO _____

4. Los resultados de la encuesta obtenidos en mi unidad se dieron a conocer al personal.

SI _____ NO _____

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

5. En mi unidad se desarrollaron programas, actividades o eventos encaminados a mejorar el clima institucional.

SI_____

NO_____

Si su respuesta es sí, seleccione una o varias de las siguientes respuestas:

_____ Porque la unidad hizo difusión de los programas y actividades.

_____ Porque participe de las actividades realizadas.

_____ Porque me entere que mis compañeros participaron de las actividades realizadas.

6. La cobertura de los programas, actividades o eventos desarrollados en mi unidad fueron.

ALTO_____

MEDIO_____

BAJO_____

7. El compromiso e interés de mi unidad por mejorar la calidad de vida laboral es.

ALTO_____

MEDIO_____

BAJO_____

8. Si la próxima medición de clima institucional se realiza de forma virtual a través del correo institucional, estoy de acuerdo en participar del diligenciamiento de la encuesta?

SI_____

NO_____

9. Considero que en la encuesta de clima institucional del año 2010 se deben incluir preguntas como:

10. Considero que en la encuesta de clima institucional del año 2010 se debe tener en cuenta aspectos como:

Resultados.

HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA POLICIA NACIONAL

RESULTADO DE CLIMA INSTITUCIONAL POLICIA NACIONAL

FECHA DE APLOCACION:	AÑO 2008
TOTAL UNIDADES INTERVENIDAS	77
TOTAL POBLACION ENCUESTADA	16285
INDICE DE SATISFACCION	71.4%

Columna1	Columna2
FACTORES	PORCENTAJES
AMBIENTE LABORAL	59,19%
COMPETENCIAS LABORALES	78,30%
COMUNICACION	73%
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	84,10%
ESTILO DE DIRECCION	71,47%
GERENCIAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	50,44%
LIDERAZGO	91,87%
SOCIOAFECTIVO	65,31%
TRABAJO EN EQUIPO	60,57%

0 A 59 %	DEBILIDAD
60 A 79 %	FRANJA DE AVANCE
80 A 100 %	FORTALEZA

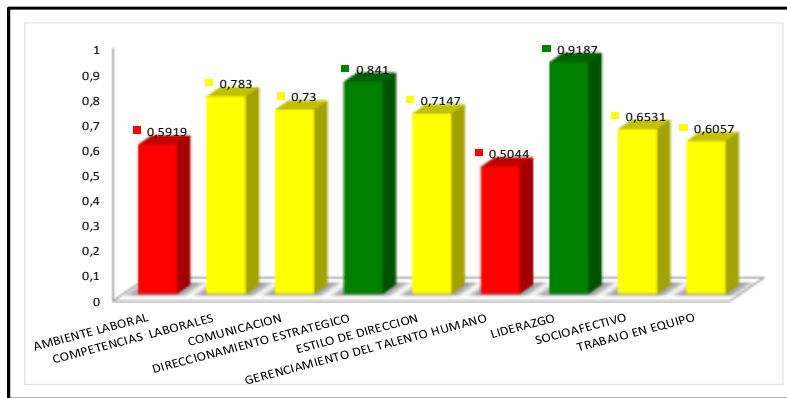


Figura 2. Análisis de los resultados.

Para el año 2008 se mantiene como fortaleza el factor de Liderazgo y Direccionamiento estratégico, se presenta una disminución en el índice de satisfacción frente al Ambiente Laboral y Competencias Laborales y continúa como un factor de debilidad el Gerenciamiento del Talento Humano.

Con base en el análisis anterior, la Institución debía haber propuesto unas estrategias que permitiera impactar de forma significativa el factor Gerenciamiento del Talento Humano, entendiéndose este como un aspecto fundamental que incide directamente en el grado de satisfacción laboral.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Al realizar el análisis de correlación de la percepción que los funcionarios tienen sobre el alcance de las estrategias de gestión desarrollada por las unidades, se puede concluir lo siguiente:

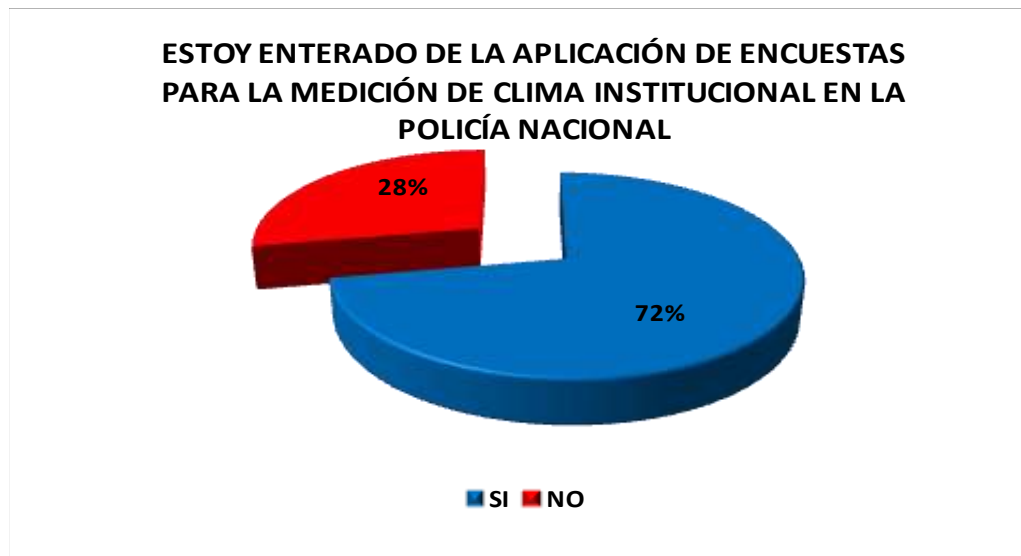


Figura 3. Estoy enterado de la aplicación de encuestas para la medición de clima institucional en la policía nacional

Con respecto a la pregunta No 5 encontramos que un 72% de los encuestados exponen estar enterados de la aplicación de encuestas para la medición de Clima Institucional en la Policía Nacional, lo cual correlaciona directamente con una de las mayores puntuaciones obtenidas en factor de Comunicación en cuanto a que el personal se entera de lo que ocurre en la Institución más por comunicación formal que informal.

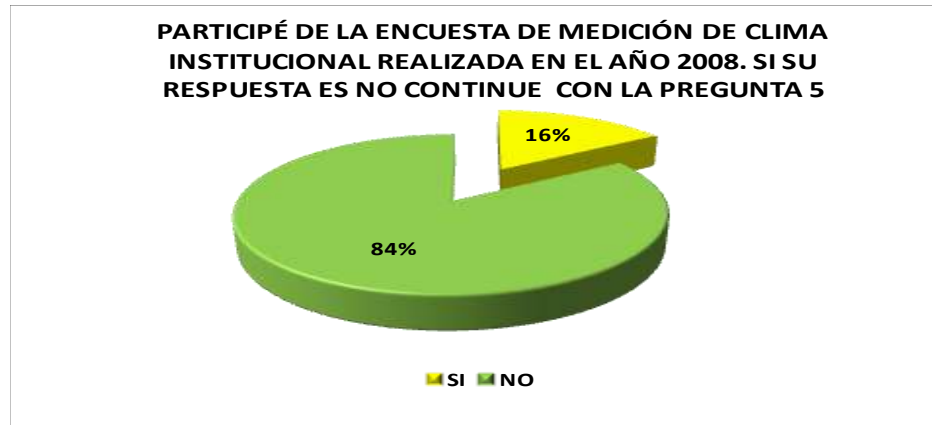


Figura 4. Participo de la encuesta de medición de clima institucional realizada en el 2008

A la pregunta 6 si el personal participo en la encuesta de medición de Clima Institucional realizada en 2008 el 84% dice no haber participado. Aunque no existe un elemento en los factores de medición de Clima Institucional que permitan correlacionarlo con esta pregunta, cabe resaltar que desde el factor Liderazgo se puede evidenciar que hace falta por parte de los mandos incentivas a su personal para que tome parte activa en actividades como estas y a la vez por parte de la Institución diseñar estrategias que le permita quizá ampliar la muestra poblacional para recolectar mayor información, teniendo en cuenta que la opinión de los funcionarios cuenta para la toma de decisiones por parte de la policía Nacional.

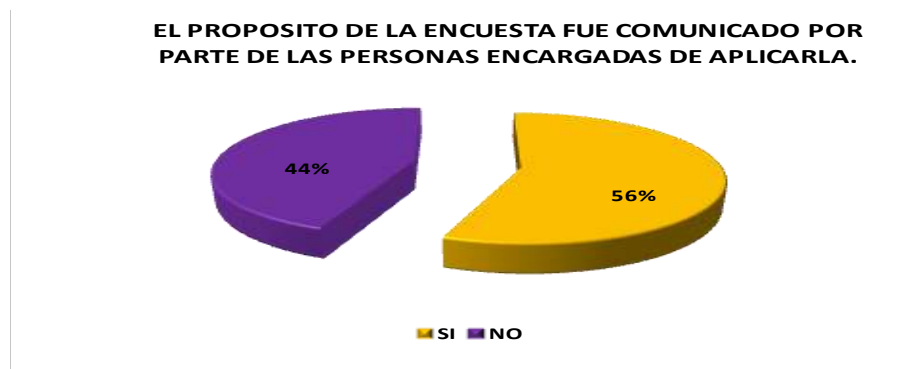


Figura 5. El propósito de la encuesta fue comunicado por parte de las personas encargadas de aplicarla

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

En los resultados de la pregunta 7 entre el personal el personal que dice haber participado de la encuesta de medición de clima en 2008, expone el 56% que si fue dado a conocer el propósito de la encuesta, observándose correlación al encontrar que el factor Comunicación de la medición de Clima 2008 hay un pico alto en lo que respecta a que existe un nivel adecuado de comunicación entre mi área y otras áreas de la Institución, dejando en evidencia que las acciones que requieren vinculación masiva y directa con el personal, son debidamente planeadas y diseñadas con el fin y objetivo claro, garantizando su confiabilidad.



Figura 6. Los resultados de la encuesta obtenida en mi unidad se dieron a conocer al personal.

Un elemento que llama la atención es, el que en la pregunta 8 cuando se indaga por difusión de los resultados obtenidos en la encuesta del clima institucional 2008 hay un 72% de la muestra que manifiesta que no fueron dados a conocer, lo cual no es coherente con el elemento del factor de liderazgo que dice : “informo oportunamente a los miembros del equipo los acontecimientos que afectan la institución”, respuesta que se encuentra con un buen nivel de puntuación; concluyendo que en la Policía Nacional hay estrategias de recolección de información y medición de aspectos

institucionales, con un buen diseño pero cortadas en la metodología de análisis y trabajo de resultados, entre los que incluye la difusión de “lo que se hizo”, “para que se hizo” y “que se planea hacer con lo que se obtuvo”.

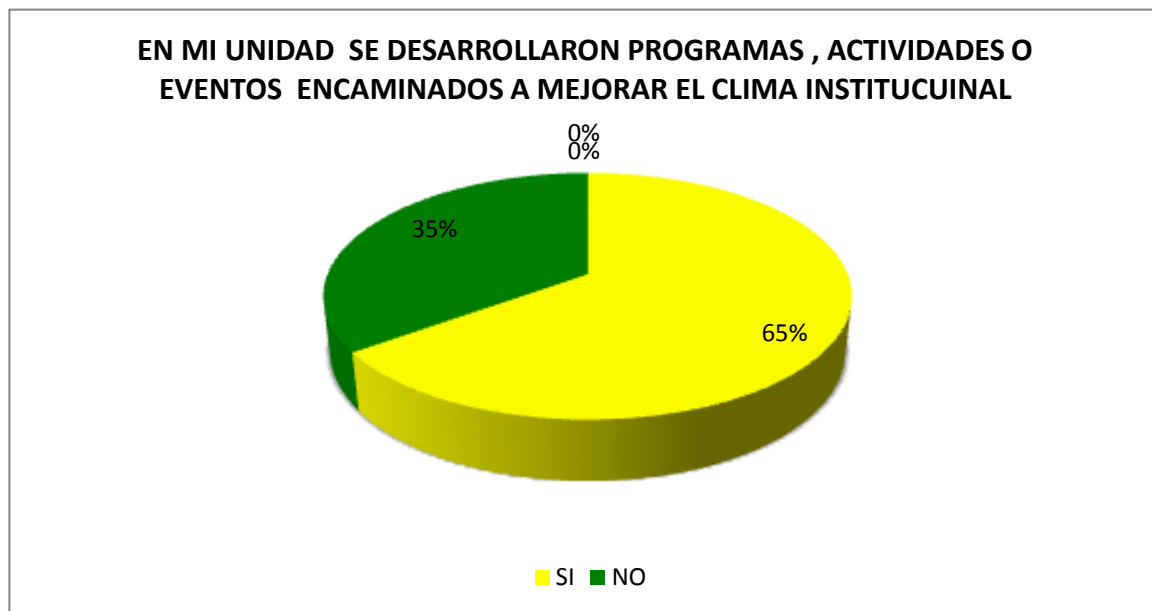


Figura 7. En mi unidad se desarrollaron programas, actividades o eventos encaminados a mejorar el clima institucional.

El 65% de los encuestados dan una respuesta de si a la pregunta 9, que indaga sobre el desarrollo de programas, actividades o eventos encaminados a la mejora de Clima Institucional, respuesta obtenida por qué dicen que la unidad hizo difusión de los programas y actividades y participación de la realización de las mismas; concluyendo que a pesar de no tener una alta participación de los funcionarios en la encuesta de medición de clima, ni evidenciarse por parte de las unidades una óptima difusión de los resultados obtenidos, factores propios de una buena planeación, al momento del saber si hay esfuerzo y trabajo en permitir que la mayoría del personal participe en las actividades acompañado de una buena difusión de lo que se ha de desarrollar; garantizando sostenibilidad de las estrategias diseñadas, desde el cumplimiento y ejecución de las mismas . Por otra parte se observa que hay un compromiso de las

unidades por trabajar en la mejora del clima institucional, como política de un direccionamiento estratégico basado en el humanismo.

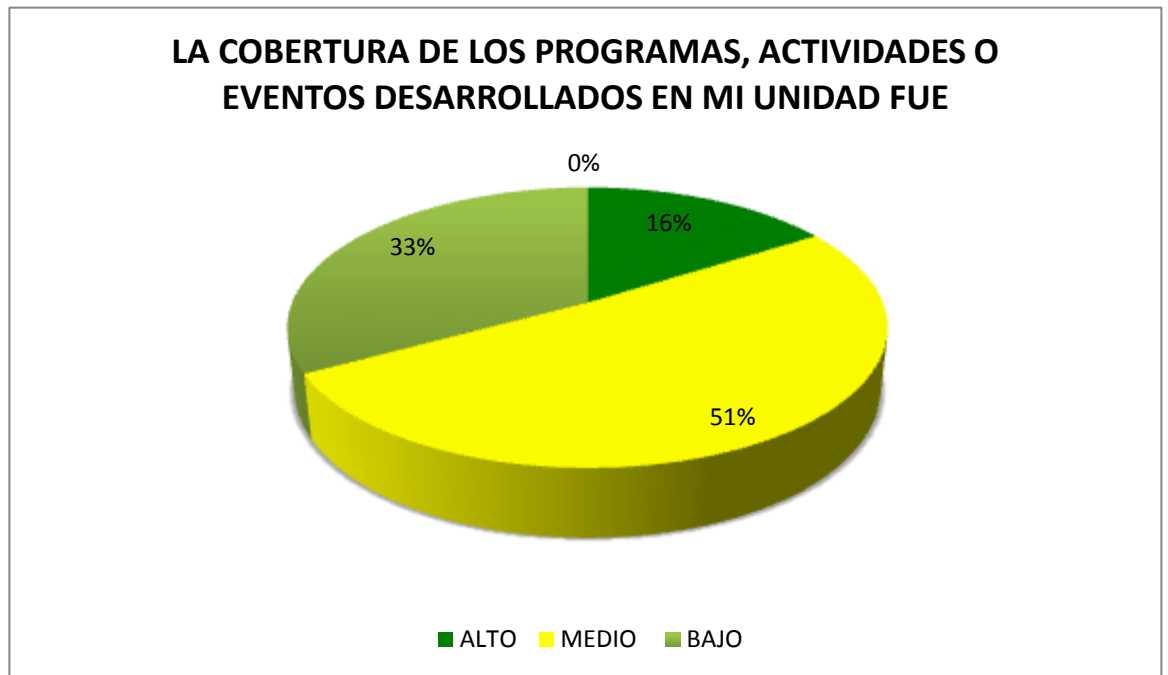


Figura 8. La cobertura de los programas, actividades o eventos desarrollados en mi unidad fue

Cuando se indaga al personal encuestado por la cobertura de los programas, actividades o eventos desarrollados en la unidad en Clima Institucional, pregunta 11 del instrumento, el 83.91% de las respuestas caen sobre un nivel medio bajo, dejando ver que se deben establecer estrategias de ampliación de participación del personal de las unidades, pues se pueden inferir que a pesar de que hay alta participación en el desarrollo de lo planeado, hay ausencia de despliegue para cubrir y vincular a la mayoría de personal con el beneficio de la ejecución de las estrategias o acciones y se está quedando en un número reducido su acceso.

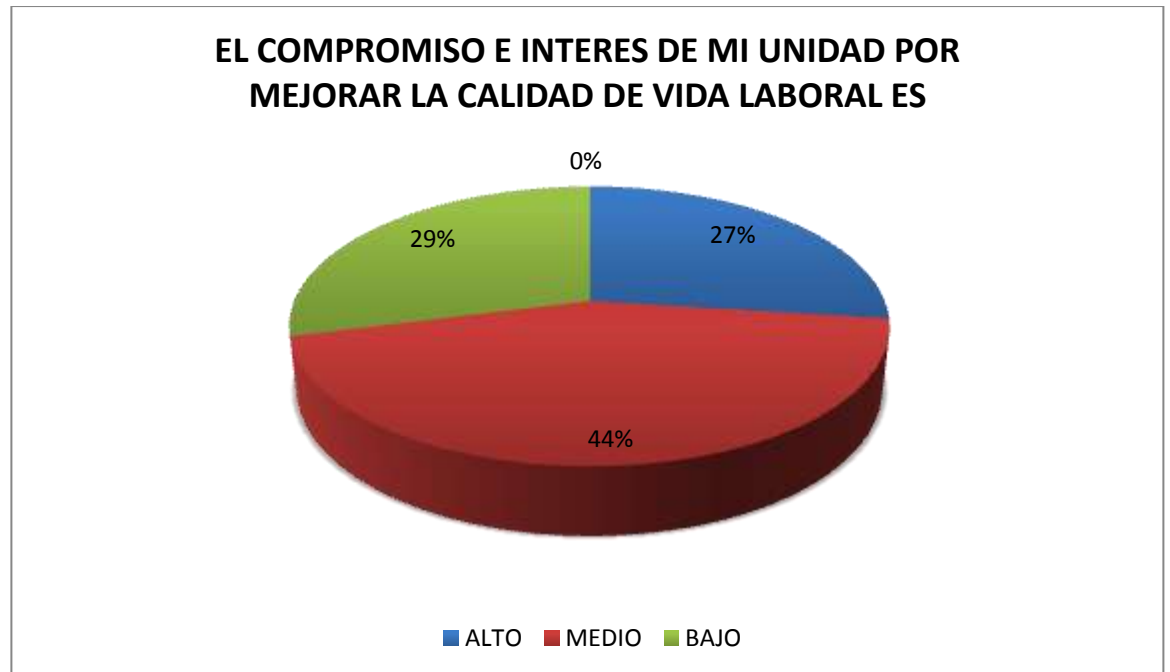


Figura 9. El compromiso e interés de mi unidad por mejorar la calidad de vida laboral es

La pregunta 12 sobre el compromiso e interés de la unidad por mejorar la calidad de vida laboral, arrojó un 72.41% de respuesta entre el nivel medio – bajo, indicando que si bien es cierto se hacen planes de avance y mejora, se diseñan y ejecutan estrategias y acciones, hay buena participación del personal, se debe propender por lograr un verdadero fortalecimiento de lo ejecutado frente a los factores del Clima Institucional, pues ello es lo que garantiza su sostenibilidad, credibilidad y percepción positiva en el personal, frente a la verdadera praxis de una política de gerenciamiento del talento humano basado en el humanismo donde lo importante y fundamental no es hacer por hacer, sino, planear adecuadamente para hacer evidente lo que el personal desea observar, sentir y vivenciar por parte de nuestra Institución, en lo que Clima Institucional se refiere.

Planes de trabajo para la intervención de clima Institucional en las unidades Policiales.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

La Policía Nacional adopta el Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional como una herramienta gerencial que permite identificar las áreas débiles de la gestión del talento humano, reflejada en la percepción del ambiente laboral por los servidores públicos policiales, para proponer acciones de mejora, de forma coherente con el Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias.

Identificamos los problemas y riesgos del clima institucional, se debe hacer intervención desde los siguientes niveles:

Nivel uno o estratégico, corresponde al mando institucional, representado por el Comité Nacional de Gestión Humana, el cual tiene a su cargo diseñar las estrategias y direccionar la implementación del Modelo de Gestión Humana en toda la Institución.

Nivel dos o táctico, representado por los Comités Departamentales o de Direcciones, tienen a su cargo implementar las directrices del Comité Nacional de Gestión Humana, verificar su cumplimiento y dar las sugerencias para los implementación de estrategias de mejoramiento continuo.

Nivel tres u operativo, representado por los Equipos de Desarrollo Humano, tienen a su cargo ejecutar las acciones correctivas y preventivas.

Una vez obtenidos los resultados de la medición del clima laboral cada unidad debe realizar el siguiente procedimiento:

- Elaboración de la Matriz Estratégica, definida como una herramienta gerencial que permite la toma de decisiones para el mejoramiento del Clima Institucional.
 - Análisis de los resultados obtenidos en la matriz estratégica.
 - Priorización de los factores de riesgo a intervenir, en concordancia con las fases del desarrollo del Modelo de Gestión Humana.
 - Con fundamento en el diagnóstico, elaborar un plan de mejora que permita intervenir los factores de medición de clima.

Componentes de seguimiento a los planes de trabajo

Este componente se refiere al seguimiento y retroalimentación periódicos que debe hacerse a los planes de trabajo para asegurar su cumplimiento en coherencia con la etapa de desarrollo del Modelo de Gestión Humana. La medición de la ejecución del plan en sus diferentes tiempos y su impacto final debe hacerse a través de los indicadores de gestión establecidos en el Sistema Integral de Indicadores.

Este proceso comprende las siguientes etapas:

- Seguimiento al cumplimiento de las fases propuestas en el Plan de trabajo a través de los indicadores de Gestión Humana.
- Retroalimentación y Plan de trabajo.
- Medición del impacto del Plan en coherencia con la fase de desarrollo del Modelo de Gestión Humana que se esté implementando.
- Paso a la fase siguiente de desarrollo del Modelo.

Considerando el Liderazgo como uno de los factores clave en el Clima Institucional, es responsabilidad de cada jefe de unidad policial operacionalizar los planes de intervención y mejoramiento establecidos por el Comité Nacional de Gestión Humana y propender mediante acciones reales por el buen trato y el respeto hacia los subalternos. (Resolución No 01748 del 22 de Marzo de 2006).

Segunda Medición del Sistema de Intervención Para el Mejoramiento del Clima Institucional en la policía Nacional.

A través de la Directiva Administrativa Transitoria No 011 del 24 de mayo de 2008, la Policía Nacional dispone aplicar por segunda vez el instrumento para la medición y análisis del clima institucional en las unidades a nivel País, con el fin de realizar un diagnóstico que permita identificar la calidad de vida laboral en la Policía Nacional.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Con el fin de realizar el estudio de medición de clima Institucional, se aplicó un cuestionario con 73 ítems diseñado para la Institución, en cada una de las Direcciones, Policías Metropolitanas, Comandos de Departamentos, Escuelas de Formación y Oficinas Asesoras de la Dirección General, mediante la planeación de un cronograma de trabajo, definiendo una muestra del 13.72% de la planta efectiva de la Institución, lo cual equivale a 15.285 instrumentos aplicados en las 81 unidades de Policía en todo el país.

El diagnostico general de la medición de Clima Institucional para la Policía en el 2008, evidencio que de los 9 factores que mide el instrumento, el factor GERENCIAMIENTO DEL TALENTO HUMANO es el que presenta junto con el factor de AMBIENTE LABORAL, los índices de mayor insatisfacción por parte del personal (50.44% y 59.2%) respectivamente, los cuales a partir del análisis de causalidad, producto del estudio de investigación, explican que las debilidades identificadas son originadas posiblemente por problemas estructurales de la Institución, variables del entorno y un alto componente relacionado con los estilos de dirección de los Comandantes, liderazgos centrados en resultados y no en las personas, bajo nivel de motivación incentivos, dificultades en medios logísticos, instalaciones físicas, servicios públicos y en algunas unidades maltrato e irrespeto al personal.

Consolidado General por Unidades de Policía

Los Comandantes de Unidad debían liderar junto con los Comités de Gestión Humana y los Equipos de Desarrollo Humano de la Unidad, acciones encaminadas a superar las debilidades (ROJO), mejorar los avances (AMARILLO), y mantener la fortaleza (VERDE) ; diseñando planes de trabajo donde se contemplaran programas y estrategias de motivación y estímulos de alto impacto, mejoramiento de condiciones y ambientes laborales, aplicación de procesos de gerenciamiento del Talento Humano y estilos de Dirección centrado en el personal, asegurando resultados efectivos en la prestación del servicio.

Discusión.

En esta sección del documento se procederá a tomar los objetivos específicos y relacionarlos con los resultados encontrados a partir del análisis de la información recolectada, con respecto a cada uno de estos ítems, se puede comentar que:

- Con respecto a la identificación de las necesidades básicas de los miembros de la institución, se pudo identificar que es necesario mejorar las condiciones de clima laboral, para que el compromiso y los intereses de la unidad mejoren la calidad de vida laboral de los integrantes de la institución. Esto es debido a que los comandantes de las estaciones se dedican a mandar y en algunas ocasiones mandan de una manera errónea, no son buenos líderes, y se sabe que el liderazgo es un factor clave para que exista una percepción de mal clima organizacional.

- Es importante trabajar con los líderes de las unidades o estaciones, debido a que ellos son los que guían la unidad y si hay un mal líder en la unidad el grupo percibirá esto y se presentará un mal clima “los estilos de liderazgo las prácticas de gestión de RRHH son dos importantes vías de interacción entre la organización y sus miembros. A través de estos contactos los empleados desarrollan una percepción acerca de los elementos fundamentales de su organización” (Pons, 2012). Como lo menciona este autor es fundamental el papel de un líder en la organización.

- Con respecto a la identificación de las debilidades y fortalezas institucionales desde el punto de vista del usuario interno, se pudo identificar positivamente que en la mayoría de casos durante en 2009 se han desarrollado actividades relacionados con la mejora del clima institucional en las unidades, y con respecto a lo negativo se identificó que la mayoría de personas no participaron en la anterior medición de clima institucional, tampoco se dieron a conocer la pasada encuesta de medida de clima institucional, estas características muestran algunos elementos a mejorar, especialmente la

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

difusión de resultados de las anteriores encuestas de medición de clima institucional.

- Partiendo de los resultados que arrojaron en la encuesta un punto clave para destacar es el desinterés que tiene los comandantes de la unidad en mejorar la calidad de vida laboral, a pesar que arrojó un 44% que significa medio lo esperado es que sea alto el compromiso, es por esto que se debe trabajar esta parte también, porque si se ve el compromiso de los líderes de la unidad de mejorar la calidad de vida laboral, en un futuro no se verán reflejados problemas de clima laboral.

Sugerencias.

Como sugerencias encontramos lo siguiente:

- Establecer el objetivo que queremos lograr con la estrategia
- Determinar las acciones que se realizaran dentro de la estrategia, las cuales le dan forma visible a la misma.
- Designar responsabilidades de la ejecución de la estrategia
- Asignar recursos necesarios para el desarrollo de las acciones y por ende el logro del objetivo de la estrategia.
- Formular indicadores de gestión que permitan hacer un seguimiento control claro y preciso entre el planear, el hacer y el logro alcanzado.
- Una estrategia no es el simple desarrollo de lo planeado, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder.
- La estrategia es la unidad policial lo que la personalidad al individuo, es el sello propio que dará ese factor diferenciador de éxito en el manejo de Clima Institucional.
- El estratega sabe con precisión que le ha funcionado y que no puede ser efectivo en su planeación y desarrollo.
- Tomando como referente la revisión de los formatos de Identificación de fortalezas y debilidades; elaborados por las unidades para intervenir el grado de insatisfacción de los funcionarios de acuerdo a los resultados de la medición de Clima Institucional realizada en el año 2008, se encontraron debilidades como :

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

- El 76% de las unidades no definen fechas para el cumplimiento de las acciones propuestas de fortalecimiento.

- Un 55 % de los acciones de mejora no tienen la firma de los comandantes.

- El 64% de las unidades no define acciones que contribuyan al mejoramiento, fortalecimiento o avance de los niveles de satisfacción.

- Finalmente un 80% de los planes de trabajo elaborados por las unidades no permite hacer un seguimiento oportuno a las acciones.

- Teniendo en cuenta lo anterior, se propone un nuevo formato para la elaboración de las auditorías internas que permitan validar los procesos y procedimientos que se ejecuten en la organización, a través del cual se propongan estrategias, definan objetivos y se diseñen indicadores que permitan realizar un adecuado seguimiento a su cumplimiento.

- En cuanto a los factores se plantean las siguientes propuestas:

Factor Ambiente laboral:

- Realizar un estudio de necesidades de los elementos de dotación para mejorar las condiciones en la prestación del servicio.

- Fortalecer los programas de salud ocupacional

- Realizar simulacros frente al tema de seguridad Industrial

- Difundir los planes de distribución de los elementos de dotación

Factor competencias laborales:

- Desarrollar alianzas estrategias con éISENA para certificar competencias laborales, a través del programa “COLOMBIA CERTIFICA”.

- Liderar campañas agresivas para incentivar al personal a actualizar formación académica.

Factor comunicación:

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

- Generar espacios de difusión a través de medios virtuales de comunicación

- Utilización del correo Institucional para la divulgación de la información estratégica.

Factor estilo de dirección:

- Elaborar un diagnostico de cargas laborales y horarios de trabajo
- Factor gerenciamiento del Talento Humano:
- Coordinar con la Dirección Nacional de Escuelas y la Dirección de Talento Humano la divulgación de información para preparar a los patrulleros convocados para el concurso promoción y ascenso en la jerarquía.

- Dar a conocer al personal los requisitos de traslado y divulgar los resultados de las juntas de traslados que realiza la Dirección General.

Factor liderazgo:

- Evaluar a los funcionarios que conforman el nivel directivo de cada unidad sobre la actualidad Institucional.

Factor socio afectivo:

- Implementación de reconocimientos a los desempeños exitosos a funcionarios que aporten al logro de la gestión, haciendo una fuerte divulgación al personal de la unidad.

- Difusión del Plan Operativo de Estímulos
- Realizar un diagnóstico del lugar de ubicación del núcleo familiar de los policías, para generar los movimientos de personal al interior de cada unidad.

Factor trabajo en equipo:

- Incentivar el trabajo en equipo en el plan operativo de estímulos

Conclusiones.

Con base a la información recolectada y al análisis de ésta, es indispensable comprometer al nivel Directivo de la Institución dentro del proceso de intervención del índice de satisfacción laboral, a través de la elaboración de un plan de mejora que articule el apoyo a las unidades en aquellos aspectos relevantes, que impliquen la toma de decisiones desde el nivel central.

De igual forma la filosofía de este plan se fundamentó en el cambio de actitud de los hombres y mujeres policías, mediante el equilibrio de sus dimensiones, a través de una formación más integradora, que permitiera construir una cultura policial acorde con las exigencias de la comunidad.

Otro factor importante considerar el liderazgo como necesario para cambiar la autoevaluación por una evaluación objetiva que realicen los integrantes del equipo de trabajo. Teniendo en cuenta que actualmente sus resultados son parcializados, subjetivos y poco sustentados en evidencias.

Con respecto a las categorías de análisis y los objetivos específicos, se puede concluir que, es necesario mejorar las condiciones de clima laboral, para que el compromiso y los intereses de la unidad mejoren la calidad de vida laboral de los integrantes de la institución. Con respecto a la identificación de las debilidades y fortalezas institucionales desde el punto de vista del usuario interno, se pudo concluir positivamente que en la mayoría de casos durante en 2009 se han desarrollado actividades relacionados con la mejora del clima institucional en las unidades, y con respecto a lo negativo se identificó que la mayoría de personas no participaron en la anterior medición de clima institucional, tampoco se dieron a conocer la pasada encuesta de medida de clima institucional, estas características muestran algunos elementos a mejorar, especialmente la difusión de resultados de las anteriores encuestas de medición de clima institucional.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Con respecto al análisis de los hallazgos encontrados en de los Sistemas de Gestión Integral, para la generación de espacios comunicación con el usuario interno, es necesario establecer canales de información constante para mejorar las dinámicas existentes en la institución, de igual forma se pudo percibir el compromiso de las unidades por trabajar en la mejora del clima institucional, como política de un direccionamiento estratégico basado en el humanismo.

Para las direcciones que tienen unidades desconcentradas en el país como La Inspección General con sus grupos de control disciplinario interno, la Dirección de Carabineros y los Escuadrones Móviles de Carabineros, la Dirección de Sanidad y sus seccionales y clínicas, la Policía Fiscal y Aduanera y sus grupos operativos a nivel Nacional, la Dirección de Bienestar Social y sus colegios y centros vacacionales, entre otras, se debe tener en cuenta incluir en la muestra al personal que labora en las mismas.

Finalmente es importante considerad la importancia de dar cumplimiento al procedimiento establecido en la Resolución No 01748 del 22 de Marzo de 2006, en la cual se reglamenta el Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional en lo referente al componente de seguimiento a los planes de trabajo, para subsanar de manera oportuna las debilidades detectadas, para poder brindar cada vez un mejor servicio y lograr un mejor trabajo mancomunado con los integrantes de la institución.

Bibliografía.

Alcalá, A. (2012) alerta: descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Ediciones Díaz de Santos. España.

Andrade, J. (2007). Como crear y dirigir la nueva empresa. ECOE ediciones. Bogotá, Colombia.

Caligiore, J.&Diaz, P. (2003) clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA: estudio de un caso. Revista venezolana de gerencia. 8 (24), 644-658.

Centrede estudios superiores de policía. CESP (2006) Área delInvestigación. Procedimiento para la elaboraciónypresentación de trabajosde investigación. BogotáD.C.2006

Dessler, G. (1976)Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.

Gan, F.; Triginé, J. (2010). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Diaz de Santos. Madrid, España.

Halpin, C. & Croft, D. (1962).The Organizational Climate of Schools.International Review of Education 22 (4) pp. 441-463.

Hodgetts y Altman (1985) comportamiento en las organizaciones. México. Interamericana S.A.

Koontz y Weihrich (2002) Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill, México.

Llaneza, F (2009) Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista (12ª edición). Editorial Lex Nova. España.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Moquete, M. (2007) estrategias de capacitación de la voluntad popular en las elecciones de 2004. Editorial INTEC. República Dominicana.

Niebles, E.; Oñoro, E.; Oñoro, R. (2007) Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG'S. Edición electrónica. Colombia.

Núñez, I. (2006) La gestión humana. Objeto y método de los enfoques clásicos del pensamiento organizativo a los enfoques gerenciales de gestión del conocimiento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional. IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional. Universidad de la Habana

Paris, F, (2007). Planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo. Barcelona, España.

Paz, R.; Piedrahita, M. (2007) Desarrollo histórico del Marketing. Universidad libre de Colombia. Bogotá.

Policía nacional de Colombia (2006) Lineamientos generales de política para la policía nacional. Consultado el 15 de abril de 2012. Disponible en <http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/TOMO%20-LINEAMIENTOS%20GENERALES%20DE%20POLITICA%20PARA%20LA%20POLICIAL.pdf>

Policía nacional de Colombia (2006) Resolución 01748 del 22 de Marzo de 2006, por la cual se reglamenta el Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional.

Pons, F. J., López, V., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. (Spanish). *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 28(2), 81-98.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Ramió, C.; Ballart, X. (1993) Lecturas de Teoría de la organización Volumen I. Ministerio para las administraciones públicas. España.

Robbins, S. (2005) Administración. Pearson Educación. México.

Sampieri, R. (1997) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México.

Tejada, B. (2006) Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Universidad de Antioquia. Colombia.