

Políticas e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional como Herramienta de  
Mejoramiento de la Gestión Institucional en la SIJIN Caquetá con Sede en Florencia

Hanson Montaña Rodríguez

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

Enero 2021

Políticas e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional como Herramienta de  
Mejoramiento de la Gestión Institucional en la SIJIN Caquetá con Sede en Florencia

Hanson Montaña Rodríguez

Director:

Juan Carlos Pilonieta Cortés.

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

Enero 2021

## Contenido

Resumen .....	9
Prólogo .....	11
Introducción .....	12
Identificación del Problema .....	14
Planteamiento del Problema .....	14
Formulación del Problema.....	16
Sistematización del Problema .....	16
Justificación.....	17
Objetivos .....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Materiales y Métodos .....	20
Fuentes y técnicas de recolección de información.....	20
Tratamiento de la información.....	22
Marco de Referencia .....	23
Marco Teórico.....	23
Fundamentos teóricos.....	23

El clima organizacional según la Función Pública.....	28
El clima organizacional en la Policía Nacional .....	31
Estudios relacionados con el clima institucional en la Policía Nacional.....	33
Marco Conceptual.....	35
Marco Contextual.....	36
Gestión Humana en la Policía Nacional .....	38
Lineamientos generales de Gestión Humana.....	39
Políticas de bienestar institucional .....	42
Sistema de intervención del clima institucional en la Policía Nacional. ....	44
Instrumento definido para la medición del clima en la SIJIN Caquetá. ....	53
Resultados de la encuesta de clima organizacional.....	54
Dimensión Claridad Organizacional.....	54
Dimensión Administración del Talento Humano. ....	55
Dimensión Liderazgo.....	56
Dimensión Comunicación.....	57
Dimensión Trabajo en Equipo. ....	58
Dimensión Competencia laboral.....	59
Dimensión Bienestar.....	60
Dimensión Incentivos. ....	61
Análisis de resultados y pertinencia del instrumento utilizado.....	61

Verificación de objetivos propuestos..... 66

Conclusiones ..... 68

Referencias ..... 70

## Lista de Tablas

Tabla 1. Variables que mide el instrumento de medición DAFP .....	29
Tabla 2. Análisis comparativo de dimensiones según los diferentes autores.....	33
Tabla 3. Dimensión de Administración del Talento Humano.....	46
Tabla 4. Dimensión Liderazgo .....	46
Tabla 5. Dimensión Comunicación .....	47
Tabla 6. Dimensión Trabajo en equipo .....	48
Tabla 7. Dimensión Competencia laboral .....	49
Tabla 8. Dimensión de Bienestar .....	50
Tabla 9. Dimensión Incentivos.....	51
Tabla 10. Análisis comparativo de Cuestionarios DAFP y PONAL .....	52

## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama SIJIN Caquetá.....	38
Figura 2. Componente del Clima institucional Policía Nacional (2010, pág. 67).....	42
Figura 3. Resultados encuesta Dimensión Claridad Organizacional .....	54
Figura 4. Resultados encuesta Dimensión Administración del Talento Humano.....	55
Figura 5. Resultados encuesta Dimensión Liderazgo .....	56
Figura 6. Resultados encuesta Dimensión Comunicación .....	57
Figura 7. Resultados encuesta Dimensión Trabajo en Equipo.....	58
Figura 8. Resultados encuesta Dimensión Competencia Laboral .....	59
Figura 9. Resultados encuesta Dimensión Bienestar .....	60
Figura 10. Resultados encuesta Dimensión Incentivos.....	61
Figura 11. Calificación consolidada de las dimensiones de clima organizacional .....	62
Figura 12. Percepción general del clima organizacional SIJIN Caquetá .....	65

## **Lista de Anexos**

Anexo 1 Instrumento de medición Clima laboral DAFP .....	74
Anexo 2. Encuesta Clima Institucional Uniformados - DITAH .....	77
Anexo 3. Instrumento de medición Clima Organizacional propuesto .....	82
Anexo 4. Evidencias aplicación de cuestionario SIJIN.....	88



## Resumen

La Seccional de Investigación Criminal - SIJIN, adscrita al departamento de policía del Caquetá, tiene 137 funcionarios en la ciudad de Florencia, quienes desarrollan sus actividades laborales bajo las políticas de la institución en cumplimiento de sus lineamientos de gestión humana estableció como prioridad para el año 2020 la evaluación del clima organizacional y las acciones de mejora para su personal; sin embargo, no hay información disponible sobre este proceso a nivel local. Mediante este trabajo se propuso identificar las características de la organización y cuáles son las políticas e instrumentos de gestión del clima organizacional pertinentes para aplicar en la entidad. El trabajo se desarrolló mediante una monografía de investigación de tipo descriptiva, con método deductivo, con una revisión bibliográfica de toda la normatividad, informes y políticas de la institución, además de los fundamentos teóricos referentes al tema de acuerdo al tipo de organización; al final se propuso un instrumento de medición ajustado a sus características, el cual fue aplicado a 92 personas, cuyos resultados se presentan como prueba de su validez. Se identificaron ocho factores o dimensiones a evaluar para la recopilación de datos, con 69 preguntas que generó resultados importantes para la toma de decisiones por parte de la dirección de la entidad. El resultado final indica una percepción alta con un 68,0% de satisfacción, lo cual indica que hay un ambiente laboral adecuado para la institución. Sin embargo, se identificaron aspectos importantes a mejorar (32%) referentes a la comunicación de los servicios adicionales de bienestar, salud, recreación, al igual que mejorar condiciones de inducción, capacitación y apropiación de los valores institucionales, la misión y la visión.

Palabras clave: Clima organizacional, Policía, ambiente laboral, gestión humana

## **Abstract**

The Criminal Investigation Section - SIJIN, attached to the police department of the Caquetá department, has 137 officials in the city of Florencia, who carry out their work activities under the command and policies of the institution in compliance with its human and human management guidelines. In which the evaluation of the organizational climate and improvement actions for its staff was established as a priority for 2020; however, no information is available on this process at the local level. Through this work, it was proposed to identify the characteristics of the organization and what are the pertinent policies and instruments for managing the organizational climate to apply in the entity. The work was developed through a descriptive research monograph, with a deductive method, which began with a bibliographic review of all the regulations, reports and policies of the institution, in addition to the theoretical foundations regarding the subject according to the type of organization; in the end, a measurement instrument adjusted to its characteristics was proposed, which was applied to 92 people, the results of which are presented as proof of its validity. Eight factors or dimensions to be evaluated for data collection were identified, with 69 questions that generated important results for decision-making by the entity's management. The final result indicates a high perception with 68.0% satisfaction, which indicates that there is an adequate work environment for the institution. However, important aspects to improve (32%) were identified regarding the communication of additional services of well-being, health, recreation, as well as improving conditions of induction, training and appropriation of institutional values, mission and vision.

**Key words:** Organizational climate, Police, work environment, human management

## **Prólogo**

Esta Monografía se realizó con el fin de abordar un tema importante para la gestión organizacional de una institución pública que presta servicios de inteligencia a la Policía Nacional, como lo es la Seccional de Investigación Criminal – SIJIN, razón por la cual se aborda la investigación a partir de la necesidad de establecer con claridad las políticas que debe aplicar la institución para la evaluación y medición de su ambiente y clima organizacional y desarrollar estrategias para el mejoramiento continuo y la satisfacción de sus funcionarios.

En su desarrollo se hace un análisis del fundamento teórico que aborda la temática, desde el punto de vista de diversos autores que han estudiado el clima organizacional; posteriormente se hace una revisión de las políticas generales y específicas que la institución ha diseñado para la gestión humana de su personal, y definir cuáles son las políticas e instrumentos pertinentes para aplicar sobre sus funcionarios. A partir de estos resultados, se podrán definir elementos concretos sobre lo que hay que mejorar y los instrumentos que debe aplicar en su gestión de medición laboral en lo sucesivo.

El trabajo se hace con la intención de definir documentos de trabajo, mejoramiento continuo para la gestión del personal, a sabiendas que previo el ejercicio investigativo no se logró identificar con claridad las políticas con respecto al tema en estudio. Se aprovecha la experiencia y acceso al tema por parte del autor, por lo que los resultados pueden ser significativos una vez sea terminado el documento.

## **Introducción**

El mejoramiento del clima organizacional de una organización con más de cien empleados se convierte en una necesidad y una herramienta de gestión muy importante para la toma de decisiones y el cumplimiento de metas y resultados, es por eso que el presente documento aborda su análisis y evaluación en la SIJIN Caquetá con sede en Florencia, con el fin de determinar las políticas, normas y manejo del ambiente laboral que hace parte de esta entidad en cumplimiento de los planes de trabajo para el año 2020.

Este propósito responde al interés de la dirección seccional de obtener información actualizada sobre los parámetros para la medición de su clima organizacional, con el fin de fortalecer el bienestar laboral y cumplir con el enfoque humanístico que se ha venido proponiendo en los lineamientos y políticas de la Policía Nacional a través de sus diferentes áreas de acción. Además, permite definir las líneas de acción para mejorar sus condiciones en cada uno de los factores en que se presenten debilidades.

Para su desarrollo se analizaron los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano en la organización, de las diferentes herramientas prácticas existentes y estandarizadas de evaluación de clima organizacional que puedan aplicarse en la entidad, y que bajo un trabajo exploratorio-descriptivo puedan generar datos e información relevante para la alta dirección.

Esta metodología de tipo descriptiva permitió al investigador elaborar un estado del arte de la entidad en el tema escogido, describir cada uno de sus elementos claves en la gestión humana de la entidad y aportar elementos de mejora hacia el futuro. Los instrumentos utilizados corresponden a formularios bajo la técnica de encuesta y que facilitaron el logro de los objetivos del trabajo.

Esta propuesta de investigación permitió abordar desde la práctica, muchos de los conocimientos asumidos en el proceso formativo de la Maestría en Administración de las organizaciones y poder aportar en el entorno laboral como profesional, al igual que mejorar las competencias laborales.

En los capítulos siguientes se presenta el desarrollo de la monografía, planteamiento del problema, materiales y métodos, así como los resultados del trabajo de campo investigativo realizado.

## Identificación del Problema

### Planteamiento del Problema

La Seccional de Investigación Criminal SIJIN, forma parte de la estructura interna de la Coordinación del Servicio de Investigación Criminal de la Dirección de investigación Criminal e INTERPOL de la policía Nacional; estas seccionales son unidades desconcentradas para apoyar la investigación judicial, técnica y operativa en el servicio que presta la entidad en su territorio nacional<sup>1</sup>.

El alto mando institucional en respuesta al enfoque humanista diseñado para la gestión de su talento humano, ha determinado establecer como centro de acción al personal de hombres y mujeres que allí laboran, aplicando los satisfactores necesarios para su Desarrollo Humano Integral, de tal manera que a su vez ellos puedan poner a la comunidad en el primer plano de su actividad policial, que tienen como misión contribuir a la seguridad y convivencia ciudadana mediante el desarrollo efectivo de la investigación judicial, criminalística, criminológica y la administración de la información criminal, orientada a brindar apoyo oportuno a la administración de justicia en la lucha contra la impunidad.

La SIJIN Caquetá está al mando de un oficial superior, quien cuenta con cuatro áreas y tres jefaturas: investigación judicial, criminalística, administración de información criminal y criminológica, conformada por 132 hombres y 5 mujeres todos con funciones de policía judicial, por lo que se hace necesario analizar las políticas e instrumentos para la medición del clima organizacional para tomar acciones en cumplimiento de las políticas establecidas.

---

<sup>1</sup> Resolución 05839 de 2015, por el cual se define la estructura orgánica de la Dirección de Investigación Criminal e INTERPOL.

Sin embargo, a la fecha no se encontraron informes de medición del ambiente laboral en esta seccional que determinen las deficiencias y necesidades de mejora, tampoco se encontraron informes históricos que aborden este tema de manera integral. Es por eso que en el plan de trabajo diferencial para 2020 se ha establecido identificar los posibles factores de afectación del clima institucional, con el fin de presentar las acciones de mejoramiento al alto mando de la institución.

Es por eso que, como miembro de la institución, y en aras de abordar esta investigación se ha podido identificar preliminarmente las siguientes problemáticas que permitirán justificar un propósito para el trabajo investigación:

- Dificultad en el manejo de la información confidencial que se logra obtener de las diferentes investigaciones y posibles fugas, para favorecimiento a terceros.
- Celos institucionales por los créditos para quien realiza un resultado operacional.
- Dificultades en las relaciones interpersonales, privilegios en algunos funcionarios por parte de algunos mandos para favorecer a los patrulleros, en tal virtud, los que les corresponde hacer servicios internos siempre son los mismos generando así inconformismos.
- Los reconocimientos no son imparciales, son favorecidos y no obedecen a un esfuerzo mayor, lo que generan desconcierto en el personal.
- Se hace imperioso mejorar la calidad de vida laboral de los integrantes de la Seccional de Investigación Criminal en el Departamento del Caquetá, acción que involucra los atributos que componen la cultura, reflejada en el énfasis de las relaciones y la preocupación por los demás. En este contexto el clima laboral exige, entre otros:

posibilidad de participación en la planeación y en el mejoramiento del trabajo y de la relación interpersonal de la unidad.

### **Formulación del Problema**

De acuerdo a las premisas expuestas en el planteamiento anterior y a la necesidad de diagnosticar el clima organizacional en la entidad, es pertinente formular el siguiente problema:

¿Cuáles son las políticas e instrumentos de medición del clima organizacional en la SIJIN Caquetá?

### **Sistematización del Problema**

Para desarrollar el trabajo investigativo se proponen los siguientes interrogantes que orientan el diseño metodológico y sus resultados:

¿Cuáles son las características organizacionales y las políticas de gestión de talento humano de la SIJIN Caquetá?

¿Qué políticas e instrumentos facilitan la medición de la percepción y satisfacción de los funcionarios de la SIJIN Caquetá, en su ambiente interno de trabajo?

¿Cuáles son los factores laborales que pueden afectar el ambiente de trabajo interno en la SIJIN Caquetá?

¿Cuáles son las acciones a implementar para mejorar el clima organizacional como una herramienta de gestión en la SIJIN Caquetá?



## **Justificación**

La gestión de las organizaciones aborda diferentes elementos fundamentales para su éxito en el entorno en el que opera, uno de ellos es la satisfacción laboral, también denominada clima organizacional, por lo tanto, desde el punto de vista teórico, este trabajo es importante por cuanto se aplican principios y teorías desarrolladas por diversos autores en materia de mejoramiento de las condiciones de trabajo, lo cual se convierte en una herramienta para la alta gerencia en la toma de decisiones y el cumplimiento de metas y logro de resultados.

Diversos autores argumentan que hay un clima plenamente gratificante, cuando el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional permite la satisfacción de las personas, su creatividad, productividad y la integración en la organización (Alvarez, 2002). De otro lado, el clima laboral influencia el comportamiento del trabajador y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de características de la organización (Ogliastri, 1977)

Así mismo, este trabajo es viable porque responde a las necesidades proyectadas para el año 2020 por la alta dirección en el plan de trabajo SUMEC (2020), y su lineamiento de Gestión Humana y Calidad de vida, que establecen dos iniciativas estratégicas para el año, las cuales buscan verificar e informar los factores de afectación del clima institucional, para asesorar a los señores comandantes en mejora de la calidad de la prestación del servicio y armonía en su equipo de trabajo.

El diseño metodológico propuesto desarrollará una investigación descriptiva para identificar las políticas, normas e instrumentos de medición del clima organizacional, que se puedan aplicar al personal de la institución, sin afectar las condiciones actuales de ambiente interno y de manera anónima identificar los factores que afectan el bienestar humano. Su

realización es viable por cuanto se dispone de toda la información relacionada con el tema, los recursos necesarios para su ejecución y el acceso a la información que conocen los funcionarios y directivos de la entidad.

Para el investigador es de especial importancia su desarrollo, ya que le permitirá enriquecer sus conocimientos y aptitudes en la realización de análisis y diagnóstico del tema a través de su vida profesional en esta entidad o en cualquier empresa. Finalmente, los resultados de esta monografía beneficiarán en primera instancia a todos los funcionarios que hacen parte de la SIJIN Caquetá, a la alta dirección institucional y al cumplimiento de las políticas establecidas para la gestión del talento humano.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Definir las políticas, normas e instrumentos de medición del clima organizacional de la SIJIN Caquetá como herramienta de gestión organizacional.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las características organizacionales y las políticas de gestión de talento humano de la SIJIN Caquetá.

Seleccionar un instrumento que facilite la medición de la percepción y satisfacción de los funcionarios de la SIJIN Caquetá, en su ambiente interno de trabajo.

Determinar los factores laborales que pueden afectar el ambiente de trabajo interno en la SIJIN Caquetá.

Proponer acciones a implementar para mejorar el clima organizacional como una herramienta de gestión en la SIJIN Caquetá.

## Materiales y Métodos

La monografía realizada es descriptiva, Hernández et al (1998) ya que pretende determinar las políticas e instrumentos de medición del ambiente laboral que cada funcionario tiene del ambiente de trabajo y que permite a la administración establecer estrategias para optimizar el clima institucional como una herramienta de mejoramiento de la gestión en la entidad. El trabajo investigativo se desarrolló bajo un método deductivo ya que a partir de situaciones generales se puede llegar a explicar situaciones particulares. Señala Méndez (2001) que “el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”. Se parte de situaciones generales que se encuentran en el contexto para así aplicarlas a una realidad concreta como es el caso del nivel del clima organizacional en la SIJIN Caquetá.

### Fuentes y técnicas de recolección de información

El proyecto tiene una población definida por 137 funcionarios los cuales trabajan de forma permanente en la Seccional de Investigación Criminal SIJIN Caquetá. En tal sentido, la muestra para aplicar instrumentos de medición se define sobre las siguientes variables:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N: tamaño de la población:	137
E: margen de error:	5%
Z: nivel de confianza	90%

MUESTRA:

92

**Fuentes de información.** Las fuentes secundarias están definidas por los documentos existentes en la SIJIN, como son políticas y lineamientos institucionales, normatividad vigente en materia de bienestar laboral expedida por la institución, planes de gestión y de resultados, mediciones de clima organizacional y demás soportes que faciliten la caracterización del ambiente laboral en la entidad. Las fuentes primarias corresponden a cada uno de los funcionarios vinculados a la planta de personal asignada a la SIJIN Caquetá, a su mando directivo, con sede en la ciudad de Florencia y quienes harán parte de la muestra de recolección de datos.

**Técnicas de recolección de información.** La principal técnica de recolección de información es la revisión documental o bibliográfica que se realizó a partir del levantamiento, identificación y revisión de toda la documentación que existiera en la entidad principalmente del nivel nacional sobre el manejo del clima institucional u organizacional, sus políticas, lineamientos, normas legales, planes estratégicos, etc.

Se realizó un trabajo de campo exploratorio en la seccional Caquetá sobre todos los documentos e informes disponibles para determinar la existencia de un instrumento de medición que se hubiese aplicado en algún momento o los resultados y planes de mejora si los hubiese, considerando que por ser una institución pública es posible que utilizaran como instrumento de medición, el cuestionario elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2005), el cual se evaluaría frente a los lineamientos de la Policía Nacional y los instrumentos que utiliza la institución y así poder adaptarlo a las necesidades reales y a los estudios preliminares referentes al tema.

**Tratamiento de la información.**

Luego de la recolección, sistematización y tabulación de toda la información recopilada, se podrán describir las políticas e instrumentos adecuados para la medición del clima organizacional de la entidad, establecer un formulario válido que permita generar la tabulación de resultados y las gráficas, también se procede con:

- La definición de las dimensiones y variables que se valorarán con el instrumento.
- El análisis de cada uno de los resultados por dimensión, a través de una gráfica de barras horizontales, se identifican las principales variables que generan resultados a considerar en las acciones de mejora.
- Se presenta un consolidado por dimensiones para determinar cuales tienen mayores o menores calificaciones y establecer acciones de mejora
- Se presenta el resultado general de la medición del clima organizacional de la SIJIN Caquetá, los análisis y acciones recomendadas para las acciones de mejora.

El desarrollo de la monografía permitió establecer la pertinencia del instrumento a aplicarse en futuros periodos de gestión por parte de la entidad.

## **Marco de Referencia**

### **Marco Teórico**

#### **Fundamentos teóricos**

El concepto de clima organizacional fue introducido según Brunet (1987) en los estudios de psicología de las organizaciones en los años 60, influenciado por las escuelas funcionalista y la Gestalt (Rodríguez, 2016, pág. 4). Se puede afirmar, que el clima organizacional “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Chiavenato, 2011), como también que los patrones de comportamiento son el resultado de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional” (Méndez A., 2006).

Para Litwin y Stringer (1968) el Clima organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la Institución el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de las “percepciones que tienen los colaboradores sobre su dinámica, es decir su estructura, modelos de gestión, estilos de liderazgo, actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización” (Cárdenas, Arciniegas, & Barrera, 2009). El cuestionario desarrollado por estos autores, mide la percepción de los empleados en función de ocho (8) dimensiones: (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). El objetivo de su trabajo fue estudiar su relación con el estilo de liderazgo y los efectos de este sobre la motivación individual, la satisfacción el desempeño organizacional (García S., 2009, pág. 49)

El trabajo de John Sudarsky es un modelo de medición, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Se fundamenta en la teoría motivacional de McClelland donde las necesidades de logro, de poder y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo (García S., 2009, pág. 51). Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de clima organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima organizacional el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación de su trabajo (Sudarsky, 1977). Utilizó como base para su estudio, la definición del clima de Litwin y Stringer, (1999) descritos anteriormente y adicionó a los factores la seguridad y el salario porque los consideró importantes en el medio colombiano: Seguridad: es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social; y Salario: es el sentimiento expresado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. (García S., 2009).

La teoría de sistemas de Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, (Brunet, 1987) por lo que desarrolló una teoría denominada: “los sistemas de organización” en el cual el comportamiento del individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional (García S., 2009, pág. 50), compuesto por ocho dimensiones: “los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación,



la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento” (pág. 51) que definen el nivel de comportamiento de las personas.

Davis y Newstrom (1995) indicaron que: Los elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable son la calidad de liderazgo; grado de confianza; comunicación ascendente y descendente; sentimientos de realizar un trabajo útil; responsabilidad, recompensas justas; presiones razonables del empleo; oportunidad y controles razonables; estructura, burocracia, y compromiso del empleado: participación. (pp. 71, 27).

Para Litwin y Stringer (1999) estas son las escalas del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad con un cuestionario de 50 ítems. La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la Institución, del entorno y de los factores humanos.

Méndez Alvares (2006) define el clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (pág. 30).

Landy y Conte definen el clima como “conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona. Percepción compartida entre empleados respecto a su entidad de trabajo” (Landy & Conte, 2005). Martínez (2008) mencionó que: “la salud emocional de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como

los valores, normas y actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional” (Sierra G., 2015)

Ivancevich (2006) en su trabajo alusivo al tema refiere tres dimensiones, captando así la esencia de la organización con respecto al clima siendo estas las siguientes: Comunicación Interpersonal, Autonomía para la toma de decisiones y Motivación Laboral citado por (Méndez A., 2006). Según Hernando Álvarez (2002), quien desarrollo el modelo de clima plenamente gratificante, corresponde al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia de manera constante y en especial, los siguientes aspectos:

- La Satisfacción de las personas.
- Su excelente creatividad y productividad.
- Su formación integral.
- La calidad y el buen servicio.
- Las buenas relaciones interpersonales.
- La integración de todos, en aras de alcanzar una visión común.

Si se consideran algunos de los más importantes desafíos que tiene la organización de hoy, quizás se pueda entender con mayor claridad, el porqué de la necesidad de lograr y mantener un clima organizacional satisfactorio para cada uno de sus integrantes. En efecto, el desarrollo del hombre en la actualidad, ha entrado a formar parte vital de la misión de las empresas y un clima como este es propicio para lograrlo; el mundo de hoy, cada día más global y con organizaciones en disputa de ser más competitivas requiere ser y mantenerse siempre fuerte y vital, llena de cualidades y posibilidades ante tantos cambios sociales, incertidumbres e influencias externas, solo puede alcanzarse a través de una interacción e integración interna.

Una vez que se han analizado las diferentes teorías y modelos desarrollados por los autores, es importante definir cuál puede ser el mejor y más factible para la organización. La pregunta que sigue es como se define cuál de los cuestionarios que existen es el mejor que se adapta a las necesidades de su organización, para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes factores definidos por (Altmann, 2000):

El alcance de la información incluida dentro del cuestionario, Las características del ambiente que se desea medir, el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación y la flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral. (García S., 2009)

En un estudio realizado por Sotelo, Arrieta y Figueroa (2015), analizaron el clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio, considerando las dimensiones propuestas por los autores y la Carta Iberoamericana de la Calidad en la gestión pública (2008), la cual dio como resultado las siguientes: surgieron 14 dimensiones: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad liderazgo, dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, mejora de la normatividad, gobierno electrónico, gestión del conocimiento y aportación de los funcionarios (pág. 35). El cuestionario tiene 62 preguntas con respuestas tipo Likert y sus reactivos son muy similares a los presentados por la Función Pública.

Una vez se han analizado los conceptos expuestos por diversos autores para el clima organizacional es importante definir el tipo de modelo e instrumentos que se debe aplicar a la organización en estudio, en este caso la SIJIN Caquetá, considerando el tipo de entidad, la cantidad de funcionarios, y los avances internos en el proceso de medición del clima interno. Aquí se determinan las dimensiones que se van a evaluar, las variables que se incluirán en el

cuestionario y su forma de aplicación, para posteriormente definir las conclusiones y recomendaciones para que la alta dirección tome las decisiones de mejora correspondientes.

Según las experiencias y análisis realizados la forma ideal de medir la percepción de los funcionarios es realizar una encuesta, a partir de un cuestionario debidamente diseñado y clasificado según las dimensiones, el cual de manera anónima por ejemplo puede permitir la honestidad en la respuesta a las preguntas formuladas, lo que facilita la recolección de datos reales (García S., 2009, pág. 48). En la mayoría de los casos, estos cuestionarios aplicados tienen dimensiones comunes según los diferentes modelos existentes, por ejemplo: autonomía individual, obligaciones, recompensas, reconocimientos. (Brunet, 1987).

### **El clima organizacional según la Función Pública**

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2020) el clima organizacional se refiere a la “forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad”. Los responsables de Bienestar Social de cada entidad deberán conocer y entender dichas percepciones de los trabajadores, que incluyen sus experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, deseos, expectativas y valores.

El conocimiento de dichos comportamientos ayudará a tener un diagnóstico de la situación del clima laboral para poder modificar los comportamientos de los servidores a partir del manejo de variables ambientales. Según el DAFP el clima laboral se debe medir en cada entidad por lo menos una vez al año, donde las entidades por medio de un plan de intervención deberán definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

La guía elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la medición de clima organizacional (DAFP, 2005) propone un formulario, que se utiliza para la recolección de la información (ver anexo A), consta de 51 ítems organizados en escala de Likert, en los cuales los funcionarios deberán marcar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala: Total Desacuerdo, Desacuerdo, Acuerdo, Total Acuerdo.

Esta técnica para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de siete (7) variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 1. Variables que mide el instrumento de medición DAFP

	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total</b>
1.	Orientación organizacional	1 a 9	9
2.	Gestión estratégica del talento humano	10 a 15	6
3.	Estilo de dirección	16 a 25	10
4.	Comunicación e integración	26 a 31	6
5.	Trabajo en equipo	32 a 36	5
6.	Capacidad profesional	37 a 44	8
7.	Medio ambiente físico	45 a 51	7
	<b>Total</b>		<b>51</b>

*Fuente: Guía de clima organizacional DAFP (2005).*

Estas son las variables que cada entidad debe tener en cuenta para el diagnóstico e intervención en el clima laboral de la entidad, para poder definir estrategias claras y efectivas sobre este (DAFP, 2005, pág. 28):

- *Orientación organizacional*: Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
- *Administración del talento humano*: Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.
- *Estilo de dirección*: Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
- *Comunicación e integración*: Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
- *Trabajo en grupo*: Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
- *Capacidad profesional*: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

- *Medio ambiente físico*: Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

### **El clima organizacional en la Policía Nacional**

Mediante Resolución 005593 del 31 de diciembre de 2014, se reglamentó el sistema de intervención para la medición y el mejoramiento del clima institucional de la Policía Nacional, el cual es aplicable a todas las unidades policiales. Los factores que operacionalizan estas dimensiones son:

- *Administración del talento humano*. Percepción que tiene el funcionario sobre los parámetros existentes por parte de la institución para el manejo del talento humano en procura del mejoramiento del servicio y de la calidad de vida de la comunidad policial.
- *Liderazgo*. Percepción que tienen los servidores sobre la forma en que los jefes inmediatos y superiores dirigen y orientan a partir de los conocimientos, habilidades y experiencia, dando ejemplo con su actuar conforme a las políticas, principios y valores institucionales.
- *Comunicación*. Percepción que tienen los servidores de los canales de comunicación institucionales para expresar opiniones e ideas y recibir información clara, precisa y oportuna, que propicien mejores condiciones en la realización del trabajo.
- *Trabajo en equipo*. Percepción que tienen los servidores de las estrategias implementadas por la institución, orientadas a la promoción del trabajo en equipo a través de sus líderes

con el propósito de obtener mejores resultados y dar continuidad al desarrollo de los procesos.

- *Competencia laboral*. Percepción que tienen los funcionarios sobre el reconocimiento integral por parte de la institución acerca de sus conocimientos, habilidades y excelencia laboral, para desempeñarse con destreza y calidad en el cargo asignado.
- *Bienestar*. Percepción que tienen los servidores sobre las condiciones del trabajo (instalaciones y dotación, promoción de la salud y prevención de la enfermedad, asistencia social, espacios de recreación y cultura) y como inciden en su desempeño y calidad de vida laboral.
- *Incentivos*. Percepción que tienen los funcionarios acerca de la pertinencia, cantidad y equidad en la entrega de incentivos (educación para el trabajo y el desarrollo humano, descansos suplementarios, tiempo para estudio, bonos, becas para estudio, descanso especial, selección de personajes destacados, felicitaciones, públicas, condecoraciones y distintivos, premios) a funcionarios y equipos de trabajo con resultados sobresalientes, con el propósito de motivar el mejoramiento del desempeño laboral.

Para comprender mejor los diferentes modelos de gestión del clima organizacional en la tabla 2 se hace una comparación de las dimensiones establecidas por cada uno de los autores para la medición del clima organizacional, en la cual se puede apreciar la similitud en algunas de las variables incluidas, las primeras que son estudios de los años 80, 90 y 2000, frente a lo expuesto por la función pública y también en años más recientes por la misma institución objeto de estudio.



Es claro que a partir de estas dimensiones se debe implementar los mecanismos e instrumentos de medición para la SIJIN Caquetá, siempre y cuando sean ajustados a las directrices y políticas establecidas por la alta dirección de la Policía Nacional.

Tabla 2. Análisis comparativo de dimensiones según los diferentes autores

<b>Sudarsky Litwin &amp; St</b>	<b>Méndez IMCOC</b>	<b>Likert</b>	<b>Álvarez Solarte<sup>2</sup></b>	<b>DAFP</b>	<b>Policía</b>
Conformidad	liderazgo	Mando	Liderazgo, Consenso	Estilo de dirección	Liderazgo
Responsabilidad	Motivación	Motivación	Trabajo gratificante	Administración talento humano	Administración talento humano
Normas	Información	Comunicación	Participación	Comunicación	Comunicación
Recompensas	Relaciones interpersonales	Influencia	Buen servicio, expresión.	Trabajo en grupo	Trabajo en equipo
Claridad institucional	Toma decisiones	Toma decisiones	Claridad organizacional	Capacidad profesional	Competencia laboral
Apoyo	cooperación	Planificación	Relaciones interpersonales	Ambiente físico	Bienestar
Salario	Control	Control	Evaluación y realimentación	Orientación organizacional	Incentivos
seguridad	Objetivos	Objetivos	Salario, estabilidad		

*Fuente: dimensiones recopiladas por el autor.*

### **Estudios relacionados con el clima institucional en la Policía Nacional**

Se han realizado pocos análisis externos sobre el clima institucional y laboral en la Policía Nacional, dado su carácter de institución pública del sector defensa y seguridad lo que restringe el acceso a la información interna y muchas veces confidencial. En este sentido se lograron

<sup>2</sup> El profesor Hernando Álvarez (2002), diseña en su modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” que incluye 27 factores, de los cuales se incluyen en la tabla los más representativos a efectos del análisis comparativo.

identificar algunos trabajos realizados en el país por estudiantes universitarios de posgrados, lo cual sirve de referencia para la selección del modelo de clima que debe aplicarse al objeto de estudio de esta monografía.

En la ciudad de Santa Marta se realizó un análisis sobre la incidencia de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los agentes de la SIJIN de la Policía Metropolitana de Santa Marta, (Serpa B., 2017), cuyo objetivo estuvo enfocado en el sistema de incentivos, y evaluar la satisfacción laboral de los funcionarios. Aquí se hizo un análisis bibliográfico y cualitativo de las políticas existentes en la institución, se determinó que el tipo y cultura organizacional inciden en el personal por sus características de servicio social. Entre otros factores que afectan el ambiente laboral se encuentran los traslados, los turnos y descansos asignados.

Un estudio realizado sobre optimización del clima institucional en la entidad policial (Chuñá R., 2015), tuvo como eje central de la investigación el de “evaluar el nivel de satisfacción del personal policial frente al sistema de estímulos con que cuenta la Policía Nacional” (pág. 3), aplicando una encuesta de 11 preguntas, sobre 99.191 funcionarios, enfocada principalmente sobre tres variables que son: Comunicación, Accesibilidad al Sistema, y Calidad y Pertenencia. Los resultados arrojaron que el 62% se encuentran satisfechos con el sistema, resaltando que uno de los mayores aspectos considerados como satisfactorios es la asignación de descansos al personal y el reconocimiento de becas y tiempo para estudios superiores. También se concluye que hay baja capacidad de comunicación de estos beneficios otorgados por la institución, por lo que se propuso más promoción del sistema de estímulos y facilitar el acceso a las actividades allí establecidas, para maximizar su aprovechamiento. (pág. 13).

Estudiantes de la Universidad de Manizales (Pérez S. & Osorio Z., 2014) analizaron elementos que constituyen el clima laboral en la Seccional de la SIJIN de esa ciudad. Para su medición diseñaron un instrumento de 58 preguntas validado con la dirección seccional y abordaron las dimensiones expuestas por diversos autores reconocidos por sus modelos propuestos que fueron: objetivos, relaciones interpersonales, liderazgo, cooperación, toma de decisiones, control, motivación y comunicación. Los resultados indican que se percibe un “ambiente moderadamente bueno”, donde los servidores se sienten motivados, las relaciones interpersonales son buenas, requiere más capacitación y trabajo en equipo, mejorar los programas de inducción y los beneficios de bienestar social para sus familias.

### **Marco Conceptual**

Además de los términos revisados anteriormente, es necesario clarificar los conceptos principales que tienen relación con el significado de clima y cultura, al igual de clima organizacional y cultura organizacional:

***Cambio organizacional.*** Prepararse, asimilar, aceptar y comprometerse con el cambio dentro de la organización. (DNP, 2020).

***Clima Institucional.*** Conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los servidores manifiestan en relación con las características de la Institución, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma Institución, que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento. (Policía Nacional, 2006).

***Clima laboral.*** Según la Función Pública (2005) corresponde a “orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección o liderazgo, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico” (pág. 10).

***Clima organizacional.*** Se refiere al conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona. Percepción compartida entre empleados respecto a su entidad de trabajo. (Landy & Conte, 2005).

***Cultura organizacional.*** La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Para la Función pública se considera como un conjunto de “Principios y valores, mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, tabúes, héroes o personajes destacados, normas y comunicación” (DAFP, 2005, pág. 10).

***Sistema de Gestión Integral (SGI):*** enfoque gerencial que orienta la gestión hacia la satisfacción de la comunidad con el servicio policial y el desarrollo integral y armónico de su personal. Este Sistema logra un mayor impacto, beneficio y satisfacción para la comunidad, el talento humano de la Policía Nacional y, en general, de todos los actores que en ella intervienen. (PONAL, 2017).

## **Marco Contextual**

La SIJIN es una institución que forma parte de la Policía Nacional, por lo tanto, es importante conocer parte de su historia y antecedentes como organización dedicada a promover la seguridad en los ciudadanos colombianos durante más de un centenar de años, así mismo, conocer las políticas y normas que han regulado su quehacer policivo y como se ha gestionado el talento humano durante los últimos años.

En el año 1888, según la Ley 90, el gobierno creó un cuerpo de gendarmería destinado a prestar los servicios de alta Policía, posteriormente, mediante decreto 1000 del 5 de noviembre de

1891 se organiza un cuerpo de Policía Nacional, tomados como puntos de referencia para el nacimiento de la institución en Colombia. De esta manera se dio origen a la entidad que hoy conocemos. Más adelante, mediante Ley 43 de 1904 se dispuso el establecimiento de una Comisaría de Policía Judicial, el cual entra a consolidar los tres grupos: el primero de vigilancia y seguridad, el segundo de guardia civil y el tercero de policía judicial.

En 1924 se crea la Escuela de Investigación Criminal para la capacitación de personal en esta rama del conocimiento policial y a partir de la Constitución de 1991 en su artículo 219 se establece un mandato constitucional de preservar la convivencia pacífica en sus condiciones de seguridad, salubridad, moralidad y tranquilidad, a través de un de un cuerpo de policía con las más altas calidades humanas y una gran profesionalización de sus integrantes. (Policía Nacional, 2010).

Recientemente, mediante resolución 05839 de 2015, la Dirección general de la Policía Nacional define la estructura orgánica interna de la Dirección de investigación Criminal e INTERPOL” y determinan sus funciones y estructura administrativa. Bajo este nuevo esquema, esta dirección cuenta con tres dependencias en su orden: Oficina Central nacional, encargada del control jurídico y operativo; la Subdirección de investigación criminal, que se enfoca en lo administrativo y financiero y la Coordinación de servicio de investigación criminal, área en que se encuentra ubicada las seccionales de investigación criminal (SIJIN).

A su vez, estas Seccionales de Investigación Criminal tendrán la siguiente estructura: la Jefatura Secciona de Investigación Criminal, Sub jefatura de Investigación Criminal y esta las siguientes dependencias:

- Grupo de Investigación Judicial (GRUIJ)
- Grupo de Investigación Criminalística (GUCRI)

- Grupo de Análisis y Administración de Información Criminal (GRAIC)
- Unidad Básica de Investigación Criminal (UBIC)

La seccional Caquetá presenta el siguiente organigrama en el cual se observa lo complejo de su estructura y la responsabilidad en cada una de sus áreas:

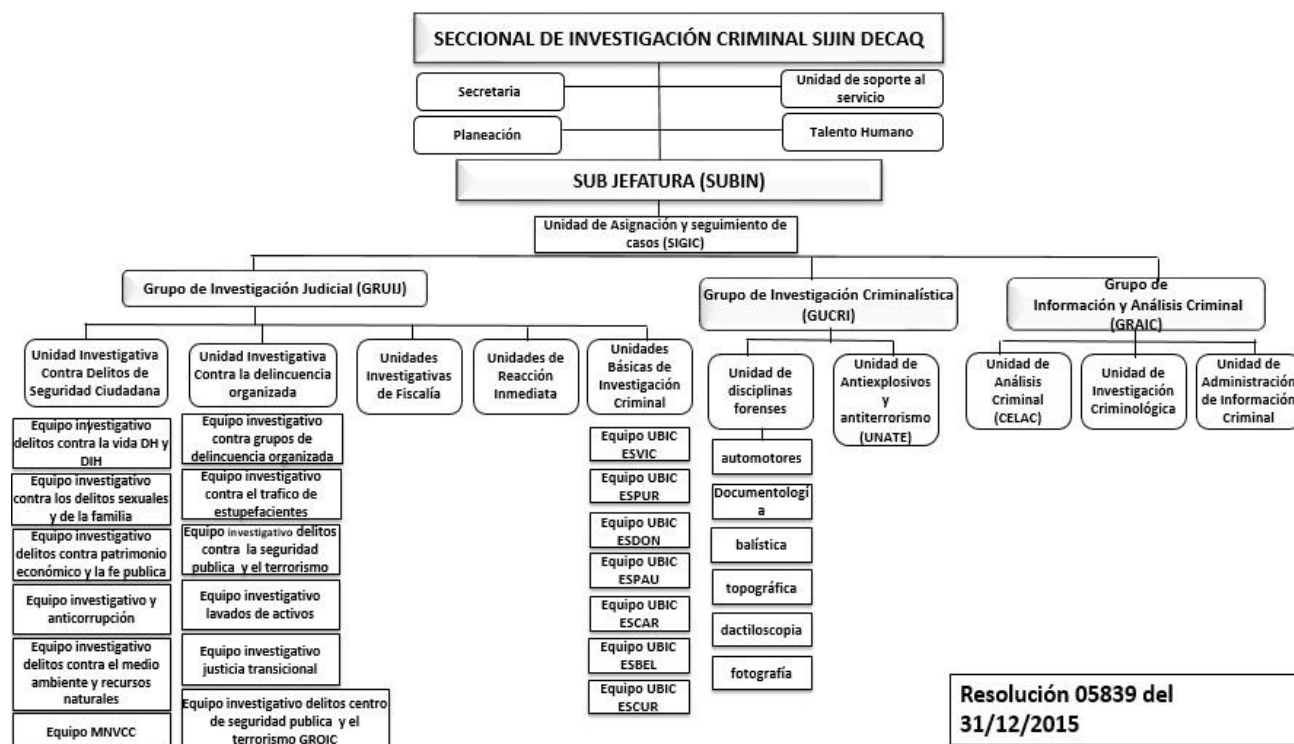


Figura 1. Organigrama SIJIN Caquetá

## Gestión Humana en la Policía Nacional

Se incorpora a este trabajo, el análisis de un concepto que fundamenta la misión humanista de la policía en la que cada uno de sus integrantes debe cumplir ciertas cualidades y capacidades que permitan resaltar su acción. Con la expedición de la Ley 62 de 1993 la actividad policial se

define como una profesión y, en consecuencia, todo miembro de la Policía Nacional deberá recibir una formación integral en academias y centros especializados en la cultura de los derechos humanos, la instrucción ética, ecológica, el liderazgo y el servicio comunitario. (Policía Nacional, 2010, pág. 19).

A partir de esta misión es fundamental precisar que la deontología policial tiene como finalidad orientar el comportamiento profesional de los policías, por lo tanto, uno de sus criterios relacionados con el ambiente organizacional establece: “un servicio que promueve el desarrollo humano y una actividad que promueve la excelencia en el servicio” (Policía Nacional, 2010, pág. 21), esto buscando que sea un ser social que interactúa con otros en una sociedad con necesidades y derechos.

### **Lineamientos generales de Gestión Humana**

Las políticas institucionales de la entidad se han establecido mediante el direccionamiento estratégico, compuesto por siete (7) lineamientos entre los cuales se destaca uno “basado en el humanismo” y el cual tiene como política la “gestión humana y calidad de vida óptima” desarrollado a través del direccionamiento del talento humano. Este lineamiento busca el fortalecimiento del servidor público policial en las dimensiones del ser, a través de la calidad de vida, del desarrollo laboral en total acoplamiento con el proyecto de vida personal y de su efectivo gerenciamiento, asegurando la significación de la dignidad en distintos ámbitos de la profesión de policía (Policía Nacional, 2010, pág. 31).

El enfoque basado en el humanismo le ha permitido a la institución desarrollar una gestión de su talento humano con algunas características importantes para garantizar el bienestar de su personal y el cumplimiento de su misión, el cual busca lograr el desarrollo laboral en total

acoplamiento con el proyecto de vida personal. Este principio permite pensar en el logro de un clima organizacional favorable siempre y cuando “cuente con seres humanos comprometidos, que contribuyan en la construcción de una cultura orientada a consolidar una Institución altamente competitiva” (Policía Nacional, 2010, pág. 12).

Para aplicar estos lineamientos, se ha implementado el mejoramiento del bienestar social que implica un “conjunto de factores que participan en la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, para que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad, satisfacción y desarrollo humano integral” (Policía Nacional, 2010, pág. 23). Así mismo, en el ámbito de la salud, la institución le presta un servicio integral de calidad que asegure su tranquilidad.

Como tarea esencial a partir de estos lineamientos y de un sistema de gestión integral la institución requiere el compromiso de todas sus áreas en el mejoramiento de una cultura institucional con excelente comunicación y liderazgo. El Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, se constituye en pilar estratégico que permitirá mejorar la productividad, la competitividad y el mantenimiento de un clima laboral adecuado que genere relaciones armónicas y de confianza entre sus integrantes. (Lineamiento de política 1: Direccionamiento basado en el humanismo con responsabilidad, 2010, pág. 26).

A partir de este modelo, su objetivo es lograr desempeños exitosos del personal en los niveles del ser, saber y saber hacer, que aporten a un clima institucional apropiado al quehacer de la institución. El clima institucional se fundamenta en:

“factores de comunicación, liderazgo, direccionamiento estratégico, direccionamiento del talento humano, estilo de dirección, trabajo en equipo, competencia laboral, ambiente laboral y socio-afectivo, los cuales tienen como propósito elevar los niveles de



efectividad, satisfacción y bienestar de los servidores públicos de la Policía Nacional y lograr un desempeño exitoso” (Policía Nacional, 2010, pág. 69).

Dentro de estos lineamientos, en el rediseño de la estructura administrativa se intuye la necesidad de “respetar las zonas de almacenamiento, trabajo, circulación y descanso, como parte de la armonía y los esfuerzos por optimizar el clima institucional” (Policía Nacional, 2010, pág. 79), al igual que garantizar el “buen trato a los subalternos, donde el respeto y la confianza sean las condiciones predominantes en el clima institucional” (Policía Nacional, 2010, pág. 41). Para esto, el comité de gestión humana tiene como uno de sus propósitos el de “Elaborar y presentar el plan de mejora para el fortalecimiento del clima institucional, realizando seguimiento y elaborando los informes de resultados”, (ibid. pág. 85). Esta medición, se realiza mediante la aplicación de un instrumento que permite identificar factores del talento humano integral, logística, administración, mando y dirección.

La Policía Nacional define en sus políticas de acción, al ser humano como un ser integral, por lo tanto, la gestión humana debe garantizar el desarrollo personal como familiar, que le permita tener funcionarios comprometidos en la función social que realizan. Un direccionamiento que asegure la “dignidad de los policías a partir del uso de la libertad y el respeto”, el cual depende de la satisfacción de sus necesidades, en su dimensión física, ética, deontológica y valores, socioafectiva, intelectual y laboral que está basado en Humanismo y el Enfoque Humanístico del Servicio de Policía. Estas dimensiones abarcan el ámbito del bienestar social, de la salud, de la gestión por competencias (2010, pág. 21).

Para la institución, el clima organizacional es directamente proporcional al estilo de dirección, en razón a que “las actitudes y comportamientos de los líderes afectan el comportamiento y compromiso de los subalternos, esto conlleva a lograr los objetivos comunes,

concretar esfuerzos, intereses y conocimientos en el equipo de trabajo” (Policía Nacional, 2010, pág. 104). En el componente de desarrollo del talento humano se tienen los procesos que se muestran en la figura 2:



Figura 2. Componente del Clima institucional Policía Nacional (2010, pág. 67)

### **Políticas de bienestar institucional**

La Dirección General de la Policía Nacional mediante resolución 01360 de 2016 expide el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional, el cual es uno de los “elementos fundamentales del componente de desarrollo del Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, por medio del cual se determinan las líneas de acción que permiten el despliegue de las actividades relacionadas con el fortalecimiento de la calidad de vida de los funcionarios”. En este manual se establecen beneficios que permitan favorecer las

condiciones de calidad de vida laboral y familiar, con el fin de obtener mejor calidad en el trabajo de sus funcionarios. (Policía Nacional, 2016).

Los factores que se asignan mediante esta resolución giran en torno a lo que se denomina bienestar, calidad de vida e incentivos, de tal manera que se hace importante incluir en la evaluación del clima organizacional como la satisfacción personal del funcionario de la entidad.

Algunos factores son:

*Salario emocional.* Son retribuciones no pecuniarias que tienen un valor intrínseco y extrínseco, como el reconocimiento y el beneficio económico adicional por pertenecer a la institución.

*Beneficios legales.* Giran en torno a factores de reconocimiento en tiempo y económicos como descansos remunerados, ley maría, licencias por luto, no remuneradas y remuneradas, entre otras.

*Calidad de vida.* Reconocimientos por eventos especiales de cumpleaños, ascensos, graduaciones, promoción de la salud, traslados, etc.

*Incentivos.* Emolumentos remunerados y no remunerados como reconocimientos por desempeños destacados y condecoraciones: personaje del mes, del año, alto rendimiento, entre otros.

*Beneficio social.* Apoyos económicos representados en vivienda fiscal, créditos, vacaciones recreativas, colegios, que respaldan la vida policial.

La responsabilidad en el seguimiento a los planes de mejora para el fortalecimiento del clima institucional de las unidades bajo su mando, está a cargo de los comandantes de región, mientras que los comandantes de departamento tienen la responsabilidad de dar cumplimiento a estos planes. (Policía Nacional, 2010) La resolución 03001 de 2018, modifica el manual de

bienestar y calidad de vida, adicionando incentivos para el personal que adelanta estudios académicos y también para quienes usen la bicicleta dentro de su actividad laboral.

Posteriormente, mediante resolución 05593 de diciembre de 2014, la alta dirección de la Policía Nacional reglamenta el sistema de intervención para la medición y el mejoramiento del clima institucional con el fin de “conocer y establecer el grado de satisfacción de los funcionarios con su entorno laboral, correlacionado con el lineamiento de política un direccionamiento policial basado en el humanismo”. (Policía Nacional, 2014).

### **Sistema de intervención del clima institucional en la Policía Nacional.**

Este sistema se adopta como una herramienta gerencial que permite identificar aspectos a intervenir desde 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 al modelo de gestión humana (Policía Nacional, 2014). El sistema de intervención consta de cuatro fases:

*Fase 1. Diagnóstico.* Es un deber de la institución identificar la percepción frente a las condiciones laborales. Se realiza en dos etapas:

Etapa 1: Medición del clima organizacional: aplicación de un instrumento diseñado por la dirección de Talento Humano y de forma anual.

Etapa 2: Análisis de resultados obtenidos. Determinando las causas que están generando falencias en cada uno de los factores.

*Fase 2. Diseño del plan de mejora.* Se debe elaborar un plan de mejora definiendo estrategias reales, novedosas, objetivas y de cumplimiento para intervenir cada uno de los factores. Se hace en dos niveles de operacionalización:

Nivel estratégico: Comité nacional de gestión humana elabora un plan de mejoramiento del clima institucional otorgando responsabilidades.

Nivel táctico: corresponde a las direcciones, departamentos y escuelas de policía diseñar y ejecutar los planes de mejora a partir de los lineamientos recibidos en el nivel anterior.

*Fase 3. Implementación plan de mejora.* Los comités de gestión Humana ejecutarán las actividades diseñadas en los planes de mejora según el cronograma establecido.

*Fase 4. Monitoreo y retroalimentación.* Hace referencia al seguimiento y retroalimentación que se debe realizar a los planes de mejora, a través de las oficinas de gestión humana.

**Instrumento de medición del clima organizacional de la Policía Nacional.** El cuestionario utilizado por la institución es aplicado sobre el personal de manera anual según lo informado por funcionarios de la SIJIN. Consta de 62 preguntas que abordan las diferentes dimensiones o factores mencionados anteriormente. Consta de dos opciones de respuesta cerradas, SI o NO.

Para efectos de analizar su pertinencia teniendo en cuenta el análisis teórico realizado sobre los diferentes modelos, se presenta cada una de las dimensiones incluidas en el cuestionario:

*Dimensión: Administración del talento humano,* incluye aspectos relacionados con los procesos de selección, inducción y capacitación del personal al momento del llegar al cargo. También se analizan aspectos relacionados con las funciones, con los traslados y ubicación laboral.

Tabla 3. Dimensión de Administración del Talento Humano.

<b>Pregunta</b>
1. Creo que las funciones que he cumplido en mi unidad corresponden al cargo que he tenido asignado.
2. Antes de recibir un cargo/empleo he recibido el entrenamiento al cargo de acuerdo a lo establecido a la norma.
3. Al iniciar la vigencia realice la concertación de la gestión junto a mi jefe inmediato.
4. Considero que el cargo que he ocupado ha sido coherente con las competencias que poseo.
5. Pienso que el entrenamiento al cargo recibido ha facilitado el desempeño de mis labores.
6. Pienso que en mi unidad se ha realizado una adecuada implementación del Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal.
7. Creo que la inducción recibida al llegar a mi lugar de destinación facilitó mi adaptación a las condiciones de la unidad.
8. Pienso que las capacitaciones que he recibido son acordes a las necesidades del cargo que he ocupado.
9. Pienso que la forma de implementar la política de traslados en mi unidad ha sido equitativa.

*Fuente: Encuesta suministrada por la oficina de la SIJIN Caquetá*

Dimensión: *Liderazgo*. Considera todos los aspectos relacionados con el actuar del líder de la unidad frente a su equipo de trabajo, la planificación y la equidad y como ejecuta las directrices y decisiones de trabajo.

Tabla 4. Dimensión Liderazgo

<b>Pregunta</b>
10. Considero que la forma de actuar de mi jefe inmediato ha sido coherente con los lineamientos brindados por la Institución.
11. Pienso que he recibido retroalimentación clara por parte de mis superiores acerca del trabajo realizado.
12. Pienso que en el último año mi jefe inmediato lideró y participó en las iniciativas del grupo de trabajo.

13. Considero que mi jefe inmediato en el último año fue equitativo con la delegación de responsabilidades.
14. Considero que en el último año mi jefe inmediato impartió instrucciones claras y precisas.
15. Pienso que mi jefe inmediato en el último año fue objetivo al momento de reconocer los logros individuales.
16. Creo que en el último año mi jefe inmediato planeo de forma adecuada la ejecución del trabajo.
17. Creo que en el último año mi jefe inmediato valoró y reconoció ante mis superiores los resultados del equipo.
18. Considero que mi jefe inmediato en el último año apoyó el crecimiento laboral y personal de su equipo de trabajo.
19. Creo que mi jefe inmediato en el último año conoció los procesos, procedimientos y actividades desarrolladas por su equipo de trabajo.

*Fuente: encuesta policía Nacional.*

Dimensión: *Comunicación*. Considera todos los aspectos relacionados con los canales de comunicación disponibles entre la alta dirección y el funcionario y los mecanismos para la eficacia del mensaje divulgado y la promoción de los servicios.

Tabla 5. Dimensión Comunicación

<b>Pregunta</b>
20. Pienso que los canales de comunicación que se utilizaron en el último año en mi dependencia fueron efectivos.
21. En el último año mi unidad ha dado a conocer los convenios establecidos (recreación, educación, turismo, salud, etc.) entre la Institución y otras entidades.
22. En el último año mi unidad ha dado a conocer la información respecto a los servicios y programas de salud que me ofrece la Policía Nacional.
23. Considero que este último año en la unidad donde laboro la comunicación interna ha facilitado el trabajo colaborativo y articulado entre las diferentes dependencias.

24. Creo que en el último año mi unidad genero mecanismos para que el personal expresara inquietudes y sugerencias.
25. Considero que en el último año pude expresar mi punto de vista y opiniones ante mis superiores sin temor a represalias.
26. Considero que la información a la que he tenido acceso mediante los medios de comunicación internos (relaciones generales, pantallas, noticiero vocación policial, correos electrónicos, mensajes de Avantel, entre otros) me ha permitido conocer los beneficios que me brinda la Institución.
27. Creo que en el último año los mecanismos usados por mi unidad para que el personal expresará inquietudes y sugerencias fueron efectivos.
28. En mi unidad se divulgó permanentemente la información relacionada con el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional.
29. En el último año en mi unidad se informó respecto a los programas de bienestar social relacionados con recreación, deporte, cultura, Modelo de atención integral a la familia y apoyo psicosocial que ofrece la Institución.

*Fuente: encuesta policía Nacional.*

Dimensión: *Trabajo en Equipo*. Aborda diferentes variables que configuran este factor, como lo es la responsabilidad, compromiso, identidad, concertar entre todos, mantener el enfoque y el logro de resultados.

Tabla 6. Dimensión Trabajo en equipo

<b>Pregunta</b>
30. Creo que cuando fue necesario mi jefe inmediato defendió los intereses del equipo de trabajo.
31. Creo que mi jefe inmediato ha logrado el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
32. Pienso que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes estuvieron distribuidas de forma equitativa.
33. Pienso que en el último año en mi unidad se logró que me identificaré con las labores que desarrolló mi equipo de trabajo.



34. Creo que cuando la situación lo ha requerido, mi jefe inmediato ha contado con la opinión del equipo de trabajo para tomar decisiones.
35. Creo que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes fueron definidas claramente.
36. Considero que en el último año en mi unidad se promovió el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

*Fuente: encuesta policía Nacional.*

Dimensión: *Competencia laboral*: incluye variables como desempeño, retroalimentación, evaluación, selección y factores que favorecen el ascenso laboral y el cumplimiento de la gestión propuesta.

Tabla 7. Dimensión Competencia laboral

<b>Pregunta</b>
37. Considero que mi evaluación de desempeño ha reflejado mi nivel de desempeño laboral.
38. Considero que en el último año mi jefe inmediato retroalimentó de manera adecuada mi desempeño laboral.
39. Pienso que en mi unidad la evaluación de desempeño se ha tenido en cuenta para tomar decisiones respecto a la rotación interna.
40. Creo que el cargo que he ocupado ha sido coherente con la experiencia que poseo.
41. Creo que en mi unidad la evaluación de desempeño se ha tenido en cuenta para tomar decisiones respecto a las capacitaciones a recibir.
42. Considero que tengo los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que he ocupado.
43. Considero que en la unidad donde laboro se ha hecho reconocimiento a los mejores equipos de trabajo por su alto nivel operativo o administrativo.
44. Considero que la Institución ha dado la oportunidad de ocupar cargos en los cuales los funcionarios se proyectan.

*Fuente: encuesta policía Nacional.*

Dimensión: *Bienestar*. Incluye variables relacionadas con la dotación personal, de equipos y suministros para la oficina y el trabajo, la recreación y la salud de la familia.

Tabla 8. Dimensión de Bienestar

<b>Pregunta</b>
45. Considero que ha sido fácil acceder a los servicios y programas de salud que me ofrece la Policía Nacional.
46. Considero que los muebles y enseres de la unidad han sido adecuados para la prestación del servicio.
47. Creo que, las instalaciones físicas del lugar donde he trabajado, han tenido las condiciones y servicios básicos para un buen desempeño laboral.
48. Creo que he contado con los elementos (uniformes, armamento, radio, vehículos, computadores, papelería) necesarios para prestar adecuadamente el servicio.
49. Considero que en mi Unidad se han fomentado los espacios para realizar pausas activas.
50. He podido participar en actividades recreo-deportivas y culturales que se han desarrollado en mi Unidad.
51. En mi Unidad se han realizado campañas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
52. En mi unidad se han programado actividades recreo-deportivas y culturales.
53. Pienso que en mi unidad se han realizado actividades para sensibilizar y promover el fortalecimiento familiar.
54. Creo que ha sido fácil acceder a los convenios (recreación, educación, turismo, salud, etc.) establecidos entre la institución y otras entidades.

*Fuente: encuesta policía Nacional.*

Dimensión: *Incentivos*. Define la percepción de los funcionarios con respecto a los incentivos asignados y entregados a los funcionarios.

Tabla 9. Dimensión Incentivos

<b>Pregunta</b>
55. Pienso que en mi unidad los incentivos han sido otorgados a los funcionarios que han logrado desempeños sobresalientes.
56. Pienso que en mi unidad se ha utilizado el reconocimiento verbal para destacar a los funcionarios que realizaron un valor agregado a la misionalidad de la institución.
57. Creo que la postulación y selección de los personajes destacados en mi unidad, se ha realizado de manera imparcial y equitativa.
58. Creo que en mi unidad se han planeado los turnos y modelo de descanso según como indica la normatividad vigente.
59. Pienso que los incentivos dados por mi unidad han sido otorgados de manera oportuna.
60. Considero que en mi unidad el otorgamiento de los incentivos se ha hecho de forma pública.
61. Considero que en mi unidad los reconocimientos otorgados han sido coherentes con la labor realizada por los funcionarios seleccionados.
62. Pienso que mi jefe inmediato en el último año reconoció los desempeños sobresalientes de los integrantes de su equipo de trabajo.

*Fuente: encuesta policía Nacional.*

**Validación del instrumento seleccionado.** Revisados los cuestionarios, sus variables y dimensiones que lo componen, se ha procedido a hacer las recomendaciones para el instrumento definido para su aplicación en la Seccional Caquetá de la SIJIN. Inicialmente se han descartado los modelos anteriores al año 2010 y se toma como punto de partida el tipo de entidad de sector público, para lo cual se define considerar el cuestionario diseñado por la Función pública y el mismo cuestionario aplicado por la entidad. Al revisar las dimensiones se observa que hay seis factores con una alta similitud para las variables que se incluyen en cada una de ellas. En la tabla 10 se muestra el análisis comparativo.

Tabla 10. Análisis comparativo de Cuestionarios DAFP y PONAL

Ítem	DAFP	Preguntas	Policía	Preguntas
1	Orientación organizacional	9	No incluye	0
2	Administración talento humano	6	Administración talento humano	9
3	Estilo de dirección	10	Liderazgo	10
4	Comunicación e Integración	6	Comunicación	10
5	Trabajo en grupo	5	Trabajo en equipo	7
6	Capacidad profesional	8	Competencia laboral	8
7	Ambiente físico	7	Bienestar	10
8			Incentivos	8
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>Total</b>	<b>62</b>

*Fuente: dimensiones recopiladas por el autor.*

En el cuestionario de la Policía no se incluyen elementos de la dimensión “Orientación organizacional” que presenta el instrumento de la Función Pública, por lo tanto, se consideran variables importantes para la evaluación del compromiso y pertinencia institucional que tienen los funcionarios, por lo que se recomienda incluir los siguientes:

1. *Conozco la misión y la visión de mi entidad.*
2. *Los objetivos de mi entidad son claros.*
3. *Los funcionarios de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.*
4. *La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.*
5. *En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.*
6. *Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.*
7. *Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.*

En la dimensión de incentivos, el cuestionario de la policía incluye ocho variables no consideradas en el otro instrumento de la Función Pública, lo que permite evaluar la satisfacción del personal frente a los estímulos e incentivos entregados por la institución. Este aspecto es fundamental para la medición del clima organizacional, de acuerdo con los elementos considerados por autores como John Sudarsky (1977) y corresponden a las dimensiones de “salario y motivación”, por lo tanto, es pertinente su aplicación.

En cuanto al proceso de valoración de las preguntas por parte del funcionario, es importante modificar el tipo de respuestas cerradas (si/no) utilizado por la institución, para aplicar una escala de tipo Likert que tiene cuatro alternativas ya que es fundamental para obtener datos de calidad (Matas, 2018), y se plantea de la siguiente forma:

TA: Totalmente de acuerdo

A: De acuerdo

D: En desacuerdo

TD: Totalmente en desacuerdo

### **Instrumento definido para la medición del clima en la SIJIN Caquetá.**

Con las anteriores modificaciones, se ha diseñado el cuestionario (anexo C) definitivo para aplicar a los funcionarios de la SIJIN Caquetá y que permitirá evaluar y medir el clima organizacional de manera ajustada a los lineamientos y políticas de la entidad. Este cuestionario consta de 69 preguntas, con 8 dimensiones y respuestas de tipo Likert, el cual será aplicado vía online, a través del correo enviado a cada funcionario. El proceso de sistematización y tabulación será realizado a través del formulario de Google que permite obtener la información de manera automática para ser descargada y presentada a la alta dirección.

## Resultados de la encuesta de clima organizacional

Luego de aplicarse la encuesta a los funcionarios de la SIJIN Caquetá, se han tabulado las respuestas, obteniendo los siguientes resultados. Se presentan de manera simplificada por cada una de las dimensiones expuestas en el punto anterior:

### Dimensión Claridad Organizacional.

En esta dimensión se encontró importantes dificultades en su percepción, ya que se incluyeron siete variables que no se habían manejado en las encuestas ya aplicadas por la entidad, lo que puede ser significativo a la hora de definir el sentido de pertenencia del funcionario. En la figura 3 se observan los resultados.

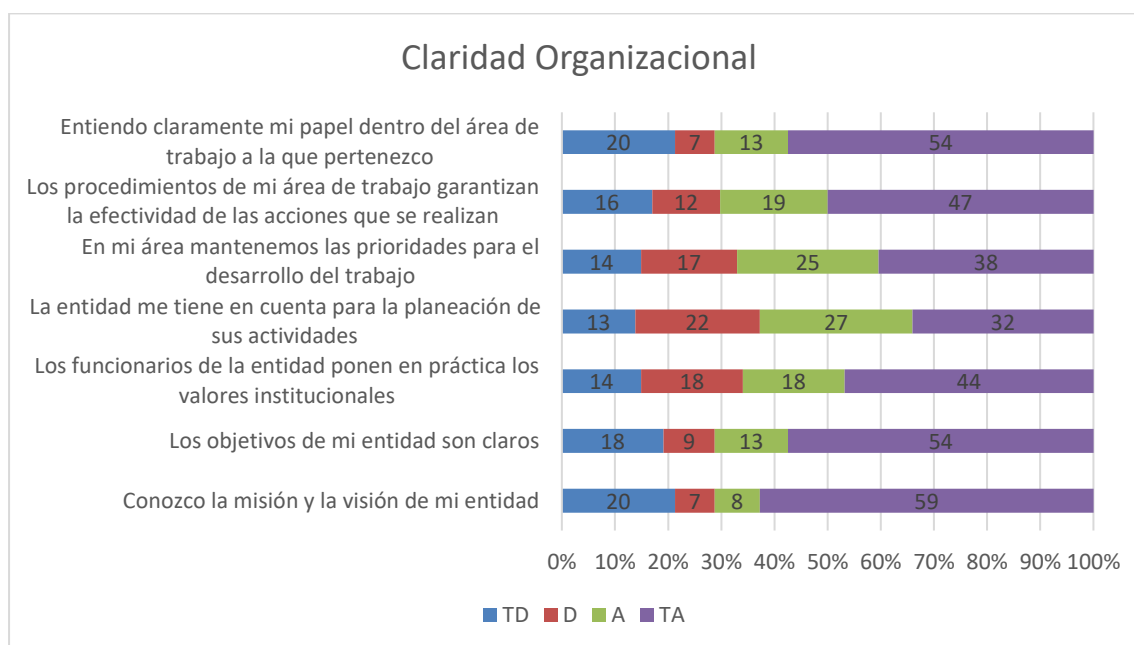


Figura 3. Resultados encuesta Dimensión Claridad Organizacional

Resulta preocupante que hay un porcentaje de funcionarios que contestaron en desacuerdo en las preguntas formuladas relacionadas con la filosofía institucional, lo cual es necesario

analizar en una entidad de servicio social y comunitario, relacionado con la seguridad ciudadana. Varios funcionarios (28,7%) respondieron estar en desacuerdo porque no tienen conocimiento suficiente sobre la misión, visión y valores de la institución a la que pertenecen. Así mismo, el 34% considera no poner en práctica los valores institucionales, lo cual se relaciona mucho con los aspectos anteriores. El 37,2% considera que la institución no los tiene en cuenta para la planeación de sus actividades. Estos aspectos deberán ser incluidos en un plan de mejoramiento institucional.

### Dimensión Administración del Talento Humano.

En la figura 4 se consolidan los resultados para esta dimensión de talento humano en la que se observa calificaciones bajas o totalmente en desacuerdo, relacionadas con las funciones (19%) y las competencias de los servidores públicos (20%).

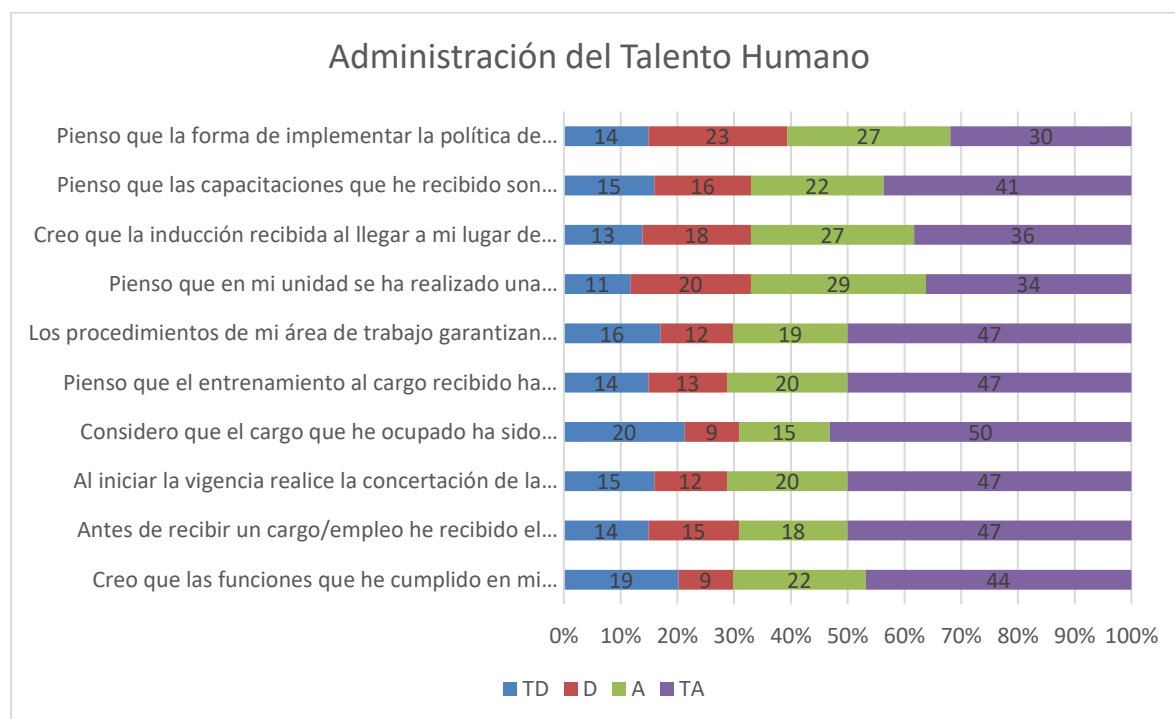


Figura 4. Resultados encuesta Dimensión Administración del Talento Humano

En esta dimensión se observa que hay un comportamiento similar en cada una de las variables, el 31% está en desacuerdo con las funciones que desempeña en la unidad. Igualmente, un 31% no ha recibido entrenamiento en el cargo o no es coherente con las competencias que posee, también consideran que aún no se ha aplicado plenamente el manual de bienestar y calidad de vida para todo el personal; por el contrario, una mayoría de funcionarios (69%) calificaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con estos factores evaluados.

### Dimensión Liderazgo.

Esta dimensión obtuvo mejor calificación en cuanto a satisfacción, en promedio el 37,8% está totalmente de acuerdo con el liderazgo de sus superiores y el 32,7% está de acuerdo. En la figura 5 se observan los resultados.

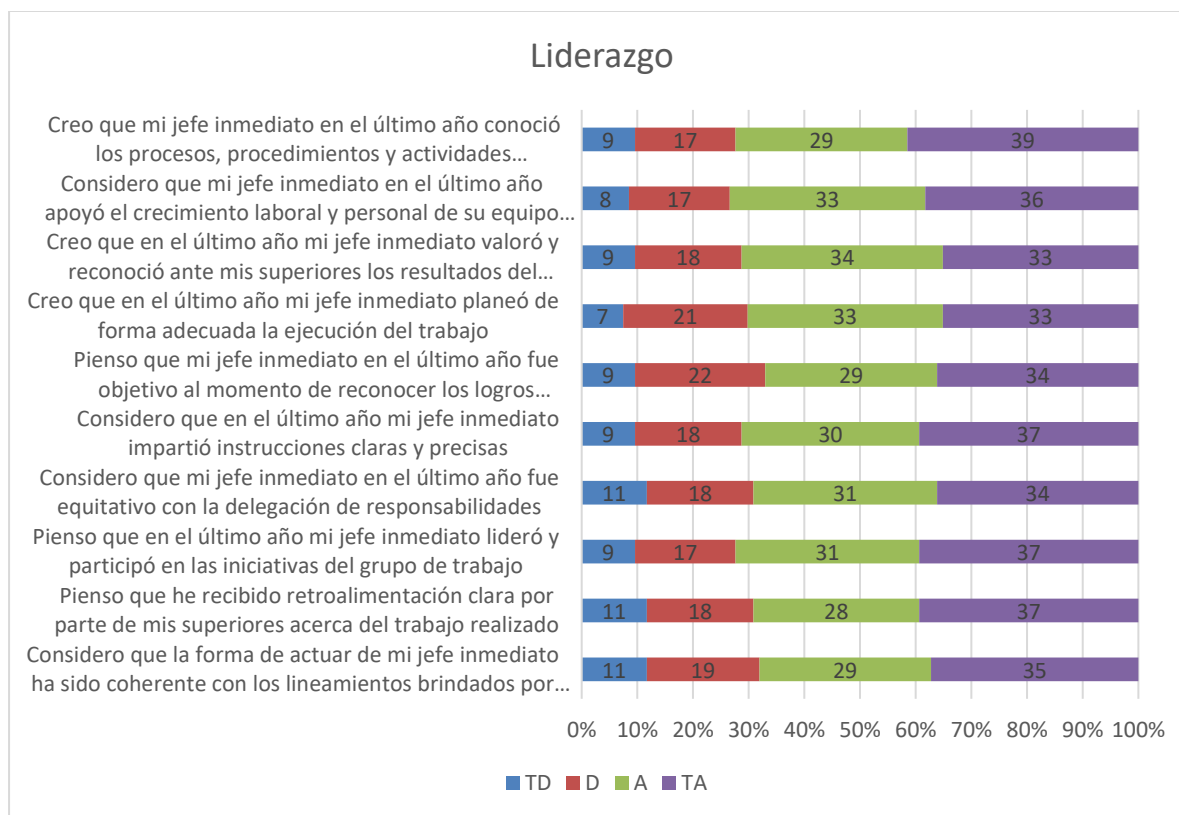


Figura 5. Resultados encuesta Dimensión Liderazgo



En esta dimensión el 68% considera que su jefe inmediato ha sido coherente con los lineamientos brindados, un 72% está de acuerdo en que ha liderado y participado en las iniciativas del grupo, ha sido equitativo e impartió instrucciones claras (71%). En este componente hay mayor grado de satisfacción en las respuestas, lo cual es importante para el resultado del clima organizacional. Apenas un 10% se mostró en total desacuerdo con cada una de las preguntas realizadas referentes al liderazgo.

### Dimensión Comunicación.

En la figura 6 se observan los resultados del componente de comunicación, aquí baja el nivel de satisfacción, en promedio un 63,9%, mientras que un 24,6% respondió estar en desacuerdo a las variables consultadas.

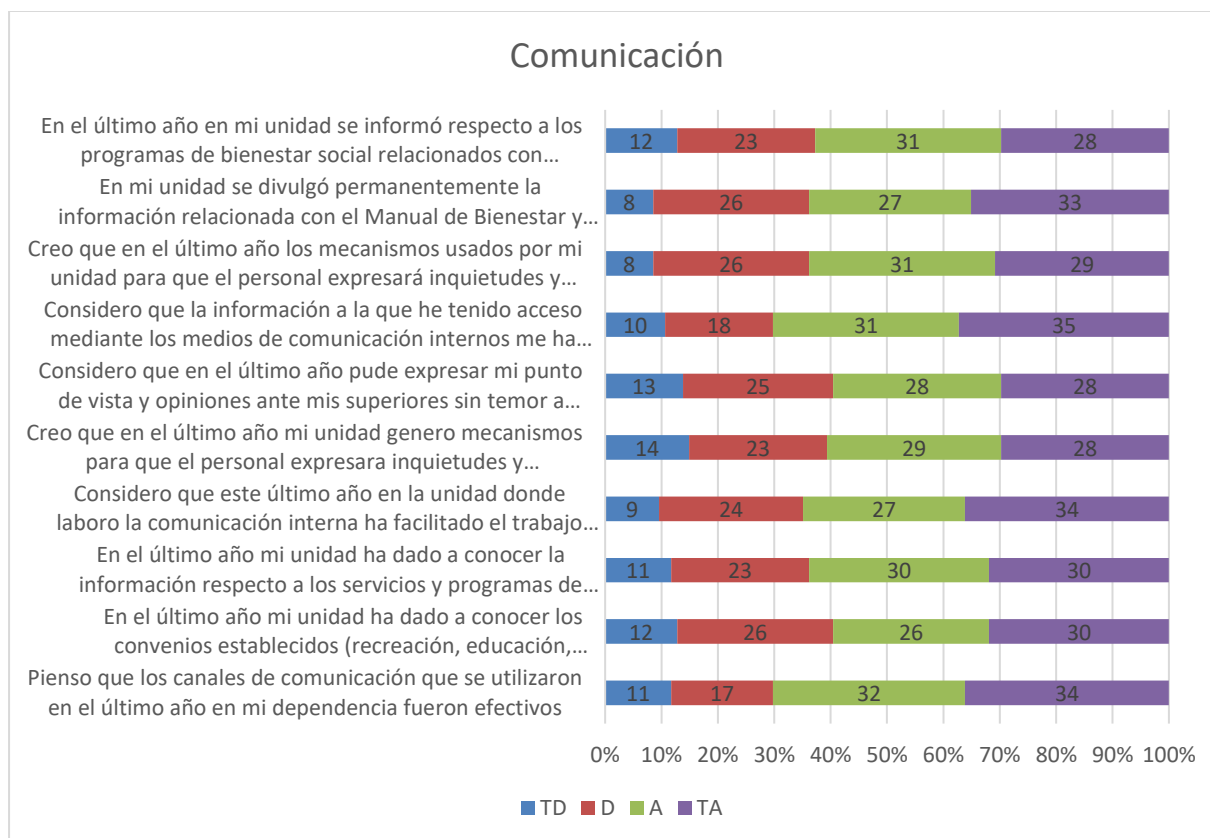


Figura 6. Resultados encuesta Dimensión Comunicación

Un 40% considera que falta más promoción a los convenios entre la institución y otras entidades, programas de salud (36%), difusión del manual de bienestar y calidad de vida (37%); así mismo, un 35% considera que la comunicación no es suficiente para facilitar el trabajo colaborativo. El 39,4% considera que faltan mecanismos para que el personal pueda expresar sus inquietudes y sugerencias. Por otro lado, el 59,6% considera que ha podido expresar sus inquietudes, quejas y sugerencias sin temor a represalias. Se resalta la necesidad de mejorar algunos aspectos relacionados con la difusión de los beneficios integrales al funcionario de la entidad.

### Dimensión Trabajo en Equipo.

Referente al trabajo en equipo, se evidencian resultados satisfactorios en un 70% en todas las variables, en total desacuerdo se nota un 10% lo cual es relativamente bajo para los demás resultados. En la figura 7 se observan los resultados.

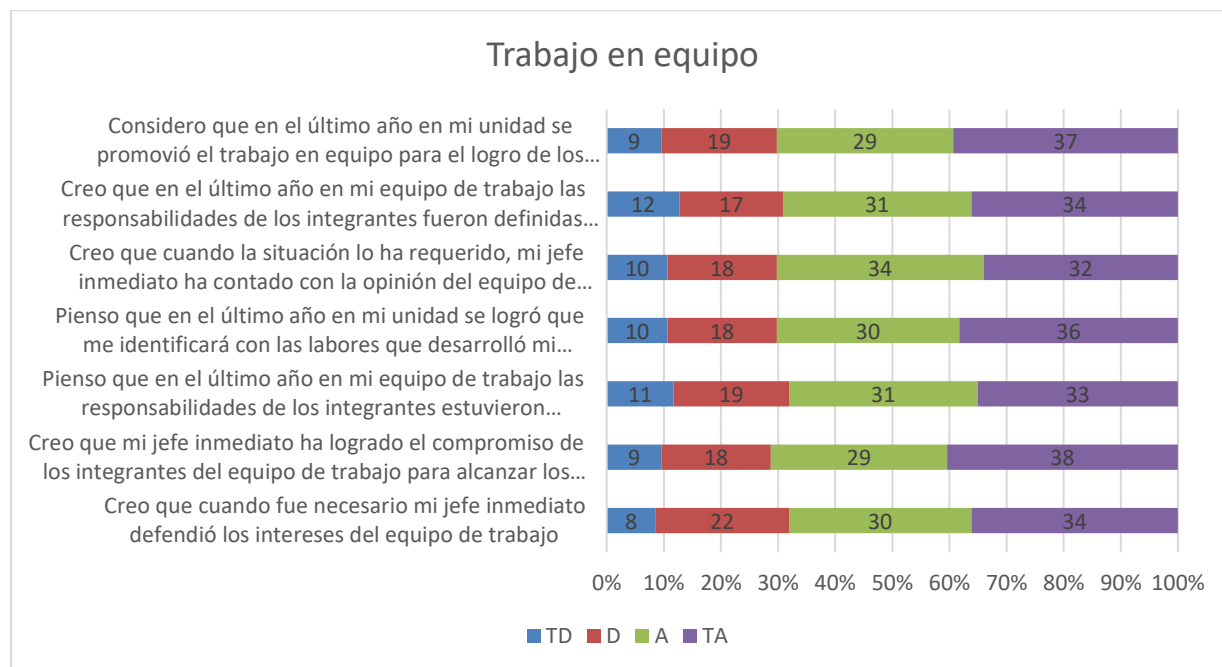


Figura 7. Resultados encuesta Dimensión Trabajo en Equipo

Entre los factores determinantes para este componente, hay compromiso del equipo (71,4%), se defienden los intereses del equipo (68,2%), se promovió el trabajo en equipo (70,3%). En general, hay un nivel de satisfacción importante en esta dimensión. Apenas un 10,5% se mostró en total desacuerdo con estas variables.

### Dimensión Competencia laboral.

Los encuestados están totalmente de acuerdo en la mayoría de las variables consultadas. Por ejemplo, en la pregunta relacionada con el cargo que ocupa y las competencias que poseen, el 49% están totalmente de acuerdo y el 22% está de acuerdo. En cuanto a la evaluación de desempeño, hay una variación leve en la calificación, siendo desfavorable en un 30% mientras que el 42,6% están totalmente de acuerdo. La figura 8 muestra los resultados por cada interrogante.

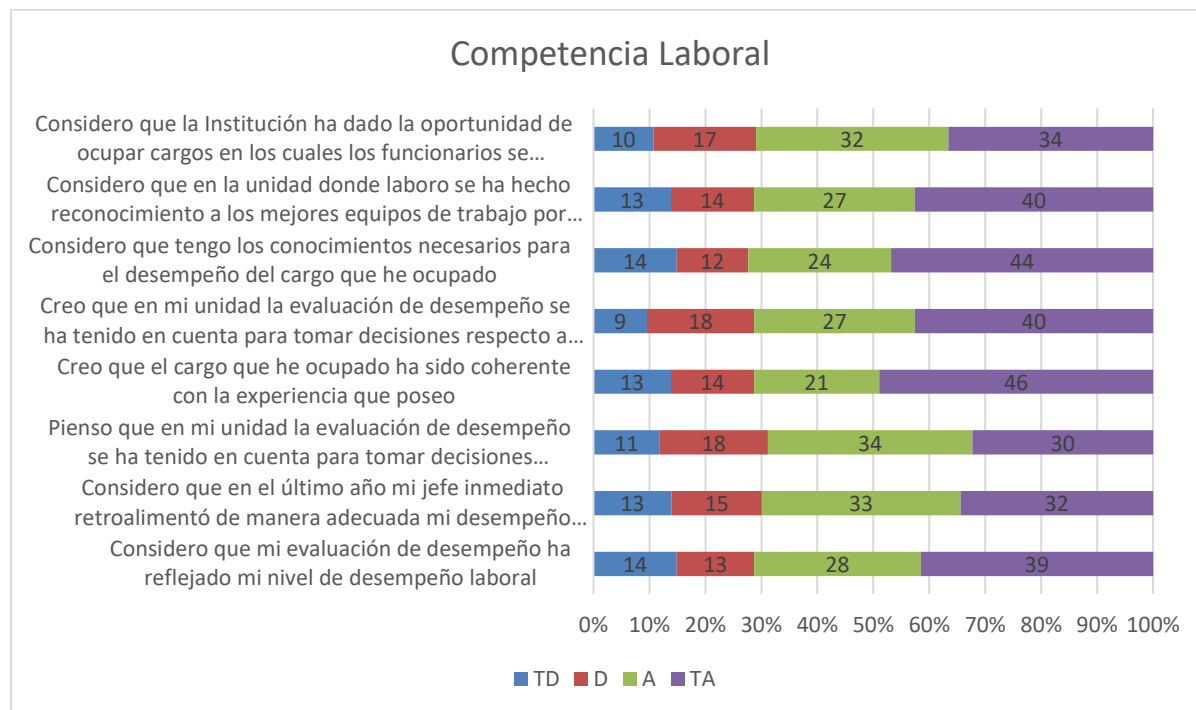


Figura 8. Resultados encuesta Dimensión Competencia Laboral

### Dimensión Bienestar.

En este factor, el 34% está en desacuerdo con el nivel de acceso a programas de salud, mientras apenas un 26% está totalmente de acuerdo. Hay mayor satisfacción (60%) en la promoción y el fortalecimiento familiar, el 69% está satisfecho con las instalaciones y muebles y equipos del lugar donde trabaja, un 63% está de acuerdo con la dotación personal que recibe y un 34% está en desacuerdo con el acceso a las actividades recreativas. En la figura 9 se muestra el resultado por cada variable consultada.

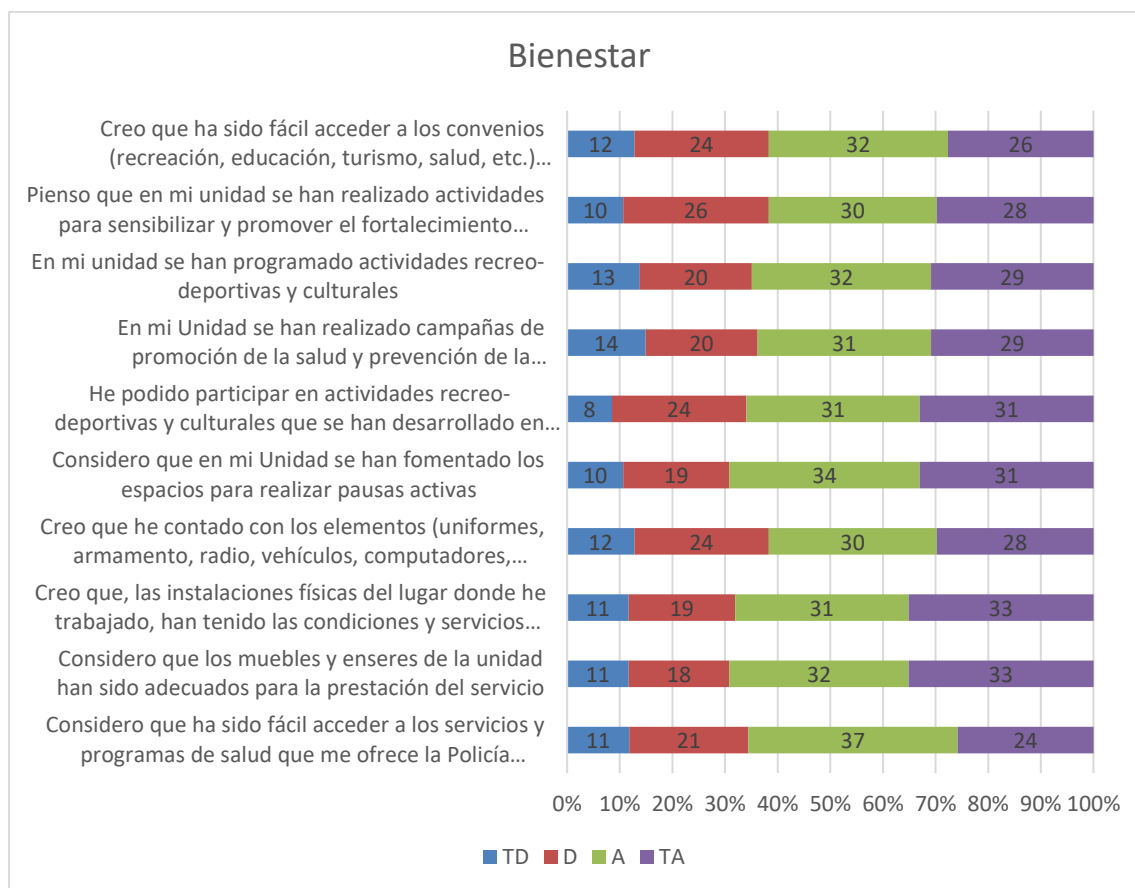


Figura 9. Resultados encuesta Dimensión Bienestar

## Dimensión Incentivos.

En la entrega de incentivos, hay un positivo resultado con más del 67% de satisfacción, en la entrega a funcionarios sobresalientes, equitativa y conforme a lo establece la norma, mientras que para un 36,2% no se ha realizado una selección de manera parcial. En general hay un nivel satisfactorio en la entrega de estos beneficios a los uniformados tal como se muestra en la figura 10, especialmente en la asignación de incentivos económicos, permisos y descansos.

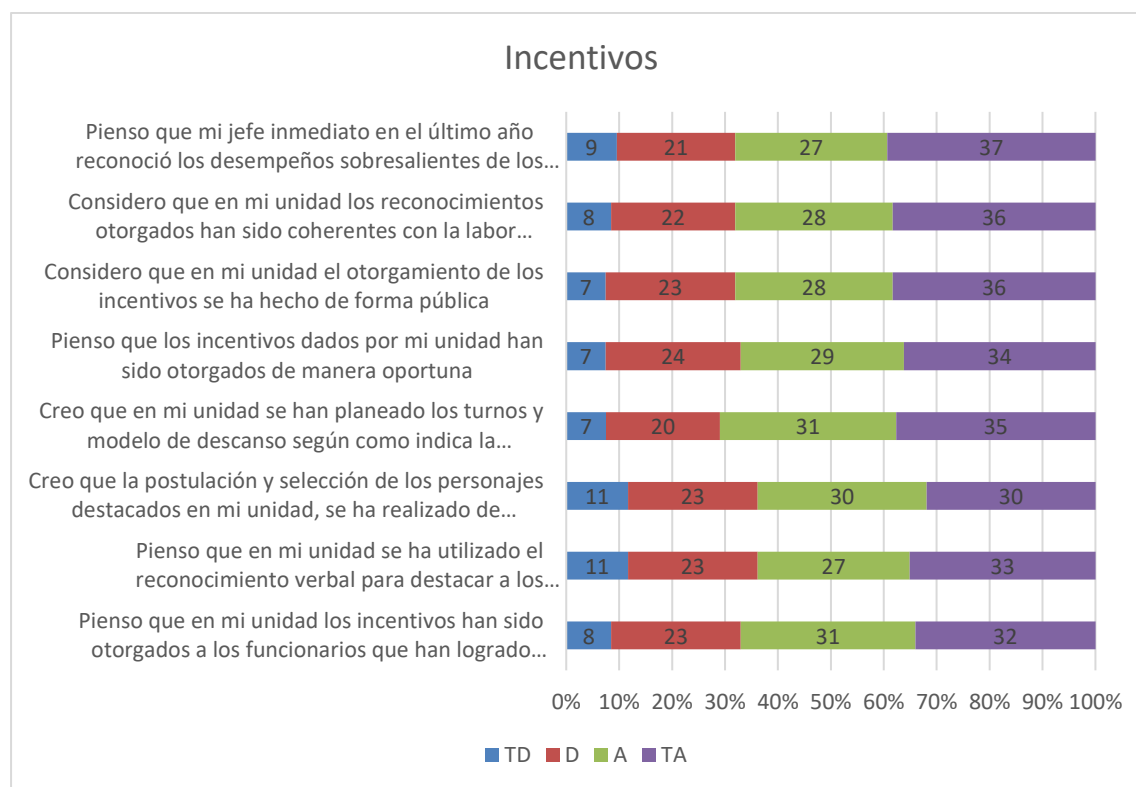


Figura 10. Resultados encuesta Dimensión Incentivos

## Análisis de resultados y pertinencia del instrumento utilizado.

Luego de analizar los resultados de la encuesta de clima organizacional, se ha podido comprobar su efectividad al generar resultados claros y pertinentes en sus diferentes dimensiones

evaluadas, que sirven para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, de tal manera que a partir de estos se puedan direccionar acciones en procura de mejorar cada vez el ambiente de trabajo y mejorar sus resultados. Se exponen a continuación los argumentos conforme al promedio de calificación por cada una de las dimensiones evaluadas.

En la dimensión de claridad organizacional es claro que se evidencia un 31,5% de funcionarios que manifestaron tener total desacuerdo y desconocimiento de la filosofía institucional, su misión, visión y valores; sin embargo, hay un 49,8% que está totalmente de acuerdo con el conocimiento de estos aspectos fundamentales para la eficacia y sentido de pertenencia de cualquier institución de su talento humano, mientras que un 19,8% calificaron como “de acuerdo” a su conocimiento y aplicación. En la figura 11 se observan los datos consolidados por cada dimensión evaluada.

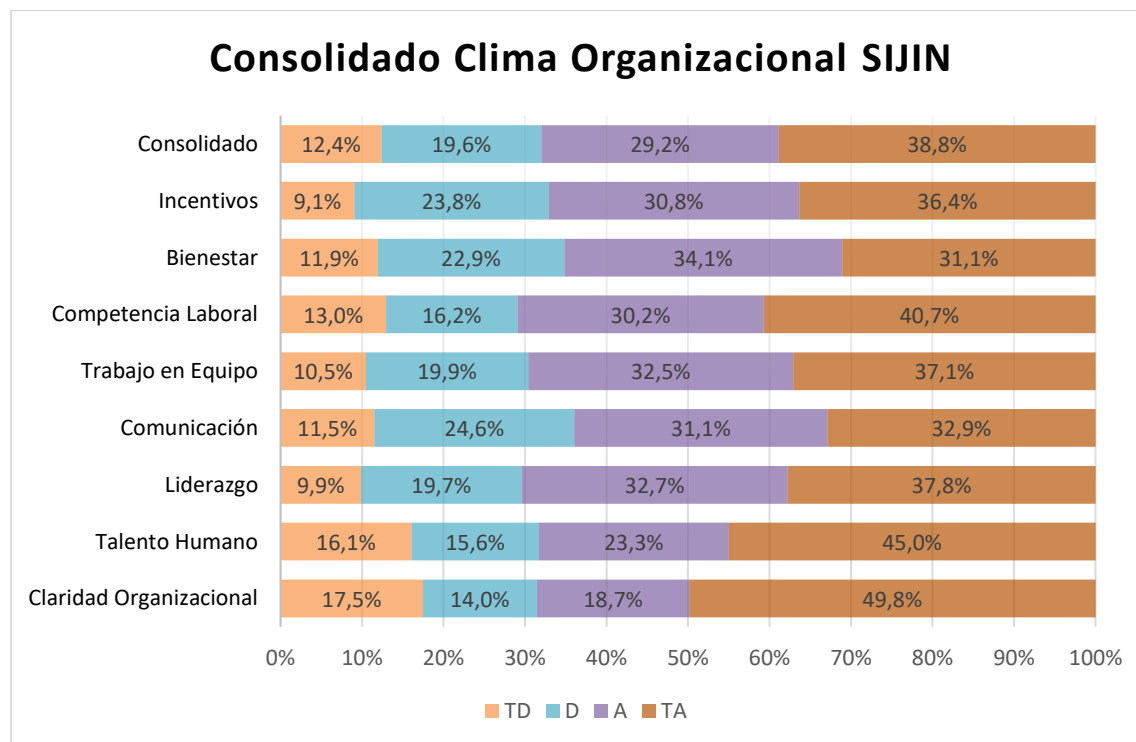


Figura 11. Calificación consolidada de las dimensiones de clima organizacional

En la Dimensión de administración del talento humano, el comportamiento es similar al anterior, hay algún descontento en el dominio que tienen los funcionarios sobre las competencias que posee frente a las funciones que desempeña en la unidad (31,7%) y con las políticas de traslados, mientras que un 45,0% estuvo totalmente de acuerdo con el manejo que ha recibido en cuanto a funciones, inducción, capacitación y apoyo desde la gestión del talento humano, mas un 23,3% que también estuvo “de acuerdo” en su percepción. Aquí hay que resaltar que en general la percepción positiva suma más del 68% lo cual es muy positivo a nivel institucional.

En el factor de Liderazgo hay mayor satisfacción en sus variables consultadas. Los encuestados manifestaron estar de acuerdo en un 33% y totalmente de acuerdo (38%), lo cual es significativo (70%); es decir, que la entidad ha manejado bien sus procedimientos de realimentación, equidad, reconocimiento y ejecución de las labores de la unidad. Apenas un 10% estuvo en total desacuerdo de los anteriores aspectos evaluados.

En la dimensión de comunicación, los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo sumaron un 63,9%, mientras que la baja percepción fue de 36,1%. En este aspecto se realza la mala percepción en cuanto a la capacidad de la institución en las estratégicas de difusión y promoción de los convenios y beneficios institucionales en campañas de salud, bienestar, recreación y demás actividades que apoyen al funcionario y sus familias.

El trabajo en equipo presenta una evaluación positiva equivalente al 70% resaltándose el compromiso de todo el equipo en los resultados de la institución, en la distribución de las actividades y tareas, pero sobre todo un apoyo definido por parte de los superiores a cargo de las unidades.

Las competencias laborales registraron una evaluación positiva del 70,9% lo cual se refleja en la evaluación del desempeño de sus funcionarios, la realimentación y la asignación de cargos según las competencias que cada integrante posee. Los programas de ascensos y la oportunidad de demostrar sus conocimientos en el cargo asignado.

La dimensión de Bienestar presenta el resultado más bajo de todos los factores que se midieron en la encuesta, mostrando que apenas un 31,1% que están totalmente de acuerdo con las variables evaluadas y un 34,1% están de acuerdo. Este nivel de percepción es de los más bajos frente a las otras dimensiones. Los aspectos a considerar en las mejoras son las dificultades en el acceso a los programas de bienestar, salud, recreación y el acceso a elementos de dotación personal.

Los incentivos registran una evaluación del 67,1% de satisfacción, algunos de los aspectos con calificación más baja son los relacionados con la equidad y reconocimiento público y postulación de los ganadores. En lo relacionado a incentivos económicos y de descanso han sido más satisfactorios.

Finalmente, al consolidar la evaluación de las diferentes dimensiones se observa que la satisfacción del personal es positiva. En la figura 12 se puede observar el resultado obtenido.



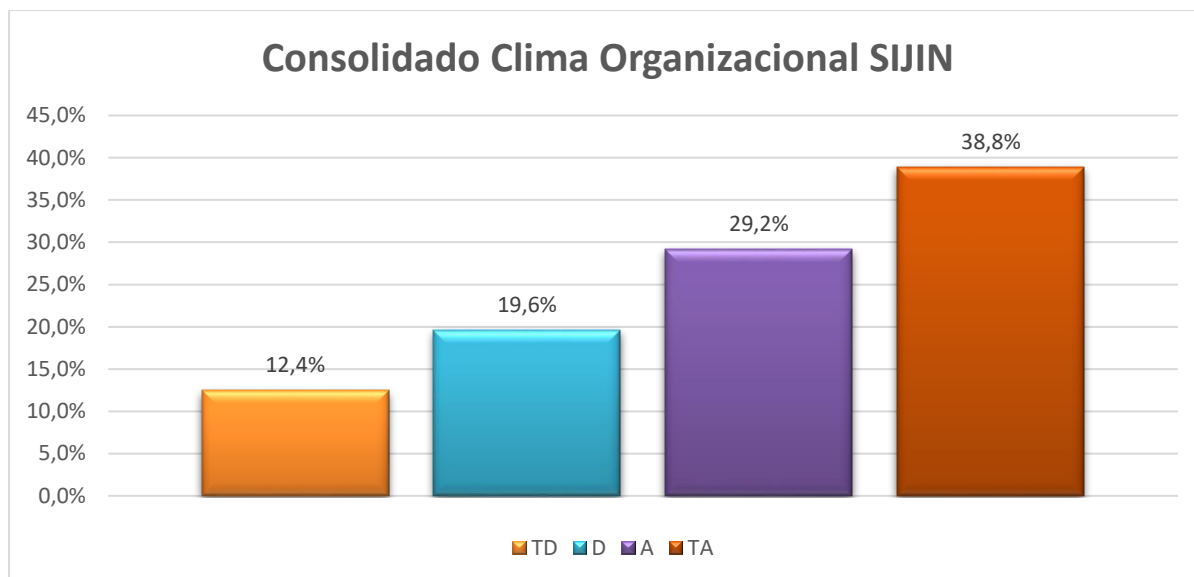


Figura 12. Percepción general del clima organizacional SIJIN Caquetá

Se puede observar que el 38,8% está totalmente de acuerdo con la percepción que tiene de las diferentes dimensiones que compone el clima organizacional, lo cual sumado al 29,2% que estuvo de acuerdo, asciende a un 68,0% de aprobación por parte de los funcionarios. En general, el resultado es satisfactorio para una institución que tiene diversas misiones frente a la sociedad civil.

De otro lado se encuentra un 12,4% de descontento o baja calificación (totalmente en desacuerdo) frente al ambiente laboral, y un 19,6% que manifiestan simplemente no estar de acuerdo. Frente a estas percepciones, es importante reflexionar y analizar las variables más importantes a considerar para un plan de acciones de mejora en cuanto al tema evaluado. Esta medición deberá hacerse cada año.

### **Verificación de objetivos propuestos.**

Al comparar los resultados de la monografía frente a los objetivos propuestos, se ha podido determinar con claridad las condiciones normativas del proceso de medición del clima organizacional en la SIJIN Caquetá. Al respecto se han definido los siguientes resultados:

Se ha podido determinar que la Seccional de Investigación Criminal SIJIN Caquetá además de pertenecer a una institución del estado que tiene como misión la seguridad nacional de los ciudadanos, cuenta con una normativa amplia que no se registraba específicamente en un documento relacionado al Clima organizacional. Esta Seccional hace parte de una gran estructura nacional, que tiene como base organizacional una estructura sistémica. La Policía como institución superior, cuenta con toda una estructura administrativa y de gestión humana que ha avanzado en el desarrollo de lineamientos claros en el manejo del talento que dispone.

Con relación a los instrumentos existentes o por diseñar para la medición del clima organizacional, se encontraron suficientes evidencias para demostrar que se ha venido analizando la percepción del personal en este aspecto; así mismo, se pudo evidenciar que se ajusta claramente a los postulados generales expuestos por diversos autores clásicos como Sudarsky, Likert y Álvarez (Méndez A., 2006), y finalmente ajustados a los lineamientos establecidos por el Departamento administrativo de la Función Pública DAFP, referente a las ocho dimensiones de medición.

Los factores laborales que pueden afectar el clima organizacional en la SIJIN Caquetá fueron en su orden, la claridad organizacional, administración del talento humano, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, competencias laborales, bienestar institucional e incentivos; factores que cualquier medición pueden determinar la calidad de ambiente laboral que se siente a nivel interno en la institución.

Finalmente, es pertinente recomendar algunas acciones a ejecutar de conformidad a los resultados obtenidos, especialmente con el fin de eliminar el nivel de calificación “totalmente en desacuerdo” que para este caso obtuvo una calificación de 12,4%, lo cual puede mejorarse cada vez:

Optimizar los canales de comunicación, con el fin de aumentar la cobertura de sus mensajes, la calidad de los contenidos y la comprensión de los mismos por parte de los beneficiarios.

Sensibilizar los valores institucionales, misión, visión. Este aspecto podrá mejorar la comprensión del porqué de la institución y cual es el papel de cada uno en la ejecución de sus actividades. Pueden ser eventos periódicos donde se aborden temas que evalúen el conocimiento de la filosofía institucional, como también el sentido de pertenencia con la institución.

Optimización del modelo de gestión humana. Para mejorar indicadores en la administración del talento humano, es necesario mejorar la eficacia de los procedimientos internos en selección, inducción, entrenamiento y mejoramiento de la capacidad laboral de los funcionarios.

Calidad de vida mejorada. Aquí es fundamental el mejoramiento de los procedimientos de difusión, promoción y acceso a los beneficios de servicios al funcionario en educación, salud, recreación, y desarrollo familiar, con el fin de que se logre mayor compromiso y sentido de pertenencia con la institución.

Protocolo de acceso a los incentivos. Es necesario establecer mejores procedimientos para la asignación de reconocimientos laborales, no solo económicos de tal forma que se logre transparencia y equidad en su asignación.

## Conclusiones

El desarrollo de la monografía permitió identificar los siguientes aprendizajes y recomendaciones:

La institución tiene una alta dependencia de la dirección y lineamiento centralizada de la Policía Nacional, quien es la que establece los procedimientos para la gestión del talento humano, por lo tanto, no se encontró un instrumento definido para la medición del clima organizacional.

Se identificaron los lineamientos normativos que tiene la institución para la intervención del Clima institucional, el cual establece los factores de medición y el proceso que se debe realizar para su ejecución.

Se analizó un instrumento aplicado en enero de 2020 que consta de 62 preguntas y aborda siete factores que fueron muy pertinentes y se ajustan a las dimensiones analizadas por diversos autores académicos.

Se identificaron nueve variables relacionadas con la filosofía institucional que son incluidos en el cuestionario de la Función Pública, pero que no se mencionan aquí, y que también son mencionados por diversos autores relacionados con el tema.

Se ajustó el instrumento y se propone nuevamente, que consta de 69 preguntas, con una valoración de respuestas tipo Likert, dado su facilidad para contestar y analizar. Se presenta al final para ser revisado por los directivos de la SIJIN y proceder a realizar una aplicación para evaluar su pertinencia.

Se identificaron acciones de mejora relacionadas con la comunicación especialmente de los servicios integrales al funcionario, el fortalecimiento de la comprensión de los principios y

filosofía institucional de la institución, el trabajo en equipo, los procedimientos de inducción, selección y capacitaciones, entre otros.

## Referencias

- Altmann, R. (2000). *Understand the Organizational Climate*. Canadá: Sumer Manager.
- Alvarez, H. (2002). *Hacia un Clima Plenamente Gratificante*. Norma.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. C., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chuñá R., O. (2015). *Optimización del Clima Organizacional para alcanzar desempeños exitosos que impacten positivamente en la calidad del servicio policial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13635>
- DAFP. (2005). *Guía de Cultura, cambio y Clima organizacional*. Bogotá. Recuperado el 8 de marzo de 2020, de [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/la-importancia-de-un-apropiado-diagnostico-del-clima-organizacional/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/la-importancia-de-un-apropiado-diagnostico-del-clima-organizacional/28585938)
- DAFP. (2020). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el 5 de marzo de 2020, de [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad-/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad-/28585938)

- Davis, K., & Newstrom, .. (1995). *Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Garcia S., M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>
- Hernandez Sampieri, F. C. (2002). *Metodología de la investigación* (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Litwin, G. y. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Boston: Harward Business School.
- Martinez, M. (2008). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47.  
doi:<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mendez A., C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=qipFxpVbK1AC&lpg=PA13&ots=18mrY3krEo&dq=clima%20organizacional%20en%20la%20gesti%C3%B3n&lr&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=clima%20organizacional%20en%20la%20gesti%C3%B3n&f=false>
- Ogliastri, E. (1977). Un modelo de Diagnóstico e intervención. *Desarrollo Organizacional*.
- Pérez S., M., & Osorio Z., Y. (2014). *El Clima Laboral de cara a la Investigación Criminal*. Manizales: Universidad de Manizales. Obtenido de

<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1276/abajo%20de%20Monica%20y%20Yilen.pdf?sequence=1>

Policía Nacional. (2006). *Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias*. Bogotá:

Policía Nacional.

Policía Nacional. (2006). Resolución No. 1748, por la cual se reglamenta el Sistema de

Intervención para la medición y mejoramiento del clima institucional. Bogotá, Colombia.

Recuperado el 28 de 05 de 2020

Policía Nacional. (2010). *Enfoque humanístico del servicio de Policía*. Bogotá: Imprenta

Nacional. Recuperado el 24 de 05 de 2020

Policía Nacional. (2010). *Lineamiento de política I: Direccionamiento basado en el humanismo*

*con responsabilidad*. Bogotá: Imprenta Nacional. Recuperado el 28 de 06 de 2020

Policía Nacional. (2010). *Lineamientos Generales de política para la Policía Nacional*. Bogotá:

Policía Nacional. Recuperado el 28 de 05 de 2020

Policía Nacional. (2010). *Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional* (123 ed.).

Bogotá: Imprenta Policía Nacional.

Policía Nacional. (2010). *Manual del Comandante de la Policía Nacional*. Bogotá: Imprenta

Nacional. Recuperado el 1 de 06 de 2020

Policía Nacional. (diciembre de 2014). Resolución 05593 del 31 de diciembre de 2014. *Por el*

*cual se reglamenta el sistema de intervención para la Medición y el Mejoramiento del*

*Clima Institucional en la Policía Nacional*. Bogotá.

Policía Nacional. (08 de 04 de 2016). RESOLUCIÓN NÚMERO 01360 DE 08-04- 2016. *Por la*

*cual se expide el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía*

*Nacional*, 14. Bogotá. Recuperado el 27 de 05 de 2020



- Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. (U. d. Carabobo, Ed.) *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*(2).
- Serpa B., P. (2017). *Incidencia de la Cultura Organizacional sobre la Satisfacción Laboral de los Agentes de la SIJIN de la Policía Metropolitana de Santa Marta*. Santa Marta: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12415/1/2017\\_incidencia\\_cultura\\_organizaciona.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12415/1/2017_incidencia_cultura_organizaciona.pdf)
- Sierra G., M. A. (2015). *"EL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL REGIONAL DE COBÁN, A.V. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Sotelo A., J. G., Arrieta D., D., & Figueroa G., E. G. (2015). Medición del Clima Organizacional Gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 27-38. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario%20JP/Downloads/RGN-V3N4-2015-3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario%20JP/Downloads/RGN-V3N4-2015-3%20(1).pdf)
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- SUMEC, EJECUTIVO DE COMANDO. (2020). *Plan de Trabajo SUMEC 2020*. BOGOTÁ: POLICIA NACIONAL. Recuperado el 5 de Marzo de 2020

### Anexo 1 Instrumento de medición Clima laboral DAFP

A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta. La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

Por favor responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo

A: De Acuerdo

D: En Desacuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

Interrogante	TD	D	A	TA
<b>Variable: Orientación Organizacional</b>				
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2. Los objetivos de mi entidad son claros.				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				

8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
<b>Variable: Administración del Talento Humano</b>				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
<b>Variable: Estilo de dirección</b>				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
<b>Variable: Comunicación e integración</b>				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				

30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
<b>Variable: Trabajo en Grupo</b>				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
<b>Variable: Capacidad profesional</b>				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
<b>Variable: medio ambiente físico</b>				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

Fuente: *Guía de Clima Organizacional DAFP (2005)*

## Anexo 2. Encuesta Clima Institucional Uniformados - DITAH

Funcionario: \_\_\_\_\_

Identificación: \_\_\_\_\_

Fecha y hora de inicio de presentación: \_\_\_\_\_

Fecha y hora de fin de presentación: \_\_\_\_\_

Resultado obtenido: \_\_\_\_\_

ítem	Pregunta	Respuesta Seleccionada
1	Creo que las funciones que he cumplido en mi unidad corresponden al cargo que he tenido asignado.	Si/no
2	Antes de recibir un cargo/empleo he recibido el entrenamiento al cargo de acuerdo a lo establecido a la norma.	Si/no
3	Al iniciar la vigencia realice la concertación de la gestión junto a mi jefe inmediato.	Si/no
4	Considero que el cargo que he ocupado ha sido coherente con las competencias que poseo.	Si/no
5	Pienso que el entrenamiento al cargo recibido ha facilitado el desempeño de mis labores.	Si/no
6	Creo que en mi unidad se han planeado los turnos y modelo de descanso según como indica la normatividad vigente.	Si/no
7	Considero que ha sido fácil acceder a los servicios y programas de salud que me ofrece la Policía Nacional.	Si/no
8	Pienso que en mi unidad se ha realizado una adecuada implementación del Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional.	Si/no
9	Creo que la inducción recibida al llegar a mi lugar de destinación facilitó mi adaptación a las condiciones de la unidad.	Si/no
10	Pienso que las capacitaciones que he recibido son acordes a las necesidades del cargo que he ocupado.	Si/no

11	Considero que la Institución ha dado la oportunidad de ocupar cargos en los cuales los funcionarios se proyectan.	Si/no
12	Pienso que la forma de implementar la política de traslados en mi unidad ha sido equitativa.	Si/no
13	Considero que los muebles y enseres de la unidad han sido adecuados para la prestación del servicio.	Si/no
14	Creo que, las instalaciones físicas del lugar donde he trabajado, han tenido las condiciones y servicios básicos para un buen desempeño laboral.	Si/no
15	Creo que he contado con los elementos (uniformes, armamento, radio, vehículos, computadores, papelería) necesarios para prestar adecuadamente el servicio.	Si/no
16	Considero que en mi Unidad se han fomentado los espacios para realizar pausas activas.	Si/no
17	He podido participar en actividades recreo-deportivas y culturales que se han desarrollado en mi Unidad.	Si/no
18	En mi Unidad se han realizado campañas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.	Si/no
19	En mi unidad se han programado actividades recreo-deportivas y culturales.	Si/no
20	Pienso que en mi unidad se han realizado actividades para sensibilizar y promover el fortalecimiento familiar.	Si/no
21	Creo que ha sido fácil acceder a los convenios (recreación, educación, turismo, salud, etc.) establecidos entre la institución y otras entidades.	Si/no
22	Pienso que en mi unidad los incentivos han sido otorgados a los funcionarios que han logrado desempeños sobresalientes.	Si/no
23	Considero que mi evaluación de desempeño ha reflejado mi nivel de desempeño laboral.	Si/no
24	Considero que en el último año mi jefe inmediato retroalimentó de manera adecuada mi desempeño laboral.	Si/no
25	Pienso que en mi unidad la evaluación de desempeño se ha tenido en cuenta para tomar decisiones respecto a la rotación interna.	Si/no
26	Creo que el cargo que he ocupado ha sido coherente con la experiencia que poseo.	Si/no

27	Creo que en mi unidad la evaluación de desempeño se ha tenido en cuenta para tomar decisiones respecto a las capacitaciones a recibir.	Si/no
28	Pienso que en mi unidad se ha utilizado el reconocimiento verbal para destacar a los funcionarios que realizaron un valor agregado a la misionalidad de la institución.	Si/no
29	Pienso que mi jefe inmediato en el último año reconoció los desempeños sobresalientes de los integrantes de su equipo de trabajo.	Si/no
30	Considero que tengo los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que he ocupado.	Si/no
31	Creo que la postulación y selección de los personajes destacados en mi unidad, se ha realizado de manera imparcial y equitativa.	Si/no
32	Considero que en la unidad donde laboro se ha hecho reconocimiento a los mejores equipos de trabajo por su alto nivel operativo o administrativo.	Si/no
33	Pienso que los canales de comunicación que se utilizaron en el último año en mi dependencia fueron efectivos.	Si/no
34	En el último año mi unidad ha dado a conocer los convenios establecidos (recreación, educación, turismo, salud, etc.) entre la Institución y otras entidades.	Si/no
35	En el último año mi unidad ha dado a conocer la información respecto a los servicios y programas de salud que me ofrece la Policía Nacional.	Si/no
36	Considero que este último año en la unidad donde laboro la comunicación interna ha facilitado el trabajo colaborativo y articulado entre las diferentes dependencias.	Si/no
37	Creo que en el último año mi unidad genero mecanismos para que el personal expresara inquietudes y sugerencias.	Si/no
38	Considero que en el último año pude expresar mi punto de vista y opiniones ante mis superiores sin temor a represalias.	Si/no
39	Considero que la información a la que he tenido acceso mediante los medios de comunicación internos (relaciones generales, pantallas, noticiero vocación policial, correos electrónicos, mensajes de Avantel, entre otros) me ha permitido conocer los beneficios que me brinda la Institución.	Si/no
40	Creo que en el último año los mecanismos usados por mi unidad para que el personal expresará inquietudes y sugerencias fueron efectivos.	Si/no

41	En mi unidad se divulgó permanentemente la información relacionada con el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional.	Si/no
42	En el último año en mi unidad se informó respecto a los programas de bienestar social relacionados con recreación, deporte, cultura, Modelo de atención integral a la familia y apoyo psicosocial que ofrece la Institución.	Si/no
43	Pienso que los incentivos dados por mi unidad han sido otorgados de manera oportuna.	Si/no
44	Considero que en mi unidad el otorgamiento de los incentivos se ha hecho de forma pública.	Si/no
45	Considero que en mi unidad los reconocimientos otorgados han sido coherentes con la labor realizada por los funcionarios seleccionados.	Si/no
46	Creo que cuando fue necesario mi jefe inmediato defendió los intereses del equipo de trabajo.	Si/no
47	Considero que la forma de actuar de mi jefe inmediato ha sido coherente con los lineamientos brindados por la Institución.	Si/no
48	Pienso que he recibido retroalimentación clara por parte de mis superiores acerca del trabajo realizado.	Si/no
49	Pienso que en el último año mi jefe inmediato lideró y participó en las iniciativas del grupo de trabajo.	Si/no
50	Considero que mi jefe inmediato en el último año fue equitativo con la delegación de responsabilidades.	Si/no
51	Considero que en el último año mi jefe inmediato impartió instrucciones claras y precisas.	Si/no
52	Pienso que mi jefe inmediato en el último año fue objetivo al momento de reconocer los logros individuales.	Si/no
53	Creo que en el último año mi jefe inmediato planeo de forma adecuada la ejecución del trabajo.	Si/no
54	Creo que en el último año mi jefe inmediato valoró y reconoció ante mis superiores los resultados del equipo.	Si/no
55	Creo que mi jefe inmediato ha logrado el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.	Si/no



56	Considero que mi jefe inmediato en el último año apoyó el crecimiento laboral y personal de su equipo de trabajo.	Si/no
57	Creo que mi jefe inmediato en el último año conoció los procesos, procedimientos y actividades desarrolladas por su equipo de trabajo.	Si/no
58	Pienso que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes estuvieron distribuidas de forma equitativa.	Si/no
59	Pienso que en el último año en mi unidad se logró que me identificará con las labores que desarrolló mi equipo de trabajo.	Si/no
60	Creo que cuando la situación lo ha requerido, mi jefe inmediato ha contado con la opinión del equipo de trabajo para tomar decisiones.	Si/no
61	Creo que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes fueron definidas claramente.	Si/no
62	Considero que en el último año en mi unidad se promovió el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.	Si/no

*Fuente: funcionario SIJIN, 2020*

### Anexo 3. Instrumento de medición Clima Organizacional propuesto

A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta. La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevénida.

Por favor responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo

A: De Acuerdo

D: En Desacuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

Ítem	Pregunta	TD	D	A	TA
1	Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2	Los objetivos de mi entidad son claros.				
3	Los funcionarios de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4	La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5	En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
6	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				

7	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
8	Creo que las funciones que he cumplido en mi unidad corresponden al cargo que he tenido asignado.				
9	Antes de recibir un cargo/empleo he recibido el entrenamiento al cargo de acuerdo a lo establecido a la norma.				
10	Al iniciar la vigencia realice la concertación de la gestión junto a mi jefe inmediato.				
11	Considero que el cargo que he ocupado ha sido coherente con las competencias que poseo.				
12	Pienso que el entrenamiento al cargo recibido ha facilitado el desempeño de mis labores.				
13	Pienso que en mi unidad se ha realizado una adecuada implementación del Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional.				
14	Creo que la inducción recibida al llegar a mi lugar de destinación facilitó mi adaptación a las condiciones de la unidad.				
15	Pienso que las capacitaciones que he recibido son acordes a las necesidades del cargo que he ocupado.				
16	Pienso que la forma de implementar la política de traslados en mi unidad ha sido equitativa.				
17	Considero que la forma de actuar de mi jefe inmediato ha sido coherente con los lineamientos brindados por la Institución.				
18	Pienso que he recibido retroalimentación clara por parte de mis superiores acerca del trabajo realizado.				
19	Pienso que en el último año mi jefe inmediato lideró y participó en las iniciativas del grupo de trabajo.				
20	Considero que mi jefe inmediato en el último año fue equitativo con la delegación de responsabilidades.				
21	Considero que en el último año mi jefe inmediato impartió instrucciones claras y precisas.				
22	Pienso que mi jefe inmediato en el último año fue objetivo al momento de reconocer los logros individuales.				

23	Creo que en el último año mi jefe inmediato planeo de forma adecuada la ejecución del trabajo.				
24	Creo que en el último año mi jefe inmediato valoró y reconoció ante mis superiores los resultados del equipo.				
25	Considero que mi jefe inmediato en el último año apoyó el crecimiento laboral y personal de su equipo de trabajo.				
26	Creo que mi jefe inmediato en el último año conoció los procesos, procedimientos y actividades desarrolladas por su equipo de trabajo.				
27	Pienso que los canales de comunicación que se utilizaron en el último año en mi dependencia fueron efectivos.				
28	En el último año mi unidad ha dado a conocer los convenios establecidos (recreación, educación, turismo, salud, etc.) entre la Institución y otras entidades.				
29	En el último año mi unidad ha dado a conocer la información respecto a los servicios y programas de salud que me ofrece la Policía Nacional.				
30	Considero que este último año en la unidad donde laboro la comunicación interna ha facilitado el trabajo colaborativo y articulado entre las diferentes dependencias.				
31	Creo que en el último año mi unidad genero mecanismos para que el personal expresara inquietudes y sugerencias.				
32	Considero que en el último año pude expresar mi punto de vista y opiniones ante mis superiores sin temor a represalias.				
33	Considero que la información a la que he tenido acceso mediante los medios de comunicación internos (relaciones generales, pantallas, noticiero vocación policial, correos electrónicos, mensajes de Avantel, entre otros) me ha permitido conocer los beneficios que me brinda la Institución.				
34	Creo que en el último año los mecanismos usados por mi unidad para que el personal expresará inquietudes y sugerencias fueron efectivos.				
35	En mi unidad se divulgó permanentemente la información relacionada con el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional.				

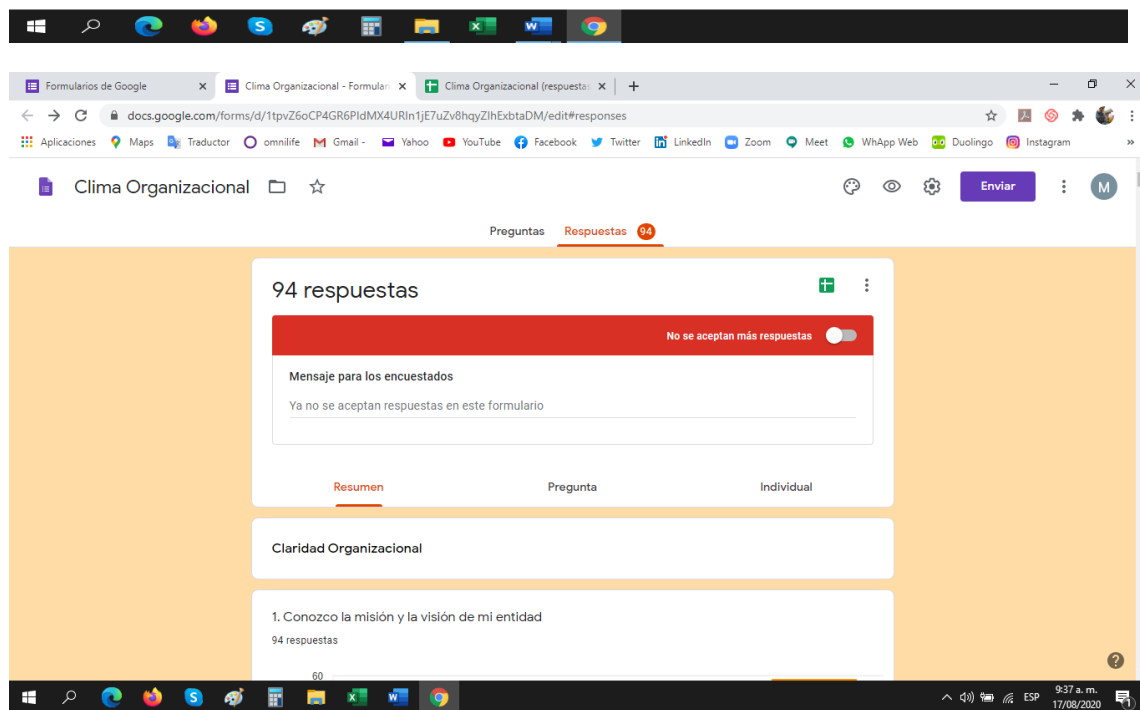
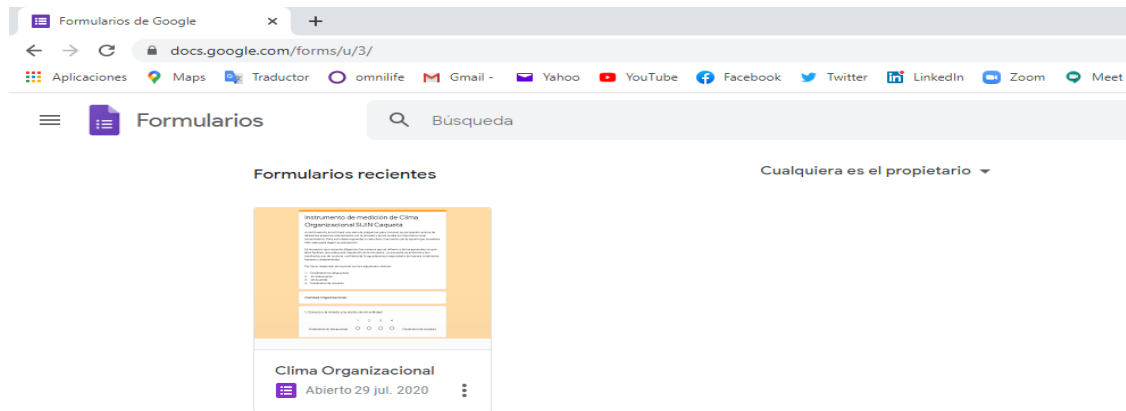
36	En el último año en mi unidad se informó respecto a los programas de bienestar social relacionados con recreación, deporte, cultura, Modelo de atención integral a la familia y apoyo psicosocial que ofrece la Institución.				
37	Creo que cuando fue necesario mi jefe inmediato defendió los intereses del equipo de trabajo.				
38	Creo que mi jefe inmediato ha logrado el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.				
39	Pienso que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes estuvieron distribuidas de forma equitativa.				
40	Pienso que en el último año en mi unidad se logró que me identificaré con las labores que desarrolló mi equipo de trabajo.				
41	Creo que cuando la situación lo ha requerido, mi jefe inmediato ha contado con la opinión del equipo de trabajo para tomar decisiones.				
42	Creo que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes fueron definidas claramente.				
43	Considero que en el último año en mi unidad se promovió el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.				
44	Considero que mi evaluación de desempeño ha reflejado mi nivel de desempeño laboral.				
45	Considero que en el último año mi jefe inmediato retroalimentó de manera adecuada mi desempeño laboral.				
46	Pienso que en mi unidad la evaluación de desempeño se ha tenido en cuenta para tomar decisiones respecto a la rotación interna.				
47	Creo que el cargo que he ocupado ha sido coherente con la experiencia que poseo.				
48	Creo que en mi unidad la evaluación de desempeño se ha tenido en cuenta para tomar decisiones respecto a las capacitaciones a recibir.				
49	Considero que tengo los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que he ocupado.				
50	Considero que en la unidad donde laboro se ha hecho reconocimiento a los mejores equipos de trabajo por su alto nivel operativo o administrativo.				

51	Considero que la Institución ha dado la oportunidad de ocupar cargos en los cuales los funcionarios se proyectan.				
52	Considero que ha sido fácil acceder a los servicios y programas de salud que me ofrece la Policía Nacional.				
53	Considero que los muebles y enseres de la unidad han sido adecuados para la prestación del servicio.				
54	Creo que, las instalaciones físicas del lugar donde he trabajado, han tenido las condiciones y servicios básicos para un buen desempeño laboral.				
55	Creo que he contado con los elementos (uniformes, armamento, radio, vehículos, computadores, papelería) necesarios para prestar adecuadamente el servicio.				
56	Considero que en mi Unidad se han fomentado los espacios para realizar pausas activas.				
57	He podido participar en actividades recreo-deportivas y culturales que se han desarrollado en mi Unidad.				
58	En mi Unidad se han realizado campañas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.				
59	En mi unidad se han programado actividades recreo-deportivas y culturales.				
60	Pienso que en mi unidad se han realizado actividades para sensibilizar y promover el fortalecimiento familiar.				
61	Creo que ha sido fácil acceder a los convenios (recreación, educación, turismo, salud, etc.) establecidos entre la institución y otras entidades.				
62	Pienso que en mi unidad los incentivos han sido otorgados a los funcionarios que han logrado desempeños sobresalientes.				
63	Pienso que en mi unidad se ha utilizado el reconocimiento verbal para destacar a los funcionarios que realizaron un valor agregado a la misionalidad de la institución.				
64	Creo que la postulación y selección de los personajes destacados en mi unidad, se ha realizado de manera imparcial y equitativa.				
65	Creo que en mi unidad se han planeado los turnos y modelo de descanso según como indica la normatividad vigente.				

66	Pienso que los incentivos dados por mi unidad han sido otorgados de manera oportuna.				
67	Considero que en mi unidad el otorgamiento de los incentivos se ha hecho de forma pública.				
68	Considero que en mi unidad los reconocimientos otorgados han sido coherentes con la labor realizada por los funcionarios seleccionados.				
69	Pienso que mi jefe inmediato en el último año reconoció los desempeños sobresalientes de los integrantes de su equipo de trabajo.				

*Fuente: Formulario encuesta diseñado y ajustado por el investigador, 2020*

## Anexo 4. Evidencias aplicación de cuestionario SIJIN



*Fuente: formulario encuesta Google, 2020*



	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	Marca temporal	1. Conozco la misión y la	2. Los objetivos de mi ent	3. Los funcionarios de la	4. La entidad me tiene en	5. En mi área mantene	6. Los procedimientos de	7. Entiendo claramente m	Creo q
2	29/07/2020 8:40:49	4	4	4	4	4	4	4	
3	29/07/2020 8:50:46	4	4	4	4	4	4	4	
4	29/07/2020 8:52:21	1	1	1	1	1	1	1	
5	29/07/2020 8:53:41	4	4	2	3	4	3	4	
6	29/07/2020 8:56:44	2	2	2	2	2	2	2	
7	29/07/2020 9:00:05	4	4	4	4	4	4	4	
8	29/07/2020 9:02:43	1	1	1	2	1	1	1	
9	29/07/2020 9:03:11	2	2	2	2	2	2	2	
10	29/07/2020 9:04:30	1	2	2	2	1	1	1	
11	29/07/2020 9:07:21	1	1	1	2	2	1	1	
12	29/07/2020 9:11:13	1	2	2	2	2	1	1	
13	29/07/2020 9:12:12	2	1	2	2	1	2	2	
14	29/07/2020 9:13:02	1	1	1	1	1	1	1	
15	29/07/2020 9:15:09	2	2	2	2	2	1	1	
16	29/07/2020 9:15:17	1	1	1	1	1	1	1	
17	29/07/2020 9:16:35	1	1	1	1	1	1	1	
18	29/07/2020 9:17:51	2	2	2	3	3	3	1	
19	29/07/2020 9:17:51	4	4	4	4	4	4	4	
20	29/07/2020 9:18:22	4	4	3	4	4	4	4	

Fuente: Tabla de resultados de tabulación, formulario Google, 2020