

“EL CLIMA LABORAL DE CARA A LA INVESTIGACIÓN CRIMINAL”

MÓNICA PÉREZ SÁNCHEZ

YILEN OSORIO ZULUAGA

Proyecto para optar el título de especialista en Gerencia de Talento Humano

XI Cohorte

Asesores:

Dr. HÉCTOR MAURICIO SERNA

Dr. EDUARDO BOTERO MANZUR

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

MANIZALES, FEBRERO 05 DE 2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, 5 de febrero de 2014

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.	MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	10
3.1.	MISION DIJIN	10
3.2.	MEGA DIJIN	10
3.3.	POLITICAS DE CALIDAD	11
3.4.	OBJETIVOS DE CALIDAD	11
3.5.	POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	11
3.6.	LINEAMIENTOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE LA DIRECCIÓN	12
4.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
5.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	16
6.	JUSTIFICACIÓN INICIAL O PRELIMINAR	17
7.	ANTECEDENTES Y/O ESTADO DEL ARTE.....	19
8.	OBJETIVOS	22
8.1.	OBJETIVO GENERAL.....	22
9.	MARCO TEÓRICO.....	23
9.1.	CONCEPTO.....	23
9.2.	MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28

9.3.	COMPONENTES DEL CLIMA	31
9.4.	ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	32
9.5.	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	34
9.6.	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	35
9.7.	VARIABLES PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	38
9.8.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	42
9.9.	EL MMOBBING COMO FACTOR QUE AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL	44
9.10.	CAUSAS DEL ACOSO MORAL	45
9.11.	FACTORES PARA MEJORAR EL CLIMA	45
10.	METODOLOGÍA	47
10.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
10.2.	DISEÑO	47
10.3.	POBLACIÓN	48
10.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	48
10.5.	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	49
10.6.	COLABORADORES EN LA INVESTIGACION	49
10.7.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA DE LAS VARIABLES	50
10.8.	POBLACIÓN	51
10.9.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
10.10.	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	52

10.11. COLABORADORES EN LA INVESTIGACIÓN.....	53
11. RESULTADOS.....	54
11.1. RESULTADOS VARIABLES DEMOGRAFICAS	54
12. RESULTADOS VARIABLES CLIMA	61
12.1. VARIABLE OBJETIVOS.....	61
12.2. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES	62
12.3. VARIABLE LIDERAZGO	63
12.4. VARIABLE COOPERACIÓN	66
12.5. VARIABLE TOMA DE DECISIONES	67
12.6. VARIABLE CONTROL	68
12.7. VARIABLE COMUNICACIÓN.....	69
12.8. VARIABLE MOTIVACIÓN	70
13. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	71
14. PROPUESTA DE INTERVENCION.....	74
14.1. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES A DESARROLLAR	89
14.2. CRONOGRAMA INTERVENCION	91
15. RECOMENDACIONES.....	93
16. CONCLUSIONES	94
17. BIBLIOGRAFÍA	95
18. ANEXOS	98

1. INTRODUCCIÓN

Es de mucha importancia en estos días contar con personal altamente capacitado y motivado en cada una de las áreas que conforman la empresa, ya que la globalización nos exige estar en constante cambio y la competencia continuamente mejora su capacidad, es por eso que las empresas hoy en día no pueden darse el lujo de tener personal ineficiente y desmotivado, por el contrario, las personas que trabajan en una misma empresa deben amar lo que hacen, estar altamente motivados y desempeñarse adecuadamente en sus puestos de trabajo; de modo que mejore y se mantenga un excelente clima laboral, y por tanto optimizar la productividad.

Las organizaciones deben de procurar contar con valores que identifiquen a sus empleados, así como también que éstos adopten de las empresas aquellas que ésta posee para que todos caminen en una sola dirección y colaboren para alcanzar un propósito en común. Así mismo promover e incluir los valores como el respeto mutuo, la sensibilidad, la sensatez, la auto-administración, la cooperación y la visión de futuro, todos estos, es necesario fomentarlos desde el interior hacia fuera de cada individuo para alcanzar la excelencia.

Hoy en día la principal preocupación de las empresas es obtener el mayor beneficio posible para poder alcanzar sus objetivos fijados. Las organizaciones para poder subsistir en el mercado necesitan hacer uso de herramientas adecuadas que les permitan obtener

beneficios, convirtiendo los recursos emocionales, espirituales y físicos de cada uno de los empleados en fortalezas, esto sin olvidarnos que al mencionar la espiritualidad no estamos haciendo referencia a la religión.

Al culminar la primera década de este siglo y dar inicio a un nuevo período, signado por el compromiso decidido del Alto Mando Institucional de rescatar la gestión centrada en el humanismo como la columna vertebral de su Sistema de Gestión Integral en el que el Policía es el protagonista, se resalta la integración institucional en su concepción tecnológica, de estructura y cultura, para confluir en otros planos particulares que potencian la identidad policial como una entidad inmersa dentro de la sociedad colombiana, marco social de referencia que inserta los fenómenos humanos y simbólicos propios para el análisis y tratamiento de las vivencias en la construcción del país que soñamos.

Comprender y gestionar la Institución bajo esta prerrogativa humanista permite resaltar la realidad a través de los resultados que se pueden obtener en materia de gestión operativa y administrativa. Estos resultados pueden constituir un elemento estratégico en el marco de la estabilización del servicio y la consolidación de los procesos, para que, de esta forma, se puedan establecer compromisos de gestión que aseguren logros o prendan la luz de alerta en cuanto hacia dónde va la Institución, de cara a las exigencias ciudadanas, una movilización de pensamiento y actitud frente al servicio; una simetría en la organización, una compenetración con la doctrina y la cultura como anclas para movilizar el pensamiento de los hombres y mujeres que conforman la familia policial.

Esta propuesta busca con orgullo realizar un aporte significativo a las principales metas que se ha propuesto la institución en los últimos años, y que prácticamente todas las entidades públicas vienen desarrollando de manera consistente, importantes y creativos con esfuerzos tanto para asegurar niveles de calidad en los servicios que entregan, como para brindar resultados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta propuesta se origina a partir de la necesidad de realizar un estudio de clima laboral en Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales, en donde se ha observado un clima poco adecuado teniendo claro que cada día las organizaciones tienen más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo el cual debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y laboral, y a crear condiciones en el ambiente laboral que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

No ajeno a todo lo anterior y ya que se está tomando conciencia sobre la importancia del tema, se ha seleccionado a la Seccional de Investigación Criminal en Caldas, la cual es una de las especialidades de la Policía Nacional y posee su propia filosofía: “Contribuye a la prevención y control de la criminalidad, ejerciendo las funciones de Policía Judicial que le otorga la Ley en forma permanente y que junto a otros organismos del Estado “apoya la investigación criminal en las áreas técnicas, científicas y operativas, por iniciativa propia o según orden impartida por la Fiscalía General, para recaudar Elementos Materiales de Prueba o Evidencias Físicas que permitan determinar una conducta punible y la responsabilidad de sus autores o partícipes”.

3. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Formulación Estrategica de la Dirección de Investigación Criminal e Interpol.

3.1. MISION DIJIN

La Dirección de Investigación Criminal e Interpol de la Policía Nacional tiene 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, así como la asistencia a la organización a la Organización Internacional de Policía Criminal, autoridades nacionales e internacionales, orientada a brindar apoyo oportuno a la administración de justicia en la lucha contra la impunidad.

3.2. MEGA DIJIN

La Dirección de Investigación Criminal e Interpol de la Policía Nacional, a través de resultados efectivos y contundentes contra la delincuencia organizada y transnacional, al 2014 será reconocida como el organismo líder en Investigación Criminal que contribuirá de manera efectiva al mejoramiento de la justicia oportuna que esperan los Colombianos.

3.3. POLITICAS DE CALIDAD

En la Policía Nacional nos comprometemos a prestar un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, para garantizar comunidades seguras, solidarias y en convivencia, a través del mejoramiento de los estándares de eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión Integral.

3.4. OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Crear condiciones de seguridad para la convivencia ciudadana.
2. Alcanzar la credibilidad y confianza con una mejor atención, comunicación y resultados efectivos.
3. Garantizar la integridad policial, la transparencia y la veeduría social.
4. Contribuir a garantizar la gobernabilidad del país a través de la sinergia institucional con autoridades territoriales, de justicia y Fuerzas Militares.

3.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

1. Convivencia y seguridad ciudadana integral, prioritaria y prospectiva.
2. Policía rural, un compromiso con el futuro del país.
3. Ofensiva definitiva contra el narcotráfico.
4. Investigación criminal e inteligencia proactiva.
5. Gestión humana y calidad de vida óptima.

6. Cultura de la legalidad.
7. Desarrollo proyectivo.

3.6. LINEAMIENTOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE LA DIRECCIÓN

1. Direccionamiento policial basado en el humanismo, con sentido comunitario, responsable, estable y efectivo.
2. Policía de Vigilancia posicionada reconocida y enaltecida.
3. Integridad Policial, transparencia y veeduría social.
4. La Prevención, esencia del servicio de Policía.
5. Servicio efectivo fundamentado en la vocación, la credibilidad y la confianza ciudadana.
6. Gestión del conocimiento, innovación y desarrollo tecnológico.
7. Gerencia del servicio, con trabajo en equipo para la sostenibilidad y proyección institucional.

Es por todo esto e interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores, se plantea la necesidad de evaluar el clima laboral dentro de la Seccional a través de una herramienta como es la encuesta, la cual tiene en cuenta aspectos relacionados con la aceptación de los jefes y su estilo de liderazgo, el cual se debe dar a través de la comunicación, la capacidad gerencial y la consistencia, igualmente con el respeto, por medio de la aprobación de las prácticas de la organización frente a las personas, que se consigue con apoyo y espacios de participación, que permiten que los colaboradores no solo expresen sus ideas e inquietudes, sino que éstas se traduzcan en

iniciativas de crecimiento y transformación, también la imparcialidad, percibida en los líderes como compromiso con la equidad y la ausencia de favoritismo y por último y no menos importante, la camaradería, la cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los colaboradores, como se comportan frente a diversas situaciones, sin perder el sentido de equipo. Aspectos estos importantes para tener un conocimiento interno de la entidad y también permitir a los colaboradores canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial, así mismo obtener unos resultados que permitan plantear alternativas de solución o mitigación enmarcados dentro de un plan de mejoramiento del clima laboral propuesto para la entidad.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima Laboral, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima laboral puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima laboral se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima laboral, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables que lo conforman, partiendo de; el clima laboral existente en la actualidad y el clima laboral como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, conocimiento institucional, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Para la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales, siendo esta una especialidad de la Policía Nacional se tendrían en cuenta las siguientes variables:

- Establecer cuál es el conocimiento que el colaborador tiene sobre la institución.
- Cómo son las relaciones interpersonales al interior de la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales.
- Determinar el ejercicio del liderazgo dentro de la institución.
- Medición del nivel de satisfacción y compromiso de los integrantes del grupo de La SIJIN.
- Identificar factores motivacionales, relacionados con la pertenecía, trayectoria y autonomía.
- Analizar la posibilidad que el colaborador tiene en el proceso de decisiones.
- Examinar la imagen que proyecta el jefe y como se siente al respecto.
- Medir actitudes y conocimientos específicos de colaboración entre compañeros.

5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es el clima laboral de la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales y cuáles son los elementos que lo constituyen?

6. JUSTIFICACIÓN INICIAL O PRELIMINAR

Las empresas del siglo XXI necesitan tener profesionales altamente capacitados que desempeñen bien su trabajo, como también ofrecer servicios de calidad con el fin de mantenerse a flote en un mundo tan competitivo, esto se podría lograr alcanzando y manteniendo una buena comunicación y un personal de calidad identificado con la empresa.

Con este estudio se pretende determinar las causas de tipo laboral y personal que conllevan a la desmotivación y un notorio sentimiento de resistencia al cambio experimentado por la gran mayoría de los servidores de la Seccional de Investigación Criminal, a raíz del Proceso de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para poder ser certificados en ISO 9001 y la NTCGP 1000, con el ICONTEC, que se adelanta actualmente en la Seccional, y por ende, esta situación dificulta el buen desarrollo de dicho proceso, afectando igualmente el estilo de vida de los servidores y la productividad de la entidad. Ya que este proceso representa para todos, un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Dichos cambios culturales no son fáciles, por lo tanto, es imperioso encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la Institución, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la Dirección tendientes a aumentar la productividad y un mejor

desempeño en el trabajo. Es por esto, que el presente estudio sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que permitirá conocer las condiciones al interior de la seccional que están afectando el ambiente laboral y como las perciben los trabajadores y así poder generar algunas recomendaciones de intervención que permitan mejorar dichas condiciones y un mejor clima laboral en la Seccional de Investigación Criminal.

7. ANTECEDENTES Y/O ESTADO DEL ARTE

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Las siguientes investigaciones permitieron identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio; Así:

1. "Medición del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira" Wilson Arenas Valencia. Pereira.

Descripción: Investigación de campo sobre el efecto de unos factores y variables predeterminadas en el nivel motivacional del grupo de colaboradores administrativos de la institución.

2. "Construcción y Validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas".

Toro, F (1992) Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Toro, F (2001). El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.

3. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005) Diana Vega; Alejandra Arévalo; Jhennifer Sandoval; Ma Constanza Aguilar; Javier Giraldo Universidad Santo Tomás.

4. Luz Stella Restrepo De Ocampo/Freddy Antonio Fajardo/ Álvaro Ladino Suaza. Universidad Tecnológica de Pereira- Pereira, Colombia 2007.

Hoy en día muchas de las organizaciones con más de diez años de antigüedad tienen la necesidad de cambiar su modelo de gestión, su cultura, enfocarse al logro con resultados medibles, contar con personal más capacitado definido como flexible y adaptable, que vuelva a las empresas más exigentes internamente y que soporten un modelo que cumple dichos propósitos partiendo de potencializar el talento humano clave para el éxito empresarial; a través del re direccionamiento estratégico, identificación de los procesos, diseño de perfiles y estructura de cargos por procesos. La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración del personal y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales.

5. Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Gregorio Calderón Hernández.

Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, se realizó la siguiente investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, cuyas preguntas centrales fueron: cuál es el perfil de los gerentes de talento humano en las entidades objeto de estudio?, cuál es el aporte de las áreas? Respuesta: en las áreas de talento humano la función es tradicional de carácter administrativo y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones.

8. OBJETIVOS

8.1. OBJETIVO GENERAL

- Identificar los elementos que constituyen el Clima Laboral en la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales.

8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales.
- Realizar un análisis de las debilidades y fortalezas detectadas.
- Formular un plan de intervención con fines de mejora del clima organizacional en la Seccional de Investigación Criminal SIJIN Manizales.

9. MARCO TEÓRICO

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet¹. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste¹.

Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

9.1. CONCEPTO

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro

¹ BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1992. 2 Ibid.

(2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran: Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Álvarez G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales,

estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Gibson y colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Álvarez, concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un

concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Según Toro el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

9.2. MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dado el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura, se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Álvarez, 1992). Por tal razón, los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación antes que llegar a una definición común. James y Jones (1974), citados por Brunet (1992), identifican tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. La medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Estos modos de investigación, se definen de manera general a continuación. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización. La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización. Por último, la medida perceptiva de los atributos organizacionales es un enfoque integral ya que tiene en cuenta las características que son

percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Después de revisar algunas de las definiciones y aspectos relevantes que a lo largo del tiempo se han dado de clima organizacional, y con el fin de comprender mejor éste concepto, es necesario mencionar que una de las características más importantes del clima organizacional es la que se refiere a la importancia del constructo como tal, en la medida que refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así, un administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, iniciar y sostener cambios y seguir el desarrollo de su organización previniendo problemas que puedan surgir (Rodríguez, 1999).

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no (Chiavenato, 1995). La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del

clima. Los profesionales o miembros directivos tienen la tendencia a percibir más favorablemente el clima de sus empresas que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de esta últimas (Rodríguez, 1999).

Las relaciones que mantienen los dirigentes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular a estos dos grupos de empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto, a lo que comúnmente se llama conflicto entre personal funcional y de asesoría. Los empleados que ocupan una función de línea tienen una posición de autoridad y ejercen el control sobre las actividades que se desarrollan en su dominio de supervisión, son frecuentemente ayudados por empleados que ocupan una función staff o de asesoría como los ingenieros, los abogados, etc. Todo esto parece muy simple en apariencia, pero frecuentemente surgen tensiones entre los empleados de línea y los de asesoría⁶. Los empleados de asesoría no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad que se les da y los de línea no ven siempre con buenos ojos el hecho de que se les diga que hacer.

Esta tensión también, está muy influenciada por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de niveles jerárquicos específicos. Así, el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento puede ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos. Algunos pueden percibirlo como inestable y otros no. Las grandes organizaciones que tienen oficinas o

componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en cada uno de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas; esto puede deberse a la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc. El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen. Los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos.

9.3. COMPONENTES DEL CLIMA

Existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados, (Rodríguez, 1999). Por ejemplo el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Sabo, 1995). Según Sutton y Fall (1995), los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo

(estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). Procesos organizacionales recogen gran parte de los componentes y se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones. Por su parte, los resultados de esas interacciones serían individuales, de grupo y de la organización. Los individuales hacen referencia al alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo. Los de grupo se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión. Por último, los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

9.4. ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Además de las dimensiones del clima organizacional, es importante conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

Según Gómez y Cols, para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador. El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores

que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Jonson, Dixon y Edens, 1992).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Achuryy Maldonado, 1984). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982, citado por Álvarez, 1992). Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una

visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1992, Rodríguez, 1999). El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Kreitner y Kinicki, 1997).

9.5. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con lo anterior y a través del tiempo, los investigadores han desarrollado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional y un buen número de ellos han sido validados entre los cuales tenemos: Según García Cardó afirma que “la

comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que mas contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado” (2000p-2) Desde la mirada de Kolb El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral, particularmente existen reportes que señalan lo siguiente: 1. Una relación directa entre liderazgo y clima laboral. 2. Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo. 3. El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables. Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y la motivación resultan aspectos que permiten determinar: 1. El funcionamiento de las instituciones 2. Los aspectos preventivos y correctivos en la organización 3. Los parámetros para la optimización del servicio (Kolb, D., 1977).

9.6. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Oscar Donato Torrecilla, el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar:

Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de

una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, toma de decisiones etc. Estas

variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos

señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, poco compromiso etc.

9.7. VARIABLES PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La definición de las dimensiones o variables a evaluar se constituyen en uno de los elementos más importantes en la medición de Clima Organizacional. El éxito al identificar las variables y que éstas estén perfectamente correlacionadas con la organización se convierte en el verdadero valor agregado de la investigación. A continuación se definen las variables empleadas en el presente estudio:

OBJETIVOS: Se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte de el trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la cantidad, calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa.

COOPERACIÓN: La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede

constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o informal /relaciones sociales fuera del trabajo). Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal; esto es, la que puede presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que la forma como es proyectado en el deseo de cooperar ante los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

LIDERAZGO: El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto que las preguntas propuestas evalúan. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

TOMA DE DECISIONES: La toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las

preguntas para esta variable se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

RELACIONES INTERPERSONALES: El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente. Las preguntas formuladas permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas. Las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que la información se ha orientado a medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, al igual que mide la forma como se participa en actividades extra laborales, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización.

MOTIVACIÓN: El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo. Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se

expresan en niveles de satisfacción, autonomía, indicadores de la motivación, trayectoria y condiciones existentes en la empresa. Además señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Las preguntas planteadas posibilitan la identificación de factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

CONTROL: A través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control. Señalan las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades. Permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa. La forma como es ejercido el control en la función de liderazgo llevada a cabo por el jefe y/o supervisor.

COMUNICACIÓN: Alfonso García Cardó (2000) afirma que “la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado” (2000p-2). La pregunta planteada para esta variable, hace énfasis en la claridad de lo comunicado por parte del jefe.

9.8. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se caracteriza en forma especial por los requerimientos institucionales propios que conllevan necesariamente una mayor formalidad. En la comunicación organizacional hablamos de comunicación vertical descendente y ascendente, de comunicación horizontal, de rumor, de toma de decisiones, de solución de conflictos, de trabajo en equipo, de comunicación externa, de imagen corporativa. La comunicación vertical, tanto descendente como ascendente, es una forma de interacción necesaria dentro de la Entidad como organización humana. Los canales que sirven a esta forma de comunicación pueden ser muchos: La conversación directa cara a cara, la conversación telefónica, la comunicación escrita mediante memorandos, cartas, oficios, correo electrónico, circulares, carteleras y publicaciones internas. Esta comunicación constituye el eje o la parte central de una red de conversaciones formales de las cuales depende, en una buena parte, el logro de los objetivos institucionales. La calidad de esta red surge fundamentalmente de varios factores que deben aportar necesariamente todos sus integrantes: La convicción del valor intrínseco de lo que cada uno comunica (tener en cuenta el valor de la comunicación intrapersonal)

La comunicación asertiva basada en el respeto por sí mismo y por el otro. (se debe tener en cuenta el valor de la comunicación interpersonal como algo esencial para el desarrollo humano individual y social, personal y laboral/profesional).

La honestidad, el estilo directo y la formación de expectativas realistas en los otros frente a lo que expresamos. Este último factor se convierte en el más importante de todos, por cuanto transforma la red de conversaciones en una red de compromisos. Esta red de

compromisos conlleva implícitamente la honestidad, la sinceridad y la responsabilidad personal individual de quien se comunica ascendente o descendientemente en la organización. Contiene además el respeto por el otro y por la Institución cuando cada quien, al hablar o escribir, asume la responsabilidad de lo que dice. De la misma manera como en el interior de la Entidad hay niveles de comunicación necesarios y útiles para el logro de los objetivos institucionales, existen también ruidos, interferencias o formas de comunicación insana que afectan negativamente, no sólo los procesos de la organización como tal, sino que pueden lastimar social y psicológicamente a las personas. El rumor es el más común de estos ruidos. El rumor es contrario a toda forma de comunicación institucional constructiva y refleja el poco desarrollo que ha tenido nuestra comunicación intra e interpersonal. Hace daño aun, en aquellos casos en los cuales su base es cierta, pues el modo como se comunica distorsiona la información. Además la morbosidad que conlleva afecta el ambiente de trabajo y desdice de la lealtad y el compañerismo de quien lo transmite. La comunicación directa, franca y honesta, sumada a una actitud de respeto por los compañeros y por la Institución, es la mejor vacuna contra el rumor. En todas estas circunstancias, es necesario que surja la comprensión antes de que se lleve a cabo la acción correcta. Por eso es vital que los emisores sean comunicadores eficaces, aunque lo ideal sería que también fuesen motivadores eficaces para conseguir el acuerdo y el entusiasmo del receptor al realizar la acción.

9.9. EL MMOBBING COMO FACTOR QUE AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeña, ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea económicos, fisiológicos, psicológicos, sociales, etc. Entre ellos tenemos el Fenómeno Mobbing, también denominado acoso moral o institucional o “bossing”.

El mobbing: término por el que se define el hostigamiento moral en el lugar de trabajo, se describe el fenómeno como una conducta hostil o intimidatoria que se practica hacia un trabajador desde una posición jerárquica superior (bossing) o desde un grupo de iguales respecto de los que se mantiene una subordinación de hecho. Se trataría de situaciones en las que una persona o un grupo de personas en el lugar de trabajo, ejercen una serie de comportamientos que se caracterizan por una violencia psicológica, sistemática y persistente en el tiempo, sobre otra persona con la siguiente degradación del clima laboral. Por lo tanto, la mejora continua del bienestar en el trabajo, es un concepto que integra aspectos físicos, morales y sociales, y que entre los objetivos que debe perseguir incluye de manera expresa el trabajo, la depresión, la ansiedad y los riesgos asociados a la dependencia del alcohol, las drogas o los medicamentos, los cuales deberían ser objeto de medidas específicas, enmarcadas en un planteamiento global que asocie a los sistemas sanitarios y de salud pública. Es decir, se estaría hablando de la consolidación de una **cultura de prevención del riesgo y del desarrollo sólido** de una política en materia de seguridad y salud con normas y principios para proteger a los trabajadores. La raíz del problema debe identificarse junto a la persistencia de modelos tradicionales y autoritarios

de organización; que coincidirían con la mala organización de las empresas, la competitividad, la cual vendría a integrar uno de los aspectos más importantes en la guerra ocupacional a que se ven sometidos determinados profesionales.

9.10. CAUSAS DEL ACOSO MORAL

Los problemas de organización prolongados e irresueltos, que son un lastre para los grupos de trabajo y pueden desembocar en una búsqueda de chivos expiatorios y en el acoso moral; considerando que las consecuencias tanto para el individuo como para el grupo de trabajo pueden ser considerables, al igual que los costes para los individuos, la empresa y la sociedad en general.

9.11. FACTORES PARA MEJORAR EL CLIMA

Se puede mejorar el clima a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: Liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de Comunicación y Ejecución y una visión integral de la calidad. Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir realimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar,

empoderamiento y **la mejora continua como forma de vida**. El proceso debe empezar por la creación de un conjunto de sentimientos y actitudes que dan lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional.

10. METODOLOGÍA

Como instrumento para medir el clima laboral en la Seccional de Investigación Criminal, se utilizaría una encuesta estructurada, en la cual se formularían una serie de planteamientos necesarios, propios de la medición, que conllevarían a establecer variables de fácil manejo, susceptibles de mejorar, que sean comunes para todos los servidores, que reflejara el sentir de cada uno dentro de la organización, que no generaran falsas expectativas.

10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, porque busca medir las variables que influyen en el clima organizacional de la Seccional de Investigación Criminal SIJIN Manizales.

10.2. DISEÑO

Es un diseño no experimental ya que no se está manipulando ningún tipo de variable, sino, que se midió la presencia de la variable que es clima organizacional, y busca describir la variable clima organizacional y las relaciones con las subvariables en un momento determinado del tiempo.

10.3. POBLACIÓN

La población está conformada por 111 servidores ubicados en diferentes unidades Investigativas que conforman la Seccional de Investigación Criminal SIJIN Manizales.

10.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por los investigadores y esta conformada por 58 preguntas y estructurada en dos partes: la primera parte que indaga las variables socio demográficas, la segunda indaga por las variables de clima organizacional.

La parte socio demográfico esta conformada por siete preguntas que recogen elementos demográficos de la población encuestada como son: Dependencia, Escolaridad, Estado civil, hijos, antigüedad, edad y sexo.

La segunda parte la conforman las variables del clima organizacional.

La escala que mide el Clima Organizacional fue elaborada con base en las variables teóricas que miden el Clima Organizacional según se planteó en el marco teórico que son: Objetivos, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Cooperación, Toma de Decisiones, Control, Motivación y Comunicación.

10.5. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Inicialmente la encuesta fue sometida a revisión por director seccional de investigación criminal SIJIN – Caldas, con el ánimo de obtener sus sugerencias respecto a las variables seleccionadas a conformar el instrumento; de la cual anunció su aprobación total.

Como asesor externo a la SIJIN, en la validación del instrumento se conto con la revisión del profesor HECTOR MAURICIO SERNA, docente de la Universidad de Manizales.

La aplicación del instrumento (encuesta), se hizo en forma colectiva, en las instalaciones del auditorio del Comando de Policía, con un tiempo de duración aproximado de una hora, se entregó la encuesta a cada funcionario y se explicó la forma para responder el cuestionario, sin que mediara la necesidad de registrar sus datos personales.

10.6. COLABORADORES EN LA INVESTIGACION

- Jefe Seccional de Investigación Criminal.
- Subjefe Seccional de Investigación Criminal.
- Jefes Grupos Investigativos Patrimonio Económico y Delitos Especiales.
- Jefes de Unidades Investigativas de Automotores, Contra Atracos, Delitos Informáticos, Medio Ambiente, Investigaciones Generales, Capturas y Hurto a Celulares, Fiscalías, Administración Publica, Lavado de Activos y Extinción de Dominio, Estupefacientes, Actos Urgentes, Vida e Integridad, Delitos Sexuales,

Criminalística, Centro de Información Criminológica, Grupo Estratégico Operacional.

- Funcionarios que hacen parte de la Seccional de Investigación Criminal sede Manizales.

10.7. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA DE LAS VARIABLES

Las variables a medir fueron las que tienen que ver con los aspectos socio demográfico y las variables que miden el clima organizacional en la Seccional de Investigación Criminal SIJIN Manizales.

Variables socio demográficas:

- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Hijos
- Escolaridad
- Dependencia
- Antigüedad

Variables de Clima Organizacional:

- Objetivos
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo

- Cooperación
- Toma de Decisiones
- Control
- Motivación
- Comunicación.

En el momento de definir el tipo de variables que se querían aplicar, se tuvo en cuenta; que fueran variables de fácil manejo y recordación, susceptibles de mejorar, que fueran comunes para todos los servidores, que reflejaran el sentir de cada uno dentro de la organización, que no generaran falsas expectativas, como es el caso de la satisfacción salarial, ya que es un tema que corresponde a otros niveles más altos de la organización.

10.8. POBLACIÓN

La población está conformada por 111 servidores ubicados en diferentes unidades Investigativas que conforman la Seccional de Investigación Criminal SIJIN Manizales.

10.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por los investigadores y esta conformada por 58 preguntas y estructurada en dos partes: la primera parte que indaga las variables socio demográficas, la segunda indaga por las variables de clima organizacional.

La parte socio demográfico esta conformada por siete preguntas que recogen elementos demográficos de la población encuestada como son: Dependencia, escolaridad, estado civil, hijos, antigüedad, edad y sexo.

La segunda parte la conforman las variables del clima organizacional.

La escala que mide el Clima Organizacional fue elaborada con base en las variables teóricas que miden el Clima Organizacional según se planteó en el marco teórico que son: Objetivos, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Cooperación, Toma de Decisiones, Control, Motivación y Comunicación.

10.10. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Inicialmente la escala fue sometida a revisión por director seccional de investigación criminal SIJIN – Caldas, con el ánimo de obtener sus sugerencias respecto a las variables seleccionadas a conformar el instrumento; de la cual anunció su aprobación total.

La aplicación del instrumento (encuesta), se hizo en forma colectiva, en las instalaciones del auditorio del Comando de Policía, con un tiempo de duración aproximado de una hora, se entregó la encuesta a cada funcionario y se explicó la forma para responder el cuestionario, sin que mediara la necesidad de registrar sus datos personales.

10.11. COLABORADORES EN LA INVESTIGACIÓN

- Jefe Seccional de Investigación Criminal.
- Subjefe Seccional de Investigación Criminal.
- Jefes Grupos Investigativos Patrimonio Económico y Delitos Especiales.
- Jefes de Unidades Investigativas de Automotores, Contra Atracos, Delitos Informáticos, Medio Ambiente, Investigaciones Generales, Capturas y Hurto a Celulares, Fiscalías, Administración Pública, Lavado de Activos y Extinción de Dominio, Estupefacientes, Actos Urgentes, Vida e Integridad, Delitos Sexuales, Criminalística, Centro de Información Criminológica, Grupo Estratégico Operacional.
- Funcionarios que hacen parte de la Seccional de Investigación Criminal sede Manizales.

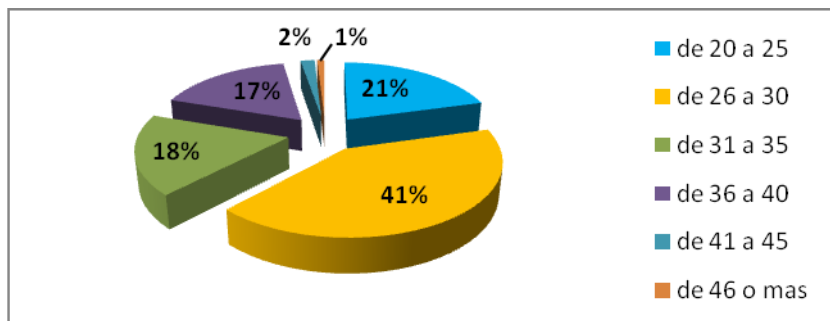
11. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del estudio mostrando los porcentajes obtenidos en cada variable investigada, tanto las demográficas como las de clima organizacional

11.1. RESULTADOS VARIABLES DEMOGRAFICAS

GRAFICA No. 1. EDAD:

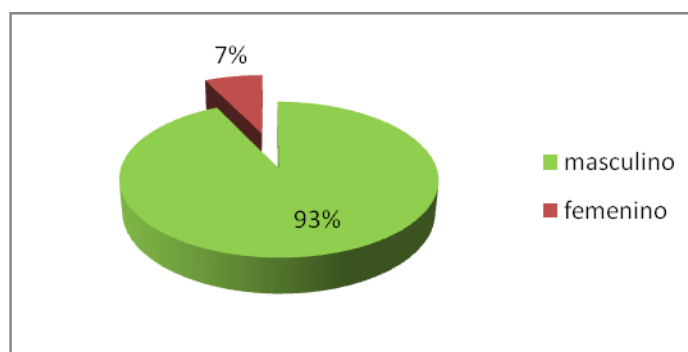
RANGO	No.	%
de 20 a 25	23	21%
de 26 a 30	46	41%
de 31 a 35	20	18%
de 36 a 40	19	17%
de 41 a 45	2	2%
de 46 o mas	1	1%
	111	100%



Se trata de una población adulta, el mayor porcentaje se encuentra en las franjas comprendidas entre 26 a 30 años con un total del 41%.

GRAFICA No. 2 SEXO:

Masculino	103	93%
Femenino	8	7%
	111	100%



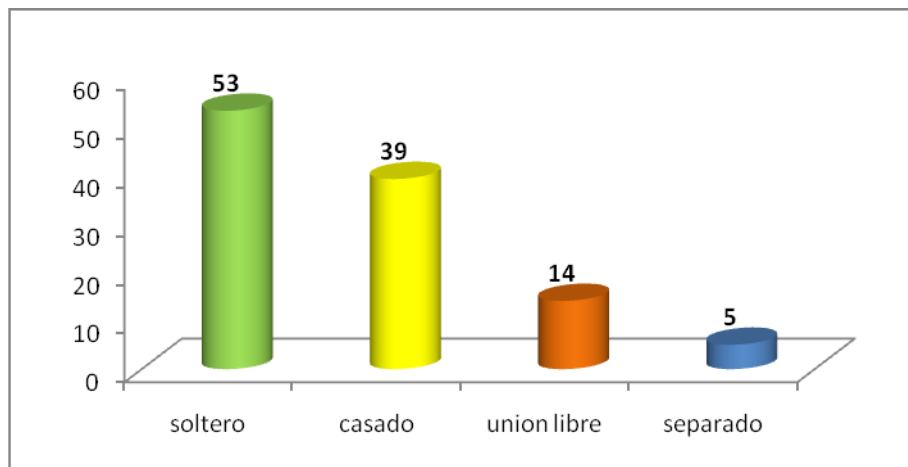
La población es mayoritariamente de sexo masculino, quienes representan el 93% de los encuestados.

GRAFICA No. 3. ESTADO CIVIL:

ESTADO

CIVIL

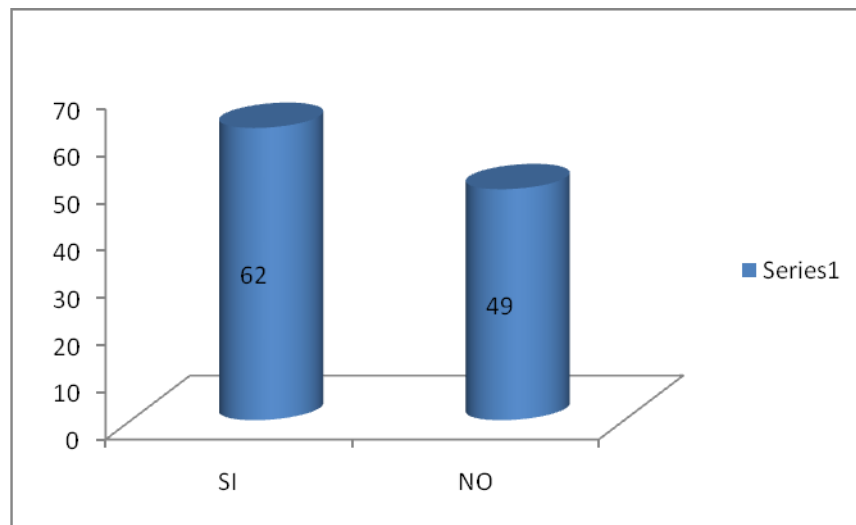
Soltero	53	48%
Casado	39	35%
unión libre	14	13%
Separado	5	5%
	111	100%



En cuanto al estado civil prevalece el soltero con el 48%, siguiendo los casados con el 35%, unión libre 13% y separados 5%.

GRÁFICA No. 4 HIJOS:

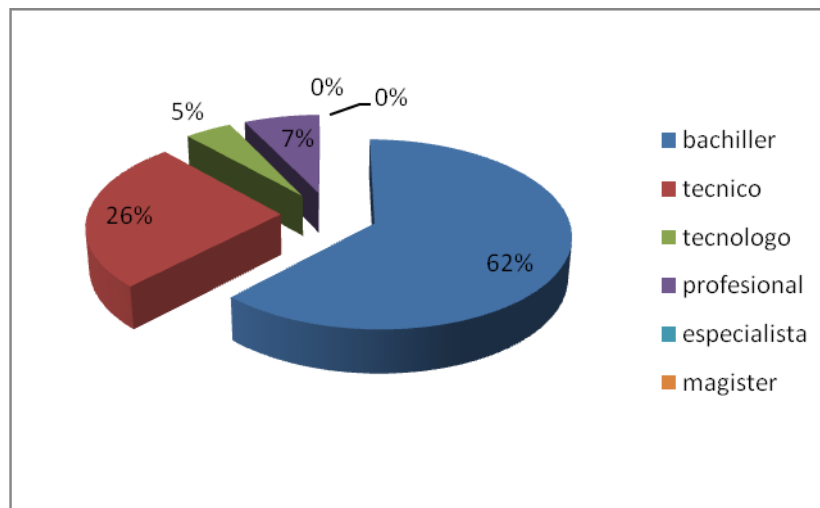
SI	62	56%
NO	49	44%
	111	100%



El 56% de los funcionarios de la Seccional de Investigación Criminal tienen hijos.

GRÁFICA No. 5. ESCOLARIDAD:

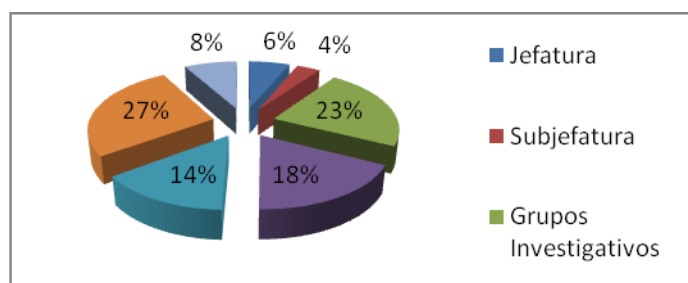
Bachiller	69	62%
Técnico	29	26%
Tecnólogo	5	5%
Profesional	8	7%
Especialista	0	0%
Magister	0	0%
	111	100%



En lo referente al nivel de estudio se evidencia con un alto porcentaje bachiller con un 62%, técnico con un 26%, Profesional 7% y tecnólogo 5%.

GRÁFICA No. 6. DEPENDENCIA:

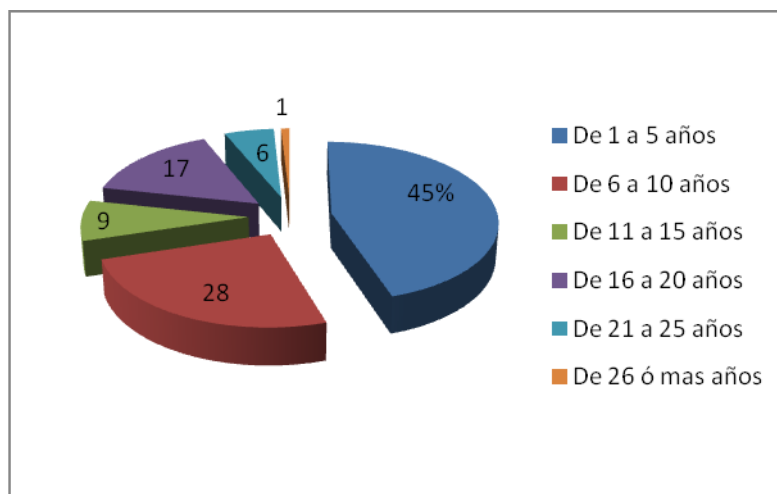
Jefatura	7	6%
Subjefatura	4	4%
Grupos Investigativos	25	23%
Unidad Investigativa	20	18%
Criminalística y actos urgentes	16	14%
Fiscalías	30	27%
Seguridad Instalaciones	9	8%
	111	100%



La gran mayoría de los encuestados pertenecen a la Unidad de Fiscalías con un 27%, grupos investigativos 23%, unidad investigativa 18%, criminalística y actos urgentes 14%, seguridad instalaciones 8%, jefatura 6% y subjefatura 4%.

GRÁFICA No. 7 ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION:

De 1 a 5 años	50	45%
De 6 a 10 años	28	25%
De 11 a 15 años	9	8%
De 16 a 20 años	17	15%
De 21 a 25 años	6	5%
De 26 ó más años	1	1%
	111	100%



Respecto a la antigüedad el grupo que muestra más tiempo de vinculación a la institución es el que lleva de 1 a 5 años, con un 45%, seguido de 6 a 10 años con un 25%.

12. RESULTADOS VARIABLES CLIMA

Para dar una mejor claridad a las respuestas de las preguntas formuladas en la encuesta con la cual se construyeron las diferentes variables, se anexan tanto la encuesta como las gráficas tabuladas e interpretados los resultados.

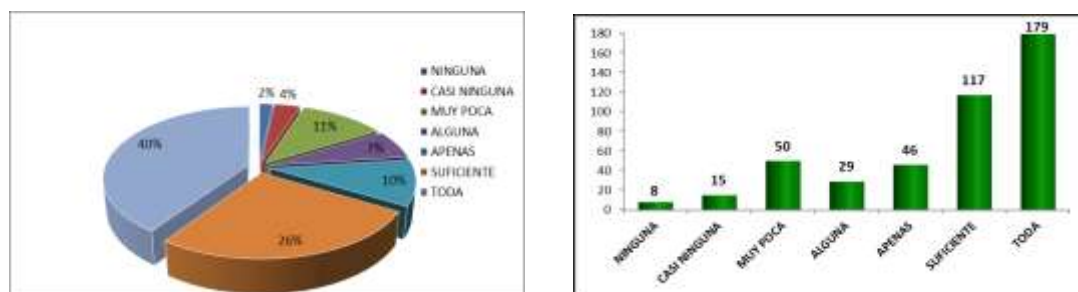
12.1. VARIABLE OBJETIVOS

En esta variable se encuentra todo lo relacionado con gestionar y mejorar los recursos de la entidad, su planta física y todos los aspectos locativos, técnicos y tecnológicos.

Esta variable estuvo conformada por las preguntas 1,2, 3 y 32 (ver tabla anexa) y a continuación se presentan los resultados.

En general se observa en la variable de objetivos una tendencia positiva y marcada a cerca del conocimiento, apropiación y apoyo al cumplimiento de estos.

GRÁFICA No. 1.



UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 1 VARIABLE OBJETIVOS	NINGUNA	8	2%
	CASI NINGUNA	15	3%
	MUY POCA	50	11%
	ALGUNA	29	7%
	APENAS	46	10%
	SUFICIENTE	117	26%
	TODA	179	40%
TOTAL		444	100%

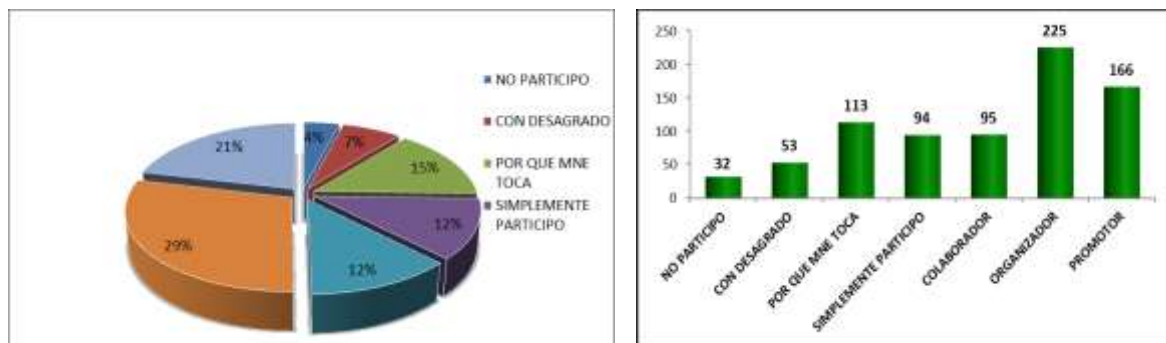
12.2. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

Mejorar las relaciones interpersonales y laborales, mejorar la comunicación entre los compañeros, mejorar el trabajo en equipo, evitar los rumores.

Esta variable está conformada por las preguntas 4, 5, 6, 7, 43, 44, 45 y 46.

Esta variable muestra una tendencia a que las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la Seccional de Investigación criminal son buenas, tienen una buena imagen ante sus compañeros, procuran evitar situaciones desagradables en su unidad de trabajo y buscan solucionar los problemas cuando se presentan.

GRÁFICA No. 2



UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 2 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES	NO PARTICIPO	32	4%
	CON DESAGRADO	53	7%
	POR QUE ME TOCA	113	15%
	SIMPLEMENTE PARTICIPO	94	12%
	COLABORADOR	95	12%
	ORGANIZADOR	225	29%
	PROMOTOR	166	21%
TOTAL		778	100%

12.3. VARIABLE LIDERAZGO

Hacer una buena distribución de la carga laboral por parte de los jefes, propender por mejorar los niveles de comunicación por parte de estos, generar perfiles de líderes, que permitan mayor participación y mejor comunicación, mejor trato, toma de decisiones en forma imparcial, mayor seguimiento y disciplina.

Adicional a estos resultados se quiso mostrar los resultados específicos en cuanto a la variable liderazgo por las distintas dependencias o unidades, ya que se considera que dicha

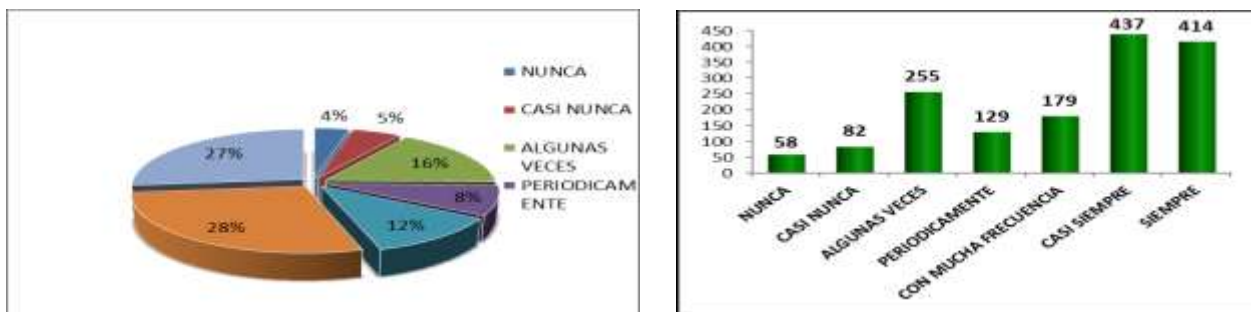
variable afecta significativamente el clima laboral porque se encuentra incluida en ella otras variables como la motivación, la toma de decisiones y el control. Los resultados son los siguientes: En la unidad Investigativa se percibe el liderazgo en general de una manera positiva, no obstante, se encuentran algunas debilidades en cuanto a que no siempre se hace reconocimiento del esfuerzo y trabajo adicional, así como también, se percibe que el jefe algunas veces no hace exigencias razonables en el trabajo; causando un leve grado de inconformidad. En la unidad de criminalística y actos urgentes los servidores ven el liderazgo por parte de su jefe inmediato, de una manera negativa, ya que consideran que el jefe no tiene una visión clara de los objetivos de la entidad, no siempre hace un buen trabajo en la asignación de tareas y coordinación de personas, no siempre se reconoce el esfuerzo y trabajo adicional, no siempre es justo cuando ordena un trabajo o toma una decisión, casi nunca se siente ayuda por parte del jefe para hacer mejor el trabajo, no siempre hace seguimiento y control del trabajo, se siente indiferencia e inconformidad en cuanto a la forma como el jefe controla y hace seguimiento al trabajo, casi nunca hay participación activa del jefe en las labores propias de la unidad, existe ambigüedad en cuanto a la claridad que tiene el jefe en el momento de impartir instrucciones.

En los grupos investigativos, el liderazgo es percibido en forma equitativa entre los aspectos positivos y aspectos negativos, encontrándose debilidades en: No siempre reconoce el esfuerzo y trabajo adicional, no siempre es justo cuando ordena un trabajo o toma una decisión, no siempre ayuda para hacer mejor el trabajo y no siempre se participa en actividades.

Esta variable está conformada por las preguntas 8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,38,39 y 40.

La variable liderazgo muestra que este es ejercido de una manera adecuada ya que la mayoría consideran que hay una buena relación y buen trato con los jefes, igualmente hay una visión clara a cerca de la misión por parte de los jefes, que asignan y coordinan el trabajo en forma adecuada y justa, además apoyan la labor y solución de problemas e inquietudes a los colaboradores, participando activamente en sus secciones y que hace reconocimiento al trabajo y esfuerzo de estos.

GRÁFICA No. 3



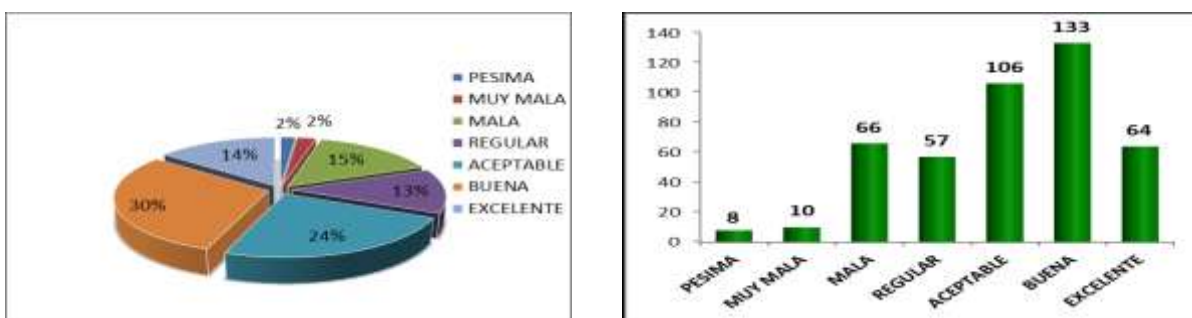
UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 3 VARIABLE LIDERAZGO	NUNCA	58	4%
	CASI NUNCA	82	5%
	ALGUNAS VECES	255	16%
	PERIODICAMENTE	129	8%
	CON MUCHA FRECUENCIA	179	12%
	CASI SIEMPRE	437	28%
	SIEMPRE	414	27%
TOTAL		1554	100%

12.4. VARIABLE COOPERACIÓN

Esta variable está conformada por las preguntas 19,20,21 y 47, las cuales se relacionan a continuación.

En términos generales la cooperación entre compañeros es buena y muy frecuente (40 personas).

GRÁFICA No. 4.



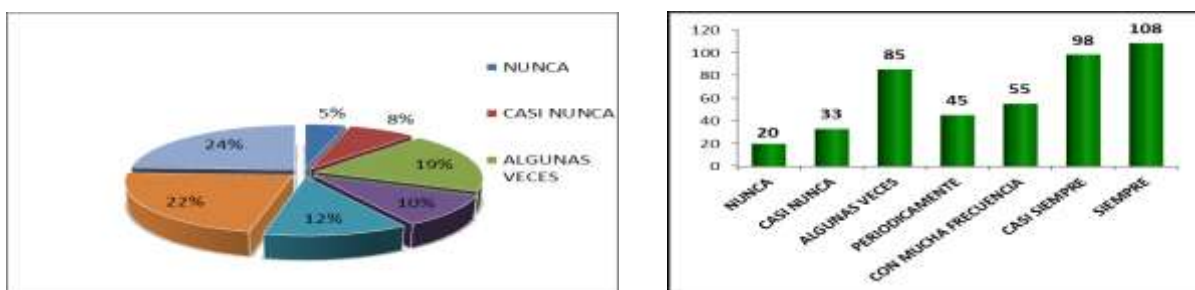
UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 4 VARIABLE COOPERACIÓN	PESIMA	8	2%
	MUY MALA	10	2%
	MALA	66	15%
	REGULAR	57	13%
	ACEPTABLE	106	24%
	BUENA	133	30%
	EXCELENTE	64	14%
TOTAL		444	100%

12.5. VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Esta variable está conformada por las preguntas 22,23,24 y 25, las cuales se relacionan a continuación.

Es muy marcada la tendencia al hecho de querer ser siempre consultado en la participación de actividades adicionales al trabajo.

GRÁFICA No. 5.



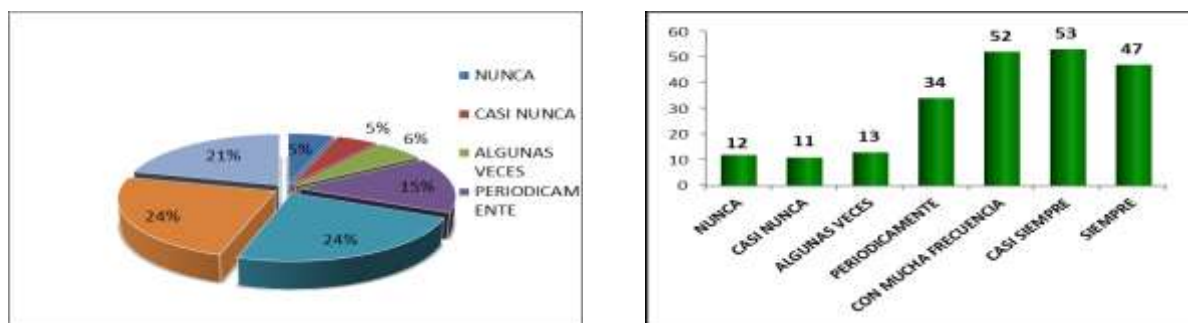
UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 5 VARIABLE TOMA DE DECISIONES	NUNCA	20	5%
	CASI NUNCA	33	7%
	ALGUNAS VECES	85	19%
	PERIODICAMENTE	45	10%
	CON MUCHA FRECUENCIA	55	12%
	CASI SIEMPRE	98	22%
	SIEMPRE	108	24%
TOTAL		444	100%

12.6. VARIABLE CONTROL

Esta variable está conformada por las preguntas 26 y 27, las cuales se relacionan a continuación.

La frecuencia y la forma con que se hace control y seguimiento al trabajo por parte de las jefaturas, tiene una tendencia alta, lo cual genera un sentimiento de tranquilidad y satisfacción.

GRÁFICA No. 6.



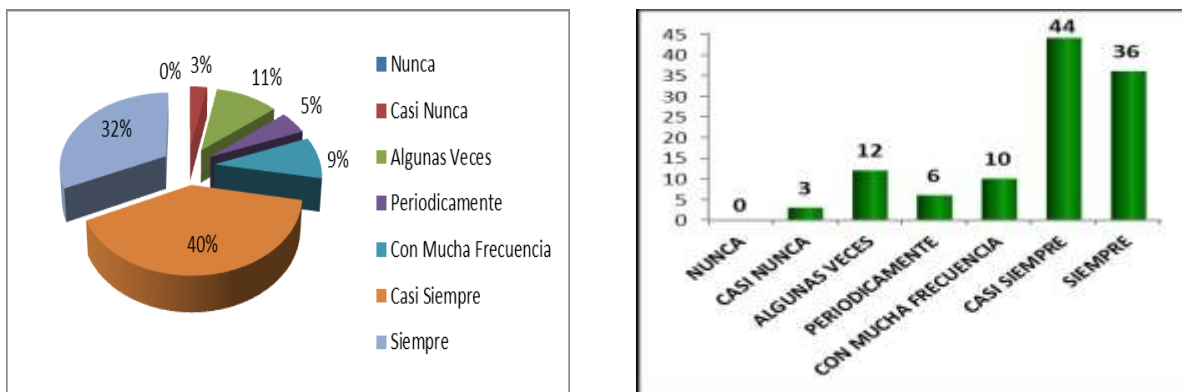
UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 6 VARIABLE CONTROL	NUNCA	12	5%
	CASI NUNCA	11	5%
	ALGUNAS VECES	13	6%
	PERIODICAMENTE	34	15%
	CON MUCHA FRECUENCIA	52	23%
	CASI SIEMPRE	53	24%
	SIEMPRE	47	21%
TOTAL		222	100%

12.7. VARIABLE COMUNICACIÓN

Esta variable está conformada por la pregunta 44, las cual se relaciona a continuación.

Existe una percepción muy positiva frente al tema de la comunicación, ya que un 72% considera que siempre y casi siempre, el jefe es claro cuando imparte instrucciones.

GRÁFICA No. 7. MI JEFE ES CLARO CUANDO IMPARTE INSTRUCCIONES.



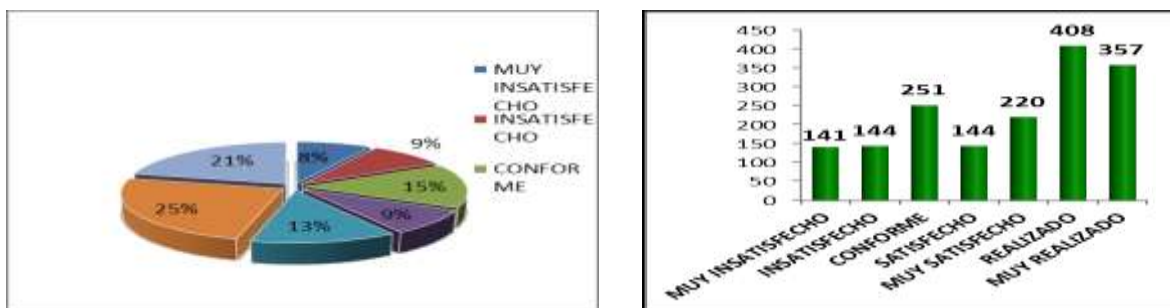
UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 7 VARIABLE COMUNICACIÓN	NUNCA	0	0%
	CASI NUNCA	3	3%
	ALGUNAS VECES	12	11%
	PERIODICAMENTE	6	5%
	CON MUCHA FRECUENCIA	10	9%
	CASI SIEMPRE	44	40%
	SIEMPRE	36	32%
TOTAL		111	100%

12.8. VARIABLE MOTIVACIÓN

Mejorar las condiciones laborales en cuanto a: ascensos, nivelación salarial, incentivos, capacitación técnica y que permita el desarrollo y crecimiento personal, cargos de acuerdo a los perfiles, un buen programa de bienestar social de acuerdo a las necesidades del grupo y sus familias, dar aplicabilidad al plan operativo de estímulos POE.

Esta variable está conformada por las preguntas 28,29,30,31,33,34,35,36,37,41,42,48,49,50 y 51, las cuales se relacionan a continuación.

GRÁFICA No. 8.



UNIDAD	ITEMS	TOTAL	%
GRAFICA 8 VARIABLE MOTIVACIÓN	MUY INSATISFECHO	141	8%
	INSATISFECHO	144	9%
	CONFORME	251	15%
	SATISFECHO	144	9%
	MUY SATISFECHO	220	13%
	REALIZADO	408	25%
	MUY REALIZADO	357	21%
TOTAL		1665	100%

13. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados de las variables demográficas; la gran mayoría funcionarios de la Seccional de Investigación Criminal son hombres, mayores de 26 años de edad, solteros, en su mayoría y grado de instrucción básica bachilleres.

En cuanto las variables del clima:

Los resultados obtenidos en la variable objetivos se considera que la cantidad de información recibida es suficiente pero con vacíos fuertes como para realmente dejarle claro a los servidores, la cantidad, la pertinencia y la comunicación de los objetivos de la entidad no son claros al ingreso a la institución, esto hace pensar en la necesidad de trabajar la inducción y reinducción del personal ya que debido a los cambios acelerados sufridos en los últimos años en la institución lo hace eminentemente necesario.

En las Relaciones interpersonales, la gran mayoría manifiestan tener buenas relaciones interpersonales, no obstante se necesita reforzar dicho tema, ya que se nota apatía en el momento de participar en actividades recreativas, deportivas y culturales y en las propuestas reiteran ocuparse más del trabajo en equipo, a fin de evitar los rumores.

En la variable cooperación, no se percibe un alto grado de cooperación ni por parte de los compañeros ni por parte de la entidad en general, ya que en este último, se considera

que la entidad no siempre ofrece los recursos y equipos necesarios para realizar el trabajo, ni se siente el respaldo jurídico por parte de la entidad en el momento de cometer una falta.

En la variable toma de decisiones, se percibe de una manera positiva, ya que los servidores consideran tener cierto grado de autonomía en su trabajo y participación en la toma de decisiones e iniciativas que generan responsabilidades en el trabajo, aunque en las propuestas de mejoramiento consideran que hay decisiones que no se toman en forma parcial y que la participación por parte de los servidores no es suficiente.

En la variable de Motivación, existe una división en cuanto a los aspectos positivos y los aspectos negativos, ya que en general, se siente un alto grado de satisfacción y realización en cuanto al tipo de trabajo que se realiza, la trayectoria en la empresa y la importancia en el cumplimiento de la misión institucional, pero se percibe un alto grado de insatisfacción ya que la mayoría de los servidores no sienten la presencia de un programa de estímulos e incentivos y ascensos teniendo en cuenta que la mayoría hacen parte del personal de base (patrulleros) quienes concursan para poder ascender.

En la variable control, se percibe moderadamente positivo, ya que en algunas unidades se considera que no se hace una buena labor por parte del jefe en el momento de hacer control y seguimiento a las tareas propuestas; interpretando dicha labor como necesaria, oportuna y productiva, ya que se convierte en una oportunidad de mejora.

Aunque el 80% de los encuestados manifiesta sentirse siempre tratado con amabilidad por parte del jefe o jefes, sin embargo en los aspectos a mejorar sugieren que haya un trato

más humano por parte de estos que no los consideren como maquinas que solo producen, también reclaman mejores espacios para la comunicación y la participación y que tengan un mejor perfil de lideres.

Finalmente la mirada que se hizo sobre el clima organizacional que se percibe en el Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales, se hizo desde la medida perceptiva de los atributos organizacionales que es una mirada integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades, y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Entendido esto que se trata de una institución jerarquizada castrense.

14. PROPUESTA DE INTERVENCION

El talento humano de la Policía Nacional debe poseer cualidades diferenciadoras, que sean sostenibles, flexibles y adaptables. Estas cualidades se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas que les permiten a los funcionarios trascender los límites de una actividad laboral específica, aportando a la competitividad de la Institución, de manera tal que siguiendo esta línea, la estrategia de gestión humana despliega acciones coherentes para “propiciar el desarrollo humano integral de las personas en sus dimensiones (...), de manera que se cuente con seres humanos comprometidos, que contribuyan en la construcción de una cultura orientada a consolidar una Institución altamente competitiva”¹.

En este marco, para afianzar el desarrollo humano integral como una condición indispensable en la motivación de los hombres y mujeres de la Institución, se plantean programas, los cuales integran el conjunto interrelacionado de políticas, planes, disposiciones y eventos que interactúan, con el propósito de incrementar la satisfacción y productividad en el servicio del personal de la Institución, siendo conscientes de que al sentirse motivado y reconocido laboralmente, se incrementan y sostienen en el tiempo los niveles de productividad.

Por lo anterior, es necesario propender por la convergencia de variables como el reconocimiento de la labor en condiciones dignas, la creación de espacios que fomenten la integración familiar, la promoción de hábitos psicosociales saludables, la afirmación de la

educación como componente fundamental del desarrollo de una sociedad, la intervención y el tratamiento en situaciones vulnerables tanto físicas como mentales, el acceso a los servicios de salud y de bienestar, y la participación activa de los integrantes de la Institución.

Así, resulta obligatorio que las dimensiones ética, deontológica, valores, intelectual, laboral, socioafectiva y física se fortalezcan en el personal policial, motivando y humanizando al talento humano, de manera tal que el Sistema de Estímulos forme parte esencial de la gestión del talento humano, y se implemente a través del otorgamiento de incentivos, y de los programas de Bienestar Social y Salud. En suma, es una premisa entender el recurso humano como parte primordial para el funcionamiento de las organizaciones, ya que el reforzamiento de los programas de incentivos logra fortalecer de manera integral la eficiencia en el quehacer laboral, en tanto premia sus esfuerzos, y al reforzar el buen ánimo, promueve la proactividad².

Específicamente en el ámbito del bienestar social, la Institución apropia este concepto como el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de los servidores públicos y su familia, para que su existir posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad, satisfacción y desarrollo humano integral, incidiendo significativamente en el comportamiento y desempeño del individuo; razón por la cual se debe brindar un ambiente apropiado para que el personal mantenga altos niveles de satisfacción, de disposición y compromiso, evolucionando armónicamente en las dimensiones del ser humano.

² POLICÍA NACIONAL. Tomo 1.1 Enfoque humanístico del servicio de Policía, p. 201.

De acuerdo a los resultados obtenidos y partiendo del Direccionamiento Estratégico de la Entidad y de la normatividad que los rige se evidencia la necesidad del fortalecimiento del Proceso de Gestión del Talento Humano y el aseguramiento de calidad ya que este no solo abarca los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que en ellas se desenvuelven. Por lo tanto se parte de considerar que La vida de las personas conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones, por ser eminentemente social el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

“Una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o mas personas, cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”. Las personas son la base de cualquier organización y ésta se conforma como un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos, los recursos son medios que las instituciones poseen para realizar sus tareas, son los insumos necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Estos recursos son: físicos o materiales, financieros, administrativos y humanos. Aunque todos son necesarios, son los recursos humanos los únicos recursos vivos, con capacidades, habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización y por ende capaces de procesar los demás recursos. Es por este hecho que a las personas no se les puede considerar como un recurso mas ya que es el talento de las personas el que moviliza y dinamiza la organización.

Esto significa que la administración de cualquier entidad, incluyendo la seccional de investigación criminal (sijin), necesita las personas para procesar sus recursos básicos, o sea los seres humanos son los únicos recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización. Es claro entonces que son las personas en la institución la base de ésta y de todos los procesos que al interior ocurren; de la manera como se Gestione y administren las personas en la organización será el éxito y productividad en sus, se logran alcanzar los planes, estrategias y metas propuestos. Es así que aspectos como el clima y la cultura organizacional están directamente influidos por la forma como las personas se sientan dirigidas, coordinadas, supervisadas, recompensadas, evaluadas, atendidas en sus necesidades personales o de desempeño en el cargo, determinando los condicionamientos del comportamiento humano en la organización. El clima organizacional está estrechamente ligado al bien-estar de los miembros que componen la institución, si este es elevado el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes y con la organización, si este es bajo, el clima tiende a caracterizarse por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede llegar a transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

Entonces el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con las formas y estrategias que utiliza la organización para Gestionar y administrar sus colaboradores. Es evidente entonces que a partir de lo encontrado en la revisión del clima y de lo anteriormente expuesto es que nace entonces la importancia de establecer un sistema que

busque coordinar y liderar el talento humano en la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales, de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores, de sus procesos y servicios como entidad investigadora, y en general como institución pública.

Siendo conedores que la administración del talento humano en cualquier organización está determinada por las políticas y directrices vigentes, por la tecnología implementada, por la filosofía administrativa, por la cantidad y calidad de personas que se tengan, particularmente, Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales, tiene unas políticas y directrices dadas desde el nivel central en su Direccionamiento Estratégico y que busca impactar y que muchas veces no alcanzan a llegar a impactar los procesos locales de una manera efectiva, no obstante se hace pertinente plantear esta propuesta para la particularidad vivida por la entidad aquí en los espacios y momentos que se viven con el grupo de colaboradores de Manizales.

La propuesta recoge la normatividad actual y las tendencias actuales sobre el manejo del talento humano en la Organización que se orienta a buscar calidad de vida en el trabajo ya que ésta representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en la organización implica una constelación de factores que tienen que ver con la satisfacción del trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros aspectos similares. Todo eso no

solo implica elementos intrínsecos al puesto, sino también los elementos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral. En primera instancia es indispensable definir quién administrara el talento humano aunque ya se sabe que es labor del director máximo de la organización ya que a él le corresponden las decisiones sobre la dinámica de la organización y los recursos disponibles. En cada área o departamento corresponde a cada jefe de este, es él quien toma decisiones respecto a sus colaboradores, el que decida sobre contrataciones de nuevas personas, promociones, transferencias, evaluación del desempeño, meritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo. El jefe debe ser el que transmita a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los subordinados. Es indispensable que quien asuma el papel del jefe o líder tenga claridades sobre los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, es prioritario entonces que a los líderes de la Seccional de Investigación Criminal sede Manizales se les capacite sobre cómo dirigir sus grupos humanos, de tal forma que potencien en ellos sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral.

Sin embargo para que las jefaturas actúen de manera uniforme es necesario un departamento de asesoría del talento humano que proporcione a las jefaturas la debida orientación , las normas y los procedimientos sobre cómo administrar su talento humano, además debe prestar los servicios especializados de reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos etc. Por lo tanto debe ser una persona especializada en este tipo de servicios.

Según Chiavenato¹²: un buen sistema de Administración del Talento Humano está compuesto por cinco subsistemas interdependientes que son: Subsistema de Integración con las funciones de reclutamiento y selección.

Subsistema de Organización del Talento Humano con las funciones de inducción, análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación del talento humano, plan de vida y de carrera y evaluación del desempeño.

Subsistema de retención con las funciones de Administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y relaciones laborales.

Subsistema de desarrollo con las funciones de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Subsistema de auditoría con las funciones de banco de datos, sistemas de información y auditoría del talento humano.

De acuerdo a estas especificaciones generales retomaremos algunas funciones que por su carácter influyen significativamente en el clima y que además por el tipo de institución puedan ser tenidas en cuenta a nivel local a pesar de que existen unos lineamientos de orden nacional pareciera que en varios aspectos no alcanzan a impactar la seccional en la medida que se espera. Los pasos a tener en cuenta en la Gestión del Talento Humano son:

1. Definir las competencias. Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición de las competencias por la alta dirección de la entidad.
- Prueba de las competencias en un grupo de colaboradores de la institución.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos del Talento Humano por competencias.

2. Definir los perfiles de los cargos por competencias. Para ello se debe desarrollar: La definición de competencias por puestos. Definición de grados. Definición de perfiles. Análisis de las competencias de las personas. Implantación del sistema.

3. Decidir cómo se hará el reclutamiento. La fuente de reclutamiento primaria-mente debe ser interna o sea recurrir a promociones o transferencias del talento humano con que cuenta la institución. Este tipo de reclutamiento es una fuente poderosa de motivación para los empleados ya que estos ven la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a la política de promoción, además estimula en el personal una actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearla. Este aspecto es sugerido por los servidores de la seccional.

4. Selección de personal. Partiendo del perfil por competencias descrito para el cargo Esta debe estar basada en la meritocracia como lo plantea la ley 909 para las entidades públicas. Si se va a apoyar en algún organismo seleccionador debe ser de los que están certificados para dicha labor. Se debe garantizar que todo el proceso muestre validez,

confiabilidad y transparencia de tal manera que se ubiquen los perfiles adecuados para cada cargo.

5. Inducción o socialización. Esta debe arrancar desde el proceso de selección cuando al futuro candidato se le da información general pero clara de la institución respecto a la cultura organizacional, las actividades que se desarrollan, las recompensas, el estilo de dirección etc. Se debe continuar inmediatamente se vincula a la institución para proveerle al nuevo miembro un ambiente favorable y acoger.

La inducción debe ser general y específica. La general debe propender por familiarizar al colaborador con el lenguaje, usos y costumbres de la institución explicando la estructura de la organización, los servicios que presta, la misión, visión, objetivos, valores, normas y patrones de comportamiento. La específica hace alusión a todas aquellas formas y funciones de su área y cargo específico. Finalmente un buen proceso de inducción debe ser evaluado y establecer plan de seguimiento para garantizar que realmente este sí se logra. La inducción tiene un efecto significativo en el clima ya que es la manera como el nuevo colaborador se siente recibido por la institución, desde este momento puede empezar a sentirse apreciado y valorado por ésta y por ende generando una apertura hacia el sentido de pertenencia y colaboración con la entidad o generando lo contrario. Igualmente se debe hacer procesos permanentes de reinducción por los constantes cambios que puede tener la institución.

6. Diseño de puestos de trabajo: Aunque existe un formato del puesto de trabajo con las funciones y procedimientos es necesario tener en cuenta que las posibilidades de obtener

mejores resultados de las persona y del trabajo aumentan cuando estas consideran su trabajo como algo significativo y valioso, cuando se siente responsable de los resultados del trabajo y cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo. Según Chiavenato¹⁴ cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir cinco dimensiones esenciales que crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre motivación y satisfacción en el cargo, sienta mayor autonomía y autocontrol. Las cinco dimensiones son: Variedad: Es el número de las diversas habilidades que exige el puesto. Autonomía: Es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar su trabajo. Significado de la tarea: Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. Identificación con la tarea: Se refiere a la posibilidad de que la persona pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos a partir de la realización de una pieza de trabajo completa.

7. Realimentación: es el grado en el que recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.

8. Evaluación del desempeño: Es un instrumento para mejorar los resultados del talento humano en la organización, por lo tanto debe ser planeada, coordinada y desarrollada en forma adecuada para que produzca los beneficios para el colaborador y para la institución. Permite que las personas sean realimentadas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos. La evaluación del desempeño no es un fin en si, sino un importante medio para mejorar y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la entidad considerando tanto los objetivos

de la organización y los objetivos de los individuos. Aunque la institución tiene sus direccionamientos, estos no son aplicados con el rigor que ameritan ni a todos los servidores sea cual fuere el tipo de contratación.

9. Higiene y Seguridad Laboral: Busca conservar la salud y la comodidad del colaborador al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente. Implica tener en cuenta las siguientes condiciones del trabajo: Condiciones ambientales como iluminación, ruido, temperatura y otros. Condiciones de tiempo como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso etc.

Condiciones sociales como organización informal (celebraciones), relaciones, status, recreación, esparcimiento para el y su familia. Este punto merece especial atención ya que fue uno de los mas reclamados o sugeridos por los colaboradores.

10. Capacitación y desarrollo del Talento humano. Se parte del hecho de saber que las personas tienen una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. La entidad debe echar mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

Esta capacitación y desarrollo de personal debe estar basado en un proceso planeado porque la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de los colaboradores para el futuro. Debe ser intencional

porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a la entidad. Debe ser proactivo porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro y el destino de la institución y de las personas que laboran en ella. Se debe basar en el consenso, porque no es impuesta de la cima para abajo, sino con la consulta y de acuerdo con las aspiraciones de los empleados.

11. Y por último está la auditoria del talento humano que es el control para asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la entidad no funciona con eficiencia. Existen gran variedad de medios y estrategias con los cuales la institución intenta controlar la conducta de las personas y encuadrarlas dentro de su conveniencia, objetivos y expectativas. El problema está en el hecho de que, cuantos más mecanismos de control utilice tanto menor es el grado de libertad de acción y de autonomía de las personas. Cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas tienden a rebelarse, no aceptarlos y rechazarlos. El ideal es crear formas de control que sean constructivas y que conduzcan libre y sanamente a las personas hacia los objetivos propuestos por la institución y que deje espacio para la consecución de los objetivos individuales y la satisfacción de las expectativas personales, en este sentido los equipos son sumamente recomendables porque sustituyen el control burocrático por el grupal. Se hace entonces necesario tener una medida equilibrada en cuanto al control ya que algunos funcionarios manifiestan percibir un control autoritario, otros manifiestan la no existencia de mecanismos de control y seguimiento a sus labores. Con esta propuesta se espera aportar a las iniciativas de mejoramiento continuo que invita a hacer el Direccionamiento Estratégico de la institución en busca de crear mejores condiciones y de lograr cumplir la

misión, visión, objetivos y compromisos institucionales sino también los individuales de cada uno de los colaboradores que hacen parte de esta gran familia.

Los programas planteados para la propuesta de intervención se clasificaron de la siguiente manera:

Concepto de calidad de vida laboral: Programas orientados a promover condiciones de trabajo favorables al buen desempeño laboral y la motivación de los servidores públicos policiales, en cuanto a clima laboral, adaptación al cambio, preparación para el retiro, identificación de la cultura institucional y fortalecimiento del trabajo en equipo.

El programa de Calidad de vida laboral para el personal SIJIN de la Policía Nacional se constituye en el eje articulador de las dimensiones ética, deontológica y de valores, intelectual, socioafectiva, laboral y física, el cual permite la construcción de escenarios para el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

- Dimensión ética, deontológica y valores. Los estímulos para la Policía Nacional tienen como propósito destacar entre sus servidores la práctica de estilos de vida ejemplar, apoyados en la ética, principios y valores institucionales, que les permita imitar modelos y adoptar comportamientos dignos y meritorios determinados en el Sistema Ético Policial.

- Dimensión intelectual. Esta dimensión estará orientada a motivar el personal hacia el aprendizaje continuo y la asimilación de conocimientos que permitan fortalecer

habilidades y valores que conjugados con la práctica y la experiencia optimicen el desempeño en el servicio policial.

- Dimensión socioafectiva. Promueve la cultura del reconocimiento y el respeto, favoreciendo el desarrollo de competencias de relaciones interpersonales y familiares, resolución de conflictos y un adecuado nivel de adaptabilidad, para el desempeño efectivo del servicio policial.
- Dimensión laboral. Promueve una cultura de la calidad y efectividad en el servicio orientado a la comunidad, manteniendo e incrementando los desempeños exitosos y refuerza la admiración y respeto del personal competente, que se destaca en el cumplimiento de su deber.
- Dimensión física. El Sistema de Estímulos promueve la generación de espacios que permiten al funcionario disfrutar de un buen estado de salud, bienestar físico y mental para poder responder de manera eficiente a las exigencias personales y del servicio.

Concepto de Bienestar Social y protección y servicios sociales: Procesos orientados a crear y mantener las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del personal de la Institución, que permiten mejorar su calidad de vida laboral y familiar, y por ende, elevar los niveles de identificación, satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad en su trabajo.

Programas orientados a la satisfacción de las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del servidor público y su familia para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

Concepto de 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, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, jornadas de trabajo, facilitación de toma de decisiones, calidad de la capacitación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estrategias institucionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

Concepto Incentivos: Programas orientados a premiar los desempeños exitosos y los resultados efectivos a nivel individual y de equipos de trabajo. Se clasifican en pecuniarios y no pecuniarios.

Incentivos pecuniarios: Reconocimiento económico redimible en bienes y servicios cuando es concedido a los equipos de trabajo, o de manera individual con el otorgamiento de la medalla Cruz al Mérito Policial; estos incentivos buscan destacar, mantener y exaltar los comportamientos asociados a los mejores desempeños y resultados exitosos, y deberán ser otorgados de acuerdo con el presupuesto de la Institución.

Incentivos no pecuniarios: Reconocimientos no económicos dirigidos a destacar, mantener e incrementar desempeños y comportamientos sobresalientes a nivel individual o de equipos de trabajo.

14.1. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES A DESARROLLAR

PROGRAMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES
CALIDAD DE VIDA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMA DE ESTIMULOS: ✓ DIMENSION ETICA, DEONTOLOGICA Y VALORES. ✓ DIMENSION INTELECTUAL. ✓ DIMENSION SOCIOAFECTIVA. ✓ DIMENSION LABORAL. ✓ DIMENSION FISICA. • DESVINCULACION LABORAL ASISTIDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Profesionales en las áreas de psicología, sociología, trabajo social. • Físicos: Auditorios, salas de juntas. • Económicos: Presentar propuestas que se puedan incorporar en el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ COMANDANTE O SU DELEGADO. ✓ SUBCOMANDANTE. ✓ JEFE DE TALENTO HUMANO. ✓ COORDINADOR DE BIENESTAR SOCIAL. ✓ JEFE DE PLANEACION. ✓ JEFE DE COEST
BIENESTAR LABORAL Y PROTECCION, SERVICIOS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • RECREACION DEPORTE Y CULTURA. • EDUCACION FORMAL Y EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO. • VIVIENDA FISCAL. • ASISTENCIA SOCIAL. • PROMOCION DE LA SALUD Y PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD. • DESCANSOS SUPLEMENTARIOS. • TIEMPO PARA ESTUDIO. • BENEFICIO POR CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES ACADEMICOS Y DE COOPERACION. • COMPROMISO EMOCIONAL. • LIDERAZGO. • CONTROL DE AMENAZAS INSTITUCIONALES. • PREVENCIÓN MUERTE DE POLICIAS. • DIMENSION HUMANA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Profesionales en las áreas de psicología, sociología, trabajo social. • Físicos: Auditorios, salas de juntas, espacios abiertos y recreativos, campos deportivos. • Económicos: Presentar propuestas que se puedan incorporar en el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ COMANDANTE O SU DELEGADO. ✓ SUBCOMANDANTE. ✓ JEFE DE TALENTO HUMANO. ✓ COORDINADOR DE BIENESTAR SOCIAL.

CLIMA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICAR LAS AREAS DEBILES DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO. • ELABORAR ACCIONES DE MEJORA PARA ELEVAR NIVELES DE EFECTIVIDAD, SASTIFACCION Y BIENESTAR. • INFORME TRIMESTRAL DE AVANCES EN FORMATO ESTABLECIDO. • SEGUIMIENTO EN AREAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ SOCIOAFECTIVA. ✓ AMBIENTE LABORAL. ✓ COMPETENCIAS LABORALES. ✓ TRABAJO EN EQUIPO. ✓ COMUNICACIÓN. ✓ ESTILOS DE DIRECCION. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Profesionales en las áreas de psicología, sociología, trabajo social. • Físicos: Auditorios, salas de juntas. • Económicos: Presentar propuestas que se puedan incorporar en el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ COMANDANTE O SU DELEGADO. ✓ SUBCOMANDANTE. ✓ JEFE DE TALENTO HUMANO. ✓ COORDINADOR DE BIENESTAR SOCIAL. ✓ JEFE COEST. ✓ INTEGRACION EQUIPO DESARROLLO HUMANO. ✓
INCENTIVOS PECUNIARIOS Y NO PECUNIARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • BONOS. • CONDECORACIONES. • CRUZ AL MERITO. • FELICITACIONES PUBLICAS. • PREMIOS. • PERSONAJES DESTACADOS. • RECONOCIMIENTO ACTIVIDADES DESTACADAS EN EL SERVICIO. • TURNOS DE DESCANSO ESPECIAL. • BECAS DE ESTUDIO. • DISTINTIVO ESPECIAL MENCION HONORIFICA. • RECONOCIMIENTO AL PRIMER PUESTO DE CURSO DE FORMACION O ACTUALIZACION. 	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos: Presentar propuestas que se puedan incorporar en el presupuesto. • Instituciones vinculadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ COMANDANTE O SU DELEGADO. ✓ SUBCOMANDANTE. ✓ JEFE DE TALENTO HUMANO. ✓ COORDINADOR DE BIENESTAR SOCIAL. ✓ JEFE DE COEST. ✓ INTEGRACION EQUIPO DESARROLLO HUMANO.

15. RECOMENDACIONES

Establecer canales de comunicación adecuados donde se haga una verdadera retroalimentación de lo informado.

Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la entidad.

Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional.

Establecer estrategias para mitigar los factores de riesgo internos o externos existentes o los que son fuentes potenciales de ocurrencia, que puedan afectar el clima laboral.

Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de la institución.

16. CONCLUSIONES

1. En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN) sede Manizales, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

2. Los servidores se sienten motivados y satisfechos trabajando en la entidad.

3. Las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.

4. Se evidencia la necesidad de potenciar el programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa.

5. El proceso de inducción al personal nuevo muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de partida hacia el conocimiento general y específico de la entidad, generando así, sentido de pertenencia.

6. Existe un gran descontento a nivel general, ya que no se percibe la presencia de un programa de bienestar social que involucre al grupo familiar laboral dentro de la entidad.

17. BIBLIOGRAFÍA

ACHURY Y MALDONADO. La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad. Tesis de grado. Universidad católica de Colombia, 1984.

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granica, 2004. 174 p.

ÁLVAREZ, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana. -----. Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2), 1992, Págs. 83 –100. -----
 --. La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2), 1992. Págs. 101 –119.

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1992.

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill, quinta y octava edición. 2007 500 p.
 Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 1995.

COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias MGH - 9C.

COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Tomo 1.1. Enfoque humanístico del servicio de Policía, 2010.

Comunicación organizacional. Competencia Comunicativa Básica Manual de Formación. Primera Edición Universidad de Caldas 2000 pag.93,94,96 HAMPTON, R David. Administración.

Consulta: SU DINERO – EL MUNDO. Seminario de Economía Familiar, Consumo y Empleo. Reglas de oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Por Elena Rubio Navarro.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Y DONELLY, Jr. Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 2001.

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Universidad católica de Colombia. Acta Colombiana de Psicología 11,97-113,04. Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de respuesta al Ítem.

GÓMEZ Y COLS. Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al

ítem. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2001. GONCALVES, Alexis Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000. GONZÁLEZ LÓPEZ, Luis.

Mc GRAW HILL. KOONTZ, Harold y WIHRICH Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill, 1989. HAYGROUP. Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos 3ª edición Prologo de Plácido Fajardo. Coordinadora de la edición Guadalupe Fernández Ediciones DEUSTO.

URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano. 3R editores 2da edición.

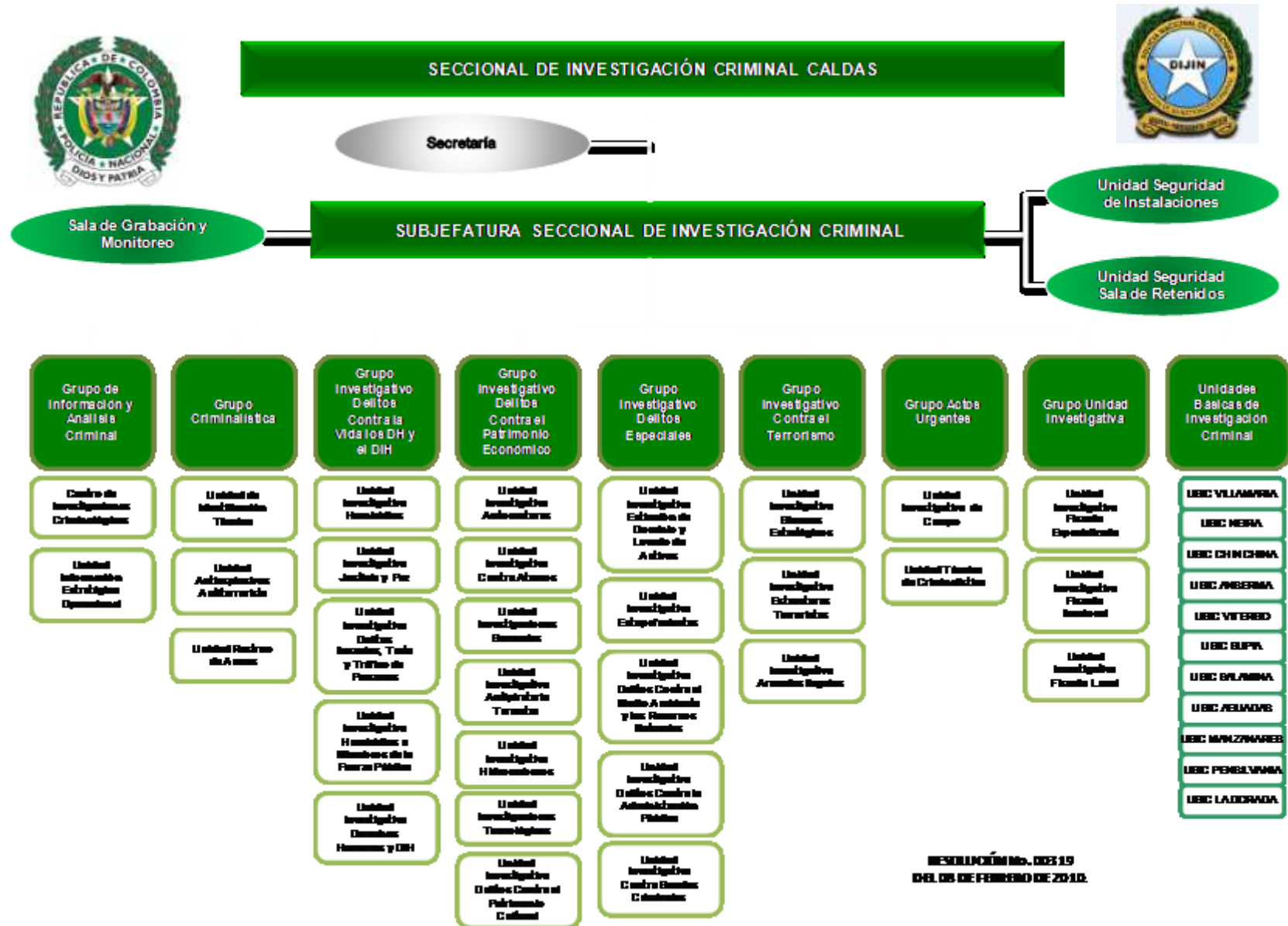
YARCE, Jorge. La empresa como un sistema humano, Colección ETHOS empresarial, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Desarrollo Humano y Organización. Universidad Católica de Colombia.

<http://www.uch.edu.ar/rrhhCatarina>. [udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calvo_pdb/capitulo 2.pdf](http://udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calvo_pdb/capitulo_2.pdf).

www.imss.gob.mx Programas y servicios bienestar social Programas de bienestar social. [www.feban.net/bienestarsocial/programa social](http://www.feban.net/bienestarsocial/programa_social)

18. ANEXOS

18.1. ORGANIGRAMA



18.2. ENCUESTA

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL POLICIA NACIONAL



DEPARTAMENTO DE POLICIA CALDAS SECCIONAL DE INVESTIGACION CRIMINAL

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique 50 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

ALCANCE Y CUESTIONAMIENTOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS, DE CLIMA Y LAS PREGUNTAS ABIERTAS	7	6	5	4	3	2	1
A. USTED SE ENCUENTRA DENTRO DEL RANGO DE LAS SIGUIENTES EDADES:	DE 20 A 25	DE 26 A 30	DE 31 A 35	DE 36 A 40	DE 41 A 45	46 O MAS	NR
B. GENERO	MASCULINO	FEMENINO					NR
C SU ESTADO CIVIL ACTUAL ES:	SOLTERO	CASADO	UNIÓN LIBRE	SEPARADO			NR
D TIENE USTED HIJOS	SI	NO					NR
E SU ESCOLARIDAD ESTA EN LOS RANGOS DE	BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALISTA	MAGISTER	NR

F SU DESEMPEÑO PROFESIONAL ESTA EN LOS CAMPOS DE:	JEFATURA	SUBJEFA-TURA	GRUPOS INVESTIGATIVOS	UNIDAD INVESTIGATIVA	CRIMINALÍSTICA Y ACTOS URGENTES	SEGURIDAD	NR
G. SU ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN EN AÑOS ES:	DE 1 A 5	DE 6 A 10	DE 11 A 15	DE 16 A 20	DE 21 A 25	26 O MAS	NR
1 LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE RECIBÍ SOBRE LOS OBJETIVOS DE MI TRABAJO AL INGRESAR A LA SIJIN FUE:	Toda	Suficiente	Apenas	Alguna	Muy poca	Casi nunca	ninguna
2 LA COMUNICACIÓN DE LOS CAMBIOS DE LOS OBJETIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO ME PERMITE ADAPTARME RÁPIDAMENTE:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	nunca
3 AL COLABORACIÓN MI TRABAJO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, YO SATISFAGO MIS NECESIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES (SALARIOS, ASCENSOS, RECONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE) ¿CON QUE INTENSIDAD SATISFAGO MIS OBJETIVOS PERSONALES?:	plenamente	Con gran satisfacción	Alguna satisfacción	Indiferente	Con alguna insatisfacción	Con gran insatisfacción	Insatisfacción absoluta
4 LA FORMA EN QUE PARTICIPO EN LAS ACTIVIDADES EXTRALABORALES (DEPORTES, PASEOS, FIESTAS) ES:	Como promotor	Organizador	Colaborador	Simplemente participo	Participo porque me toca	Participo con desagrado	No participo
5 CONSIDERO QUE LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON MIS COMPAÑEROS SON:	Excelentes	Buenas	aceptables	Regulares	malas	Muy malas	Pésimas

6. SIENTO QUE PUEDO COMENTAR CON MIS COMPAÑEROS SOBRE PROBLEMAS PERSONALES QUE AFECTAN MI DESEMPEÑO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
7. ACOSTUMBRO A DIVERTIRME CON MIS COMPAÑEROS DE UNIDAD O GRUPO POR FUERA DE LA ACTIVIDAD LABORAL:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
8. MI JEFE TIENE UNA VISIÓN CLARA DE HACIA DONDE DEBE IR LA SIJIN Y COMO LOGRAR QUE ASÍ SEA:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9. MI JEFE HACE UN BUEN TRABAJO EN LA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y COORDINACIÓN DE PERSONAS:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10. MI JEFE RECONOCE MI ESFUERZO Y TRABAJO ADICIONAL:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
11. MI RELACIÓN CON MI JEFE INMEDIATO ES:	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
12. MI JEFE EVITA EL FAVORITISMO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13. MI JEFE ES JUSTO CUANDO ORDENA UN TRABAJO O TOMA UNA DECISIÓN:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14. ESTOY DE ACUERDO CON MI JEFE INMEDIATO CUANDO ME ASIGNA UN TRABAJO EXTRA:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

15. MI JEFE INMEDIATO ME AYUDA PARA HACER MEJOR MI TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16. EL NIVEL DE CONFIANZA QUE EXISTE ENTRE MI JEFE INMEDIATO Y EL PERSONAL DEL GRUPO ES:	Excelente	Buena	Aceptable	Regulares	Malas	Muy malas	Pésimas
17. CUANDO NO PUEDO SOLUCIONAR INQUIETUDES Y PROBLEMAS EN MI TRABAJO, LOS PLANTEO A MI JEFE INMEDIATO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18. COMO EMPLEADO DE LA SIJIN SIENTO QUE TENGO EL RESPALDO JURÍDICO Y LEGAL COMO CONSECUENCIA DE MIS ACTUACIONES PROFESIONALES:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
19. LA ACTITUD QUE TENGO PARA VINCULARME A GRUPOS DE TRABAJO ES:	Excelente	Buena	Aceptable	Regulares	malas	Muy malas	Pésimas
20. YO CREO QUE LA AYUDA Y LA COOPERACIÓN QUE EXISTE ENTRE TODOS LOS SERVIDORES DE LA INSTITUCIÓN ES:	Excelente	Buena	Aceptable	Regulares	Malas	Muy malas	Pésimas
21. LA INSTITUCIÓN ME OFRECE LOS RECURSOS Y EQUIPOS NECESARIOS PARA REALIZAR MI TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
22. CON QUE FRECUENCIA MI GRUPO DE TRABAJO Y YO PODEMOS TOMAR DECISIONES QUE DEN SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS INTERNOS:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

23. PREFIERO CUMPLIR ORDENES EN LUGAR DE TOMAR INICIATIVAS Y RESPONSABILIDADES:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24. CONSIDERO QUE TENGO AUTONOMÍA PARA ORGANIZAR LAS LABORES QUE COMPETEN A MI CARGO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
25. ME GUSTARÍA SER CONSULTADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES ADICIONALES A MI TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
26. MI JEFE CONTROLA Y HACE SEGUIMIENTO A MI TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
27. EN RELACIÓN A LA FORMA COMO MI JEFE CONTROLA Y HACE SEGUIMIENTO A MI TRABAJO. ¿YO ME SIENTO?:	Muy contento	Contento	Tranquilo y satisfecho	Indiferente	Intranquilo	conforme	Inconforme
28. CON RELACIÓN AL TRABAJO QUE ME CORRESPONDE HACER. ¿YO ME SIENTO?:	Muy realizado	Realizado	Muy satisfecho	Satisfecho	Conforme	insatisfecho	Muy insatisfecho
29. POR EL HECHO DE ESTAR TRABAJANDO EN LA SIJIN. ¿YO ME SIENTO?:	Muy realizado	Realizado	Muy satisfecho	Satisfecho	Conforme	insatisfecho	Muy insatisfecho
30. CONSIDERO QUE LA SIJIN APLICA EL PROGRAMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS (POE) PARA EL PERSONAL:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31. ESTOY SATISFECHO CON MI TRAYECTORIA EN LA INSTITUCIÓN:	Muy satisfecho	Satisfecho	En parte satisfecho	Indiferente	resignado	En parte descontento	Completament e descontento

32. RECONOZCO QUE MI TRABAJO ES IMPORTANTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA SIJIN:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
33. LOS IMPLEMENTOS DE MI PUESTO DE TRABAJO (MESAS, SILLAS, EQUIPOS, VEHÍCULOS, ARMAS, ETC), HACEN QUE ME SIENTA CÓMODO Y SEGURO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
34 MI ESTILO DE VIDA CONTRIBUYE A QUE MI NIVEL DE FATIGA EN EL TRABAJO SEA:	Muy alto	Alto	Medio alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	Inexistente
35 LAS CONDICIONES LOCATIVAS DE MI PUESTO DE TRABAJO ME PERMITEN DESARROLLAR ADECUADAMENTE MIS FUNCIONES:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
36. LOS COMENTARIOS DE MIS COMPAÑEROS CON RELACIÓN A LA INSTITUCIÓN, A MI REMUNERACIÓN, A MI FUTURO PROFESIONAL, ME HAN DESANIMADO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37 SIENTO QUE LA MOVILIDAD Y LOS CAMBIOS DE PUESTOS DE TRABAJO ME GENERAN SENTIMIENTOS DE INSEGURIDAD Y MIEDO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
38. ME SIENTO TRATADO CON AMABILIDAD POR MI JEFE O POR MIS JEFES:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
39 MI JEFE HACE EXIGENCIAS RAZONABLES EN MI TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

40 MI JEFE PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS LABORES PROPIAS DE LA SECCIONAL:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41 ME SIENTO MOTIVADO POR QUE EL PUESTO QUE OCUPO EN LA INSTITUCIÓN ESTA EN RELACIÓN CON LA FORMACIÓN ACADÉMICA QUE OSTENTO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
42 CONSIDERO QUE EN MI PUESTO DE TRABAJO, HAGO MAS COSAS O TENGO MAS FUNCIONES QUE LOS COMPAÑEROS DE MI ENTORNO, GANANDO LO MISMO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
43 CREO QUE LA IMAGEN QUE TIENEN MIS COMPAÑEROS DE MI COMO TRABAJADOR ES:	Excelente	buena	aceptable	Regular	mala	Muy mala	Pésima
44 MI JEFE ES CLARO CUANDO IMPARTE INSTRUCCIONES:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
45 PARTICIPO EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE AFECTEN DIRECTAMENTE A MI GRUPO DE TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
46 INTENTO EVITAR LA CREACIÓN DE SITUACIONES DESAGRADABLES EN MI GRUPO DE TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
47 CON QUE FRECUENCIA MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SOLICITAN MI AYUDA PARA REALIZAR SU TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

48 EN RELACIÓN CON MI VIDA EN GENERAL YO ME SIENTO:	Muy satisfecho	Satisfecho	En parte satisfecho	Indiferente	Resignado	En parte descontento	Completament e descontento
49 CONSIDERO QUE TENGO UN ESTADO DE SALUD OPTIMO PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
50 PUEDO TOMARME EL TIEMPO LIBRE NECESARIO DE FORMA COORDINADA CUANDO DEBO ATENDER UNA NECESIDAD PERSONAL:	Siempre	Casi siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
51 EL CUIDADO QUE TENGO CON LOS ELEMENTOS DE USO OFICIAL ES:	Excesivo	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo

18.3. RESULTADOS

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del estudio mostrando los porcentajes obtenidos en cada variable investigada, de clima organizacional

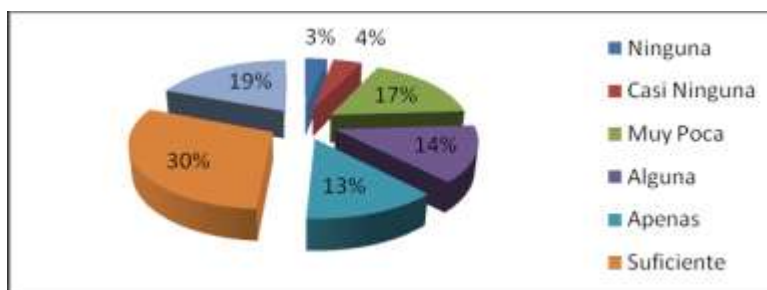
RESULTADOS VARIABLES CLIMA:

Variable Objetivos:

Esta variable estuvo conformada por las preguntas 1, 2, 3 y 32 que a continuación se presentan los resultados.

GRAFICA No. 8 CANTIDAD DE INFORMACIÓN RECIBIDA AL INGRESAR A LA SIJIN:

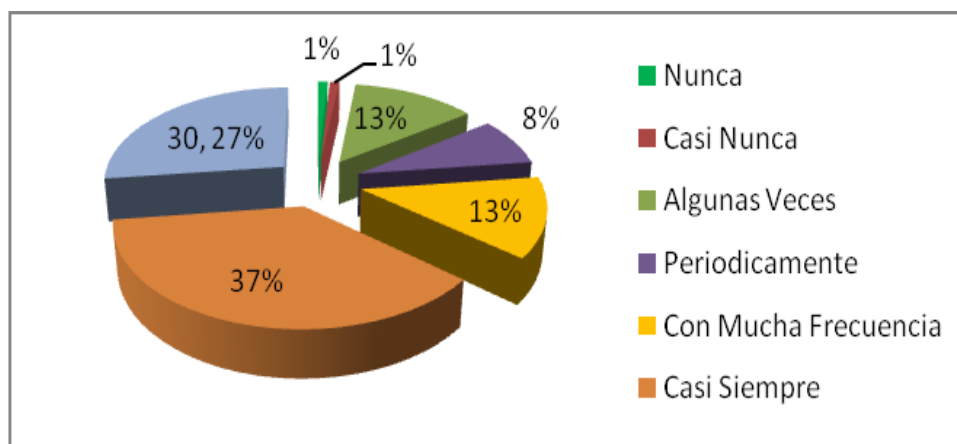
Ninguna	3	3%
Casi Ninguna	4	4%
Muy Poca	19	17%
Alguna	16	14%
Apenas	14	13%
Suficiente	33	30%
Toda	21	19%
	111	100%



La información recibida al ingresar a la SIJIN es en un 30% suficiente, 19% toda, 17% muy poca, 14% alguna, 13% apenas, 4% casi ninguna y 3% ninguna.

GRAFICA No. 9. CUANDO SE COMUNICA ALGÚN CAMBIO, ME PUEDO ADAPTAR RÁPIDAMENTE:

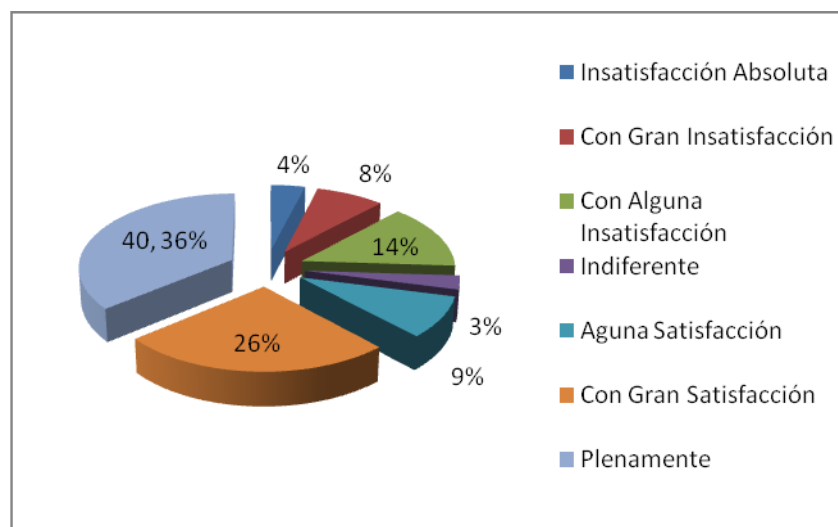
Nunca	1	1%
Casi Nunca	1	1%
Algunas Veces	14	13%
Periódicamente	9	8%
Con Mucha Frecuencia	14	13%
Casi Siempre	41	37%
Siempre	30	27%
	111	100%



En un 37% de la población casi siempre se puede adaptar rápidamente, el 27% siempre se puede adaptar, el 13% con mucha frecuencia y algunas veces, el 8% periódicamente, el 1% casi nunca y nunca.

GRAFICA No. 10 CON QUE INTENSIDAD SATISFAGO MIS OBJETIVOS PERSONALES:

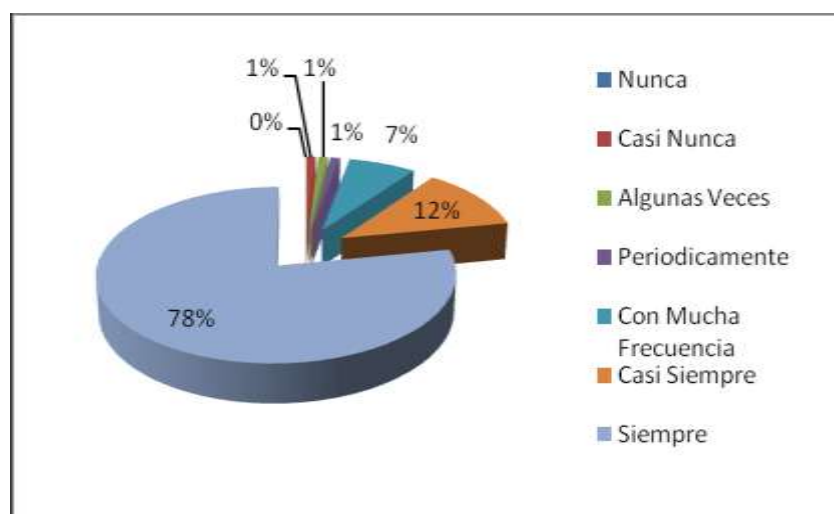
Insatisfacción Absoluta	4	4%
Con Gran Insatisfacción	9	8%
Con Alguna Insatisfacción	16	14%
Indiferente	3	3%
Alguna Satisfacción	10	9%
Con Gran Satisfacción	29	26%
Plenamente	40	36%
	111	100%



En un 36% la población satisface sus objetivos personales plenamente, en un 26% obtienen una gran satisfacción, un 14% con alguna insatisfacción, 9% alguna satisfacción, 8% con gran insatisfacción, 4% insatisfacción absoluta, 3% indiferente.

GRAFICA No. 11 RECONOZCO LA IMPORTANCIA DE MI TRABAJO FRENTE A LA MISIÓN:

Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	1%
Algunas Veces	1	1%
Periódicamente	1	1%
Con Mucha Frecuencia	8	7%
Casi Siempre	13	12%
Siempre	87	78%
	111	100%



Un 78% siempre reconoce la importancia de la misión frente al trabajo, un 12% casi siempre, un 7% con mucha frecuencia y un 1% periódicamente, algunas veces y casi nunca.

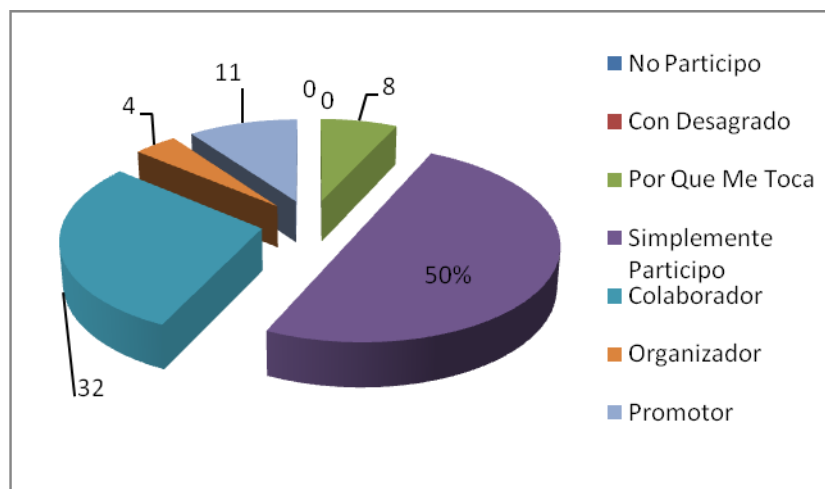
En general se observa en la variable de objetivos una tendencia positiva y marcada a cerca del conocimiento, apropiación y apoyo al cumplimiento de estos.

Variable Relaciones Interpersonales:

Esta variable está conformada por las preguntas 4, 5, 6, 7, 43, 44, 45 y 46.

GRÁFICA No. 12 LA FORMA EN QUE PARTICIPO EN ACTIVIDADES EXTRA LABORALES:

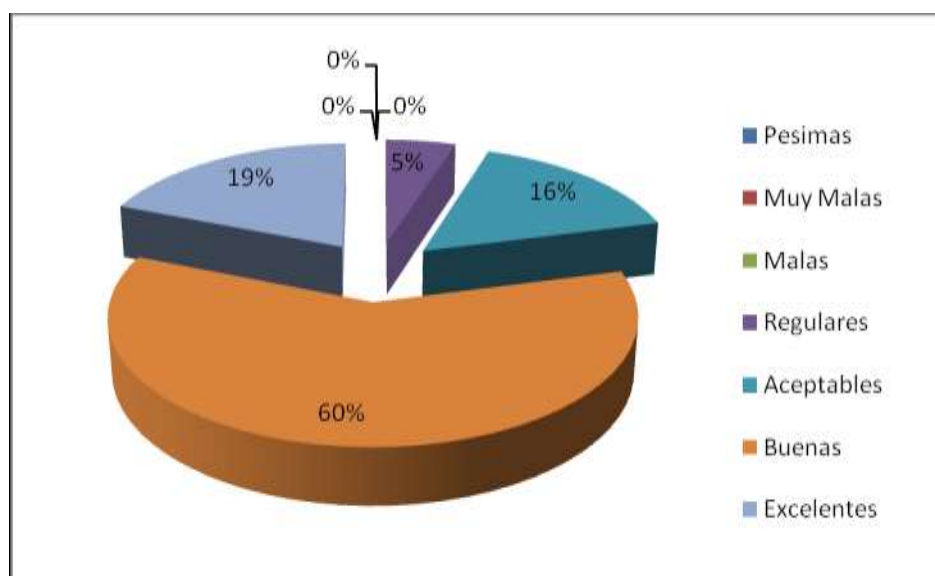
No Participo	0	0%
Con Desagrado	0	0%
Por Que Me Toca	8	7%
Simplemente Participo	56	50%
Colaborador	32	29%
Organizador	4	4%
Promotor	11	10%
	111	100%



La participación en actividades extra laborales (deportes, paseos, fiestas) es considerada por un 50% de los servidores de una manera poco agradable, ya que manifiestan simplemente participar, reflejando poca motivación.

GRAFICA No. 13 RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS:

Pésimas	0	0%
Muy Malas	0	0%
Malas	0	0%
Regulares	6	5%
Aceptables	18	16%
Buenas	67	60%
Excelentes	21	19%
	111	100%



Las relaciones interpersonales con los compañeros son consideradas como buenas (60%).

GRAFICA No. 14 SIENTO QUE PUEDO COMENTAR ALGÚN PROBLEMA PERSONAL CON MIS COMPAÑEROS:

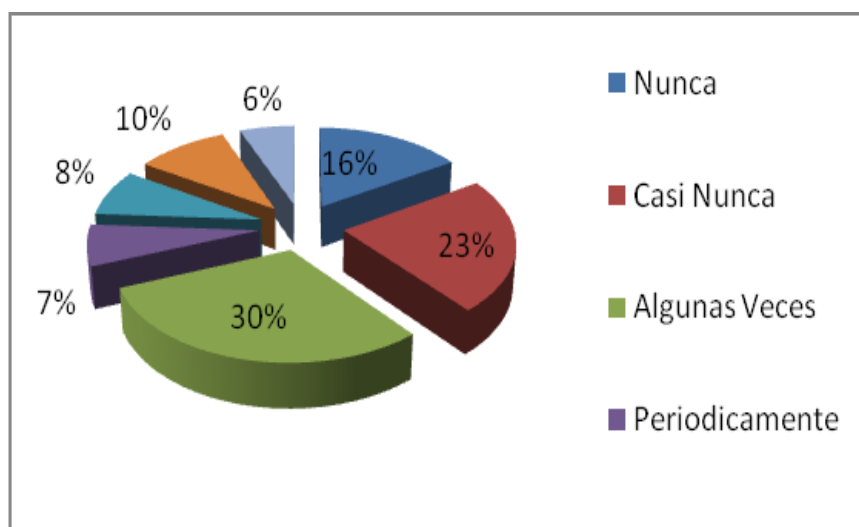
Nunca	12	11%
Casi Nunca	19	17%
Algunas Veces	39	35%
Periódicamente	10	9%
Con Mucha Frecuencia	7	6%
Casi Siempre	14	13%
Siempre	10	9%
	111	100%



El 35% de la población encuestada siente que algunas veces puede comentar algún problema personal con sus compañeros, el 17% casi nunca, el 13% casi siempre, el 11% nunca lo pueden hacer, el 9% siempre lo hacen.

GRAFICA No. 15 ACOSTUMBRO DIVERTIRME CON MIS COMPAÑEROS FUERA DE LA ACTIVIDAD LABORAL:

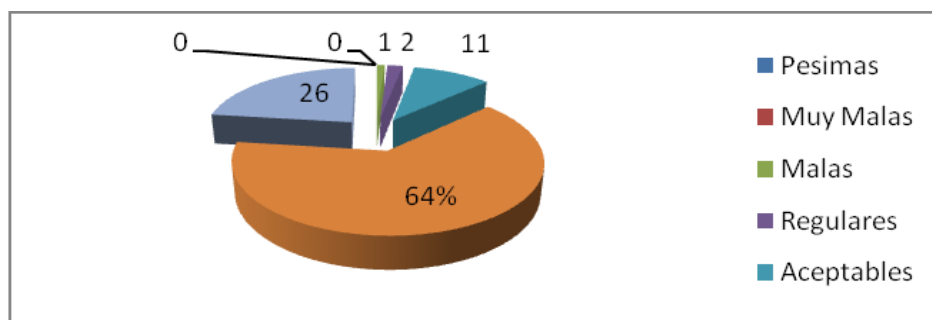
Nunca	18	16%
Casi Nunca	26	23%
Algunas Veces	33	30%
Periódicamente	8	7%
Con Mucha Frecuencia	9	8%
Casi Siempre	11	10%
Siempre	7	6%
	111	100%



Es importante resaltar que aunque las relaciones interpersonales en general fueron consideradas como buenas no se nota un buen nivel de confianza entre compañeros.

GRAFICA No. 16 LA IMAGEN QUE TIENEN MIS COMPAÑEROS DE MI COMO TRABAJADOR ES:

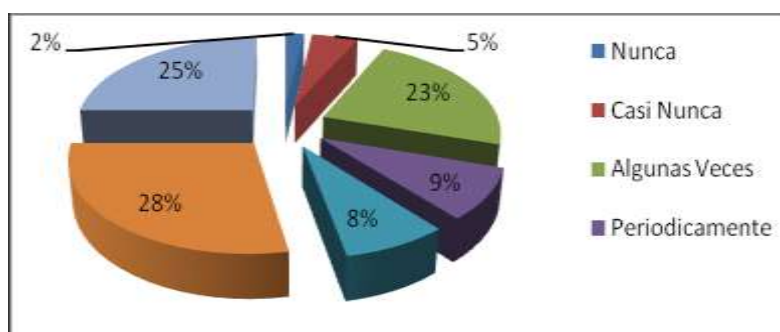
Pésimas	0	0%
Muy Malas	0	0%
Malas	1	1%
Regulares	2	2%
Aceptables	11	10%
Buenas	71	64%
Excelentes	26	23%
	111	100%



Un elevado porcentaje de encuestados (64%) considera que reflejan una buena imagen ante sus compañeros.

GRAFICA No. 17 PARTICIPO EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE AFECTAN MI GRUPO DE TRABAJO:

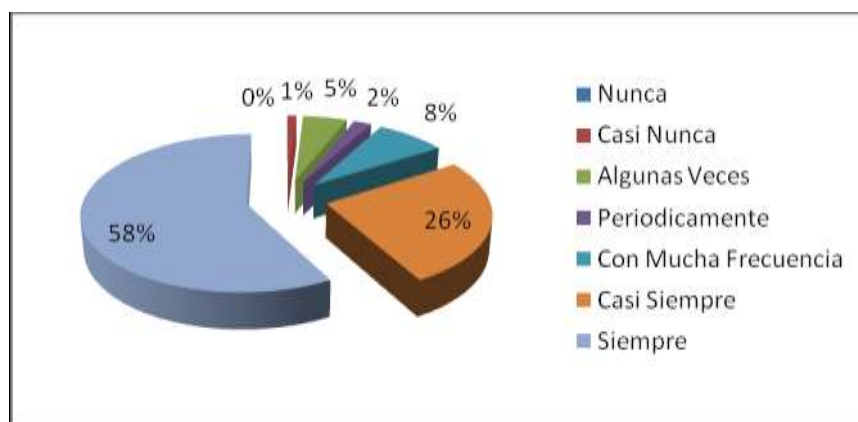
Nunca	2	2%
Casi Nunca	6	5%
Algunas Veces	26	23%
Periódicamente	10	9%
Con Mucha Frecuencia	9	8%
Casi Siempre	31	28%
Siempre	28	25%
	111	100%



El 28% de la población encuestada casi siempre participa en la solución de conflictos que afectan su grupo de trabajo, el 25% siempre participa, el 23% algunas veces participan.

GRAFICA No. 18 INTENTO EVITAR SITUACIONES DESAGRADABLES EN MI UNIDAD:

Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	1%
Algunas Veces	6	5%
Periódicamente	2	2%
Con Mucha Frecuencia	9	8%
Casi Siempre	29	26%
Siempre	64	58%
	111	100%



El 58% de la población encuestada siempre evita situaciones desagradables en la unidad de trabajo.

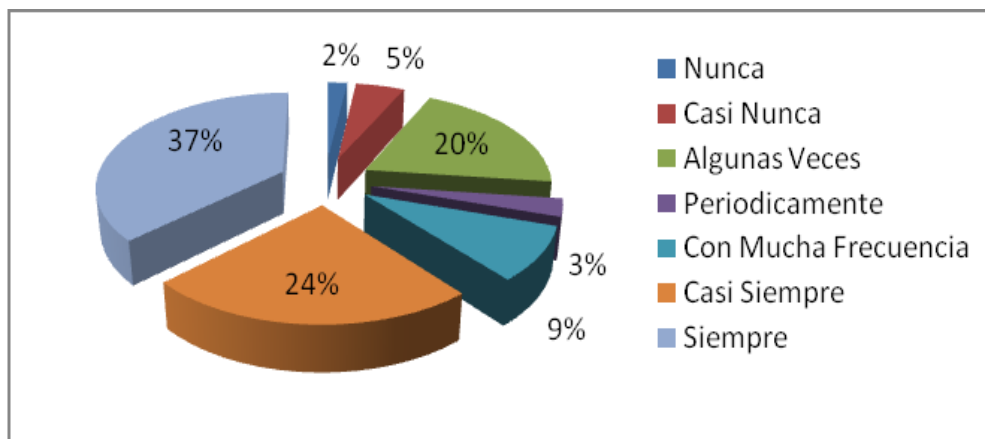
Esta variable muestra una tendencia a que las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la Seccional de Investigación criminal son buenas, tienen una buena imagen ante sus compañeros, procuran evitar situaciones desagradables en su unidad de trabajo y buscan solucionar los problemas cuando se presentan.

Variable Liderazgo:

Esta variable está conformada por las preguntas 8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,38,39 y 40.

GRAFICA No. 19 LA JEFATURA TIENE UNA VISIÓN CLARA DE HACIA DONDE DEBE IR LA SIJIN Y COMO LOGRAR QUE ASÍ SEA:

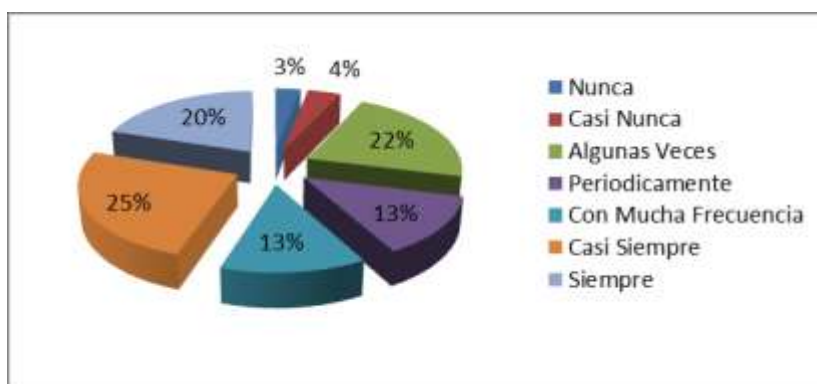
Nunca	2	2%
Casi Nunca	6	5%
Algunas Veces	22	20%
Periódicamente	3	3%
Con Mucha Frecuencia	10	9%
Casi Siempre	27	24%
Siempre	41	37%
	111	100%



En general se percibe positivamente la visión clara que posee la jefatura frente a los objetivos de la entidad.

GRAFICA No. 20 LA JEFATURA HACE UN BUEN TRABAJO EN LA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y COORDINACIÓN DE PERSONAS:

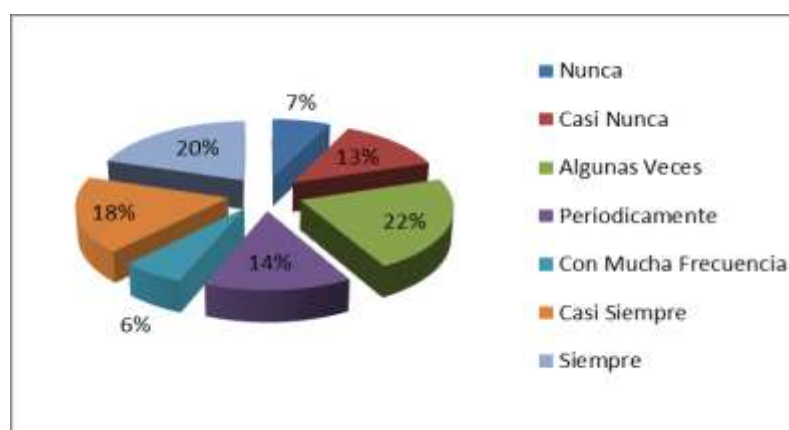
Nunca	3	3%
Casi Nunca	4	4%
Algunas Veces	24	22%
Periódicamente	14	13%
Con Mucha Frecuencia	14	13%
Casi Siempre	28	25%
Siempre	22	20%
	111	100%



La percepción positiva o negativa frente a la labor de la jefatura depende de las unidades investigativas, por eso, existe una marcada división entre las respuestas

GRAFICA No. 21 LA JEFATURA RECONOCE EL ESFUERZO Y TRABAJO ADICIONAL:

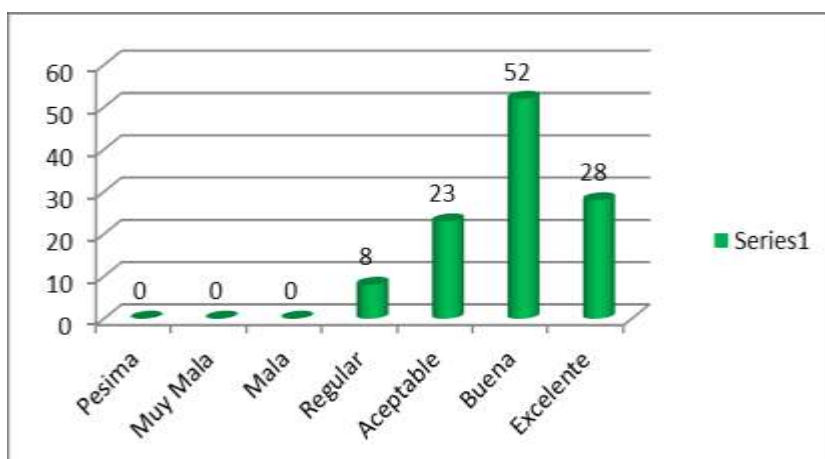
Nunca	8	7%
Casi Nunca	14	13%
Algunas Veces	24	22%
Periódicamente	16	14%
Con Mucha Frecuencia	7	6%
Casi Siempre	20	18%
Siempre	22	20%
	111	100%



Igualmente sucede frente al tema del reconocimiento del esfuerzo y trabajo adicional, el cual depende del estilo de dirección.

GRAFICA No. 22 LA RELACIÓN CON EL JEFE ES:

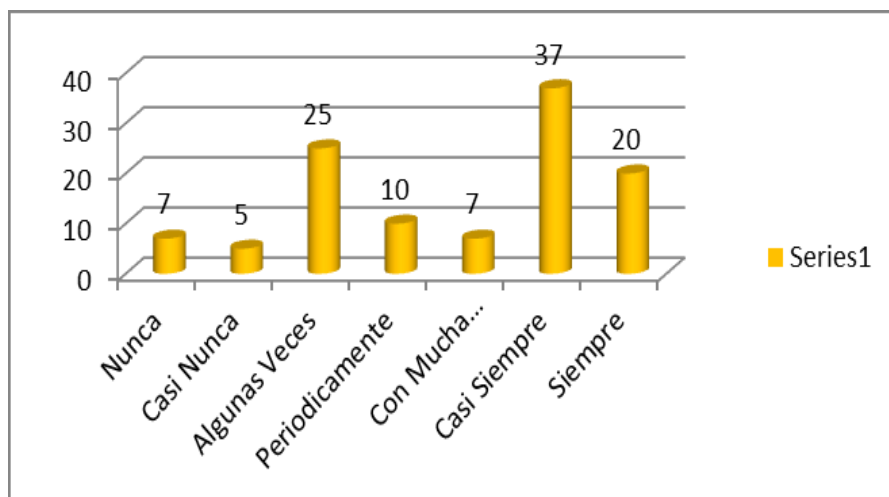
Pésima	0	0%
Muy		
Mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	8	7%
Aceptable	23	21%
Buena	52	47%
Excelente	28	25%
	111	100%



En general se percibe una marcada tendencia positiva (buena) frente al tema de la relación con la jefatura.

GRAFICA No. 23 MI JEFE EVITA EL FAVORITISMO:

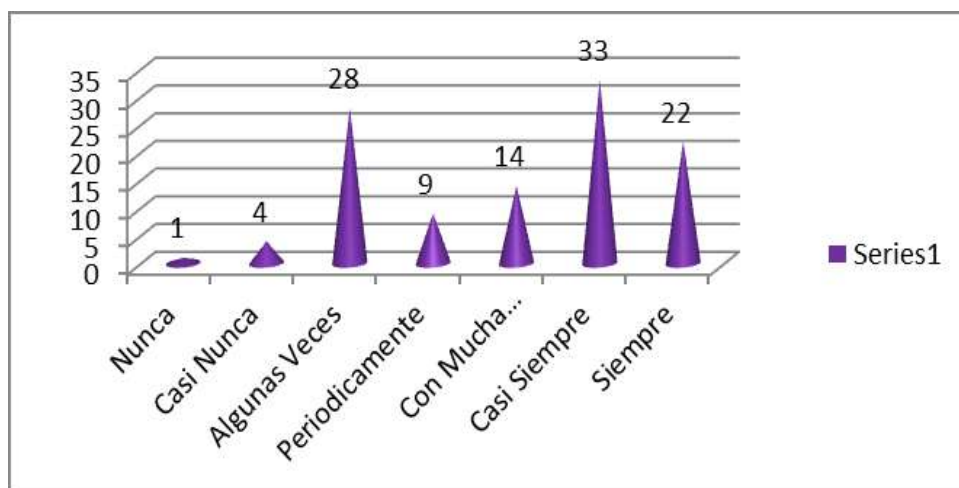
Nunca	7	6%
Casi Nunca	5	5%
Algunas Veces	25	23%
Periódicamente	10	9%
Con Mucha		
Frecuencia	7	6%
Casi Siempre	37	33%
Siempre	20	18%
	111	100%



El tema del favoritismo va muy ligado al estilo de dirección y por lo tanto, se notan grandes diferencias dependiendo de la unidad investigativa que dependa.

GRAFICA No. 24 MI JEFE ES JUSTO CUANDO ORDENA UN TRABAJO O TOMA UNA DECISIÓN:

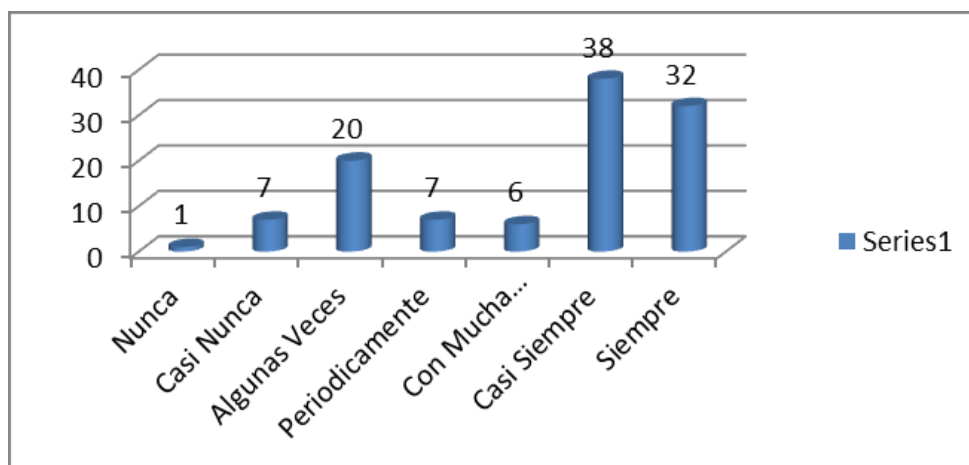
Nunca	1	1%
Casi Nunca	4	4%
Algunas Veces	28	25%
Periódicamente	9	8%
Con Mucha Frecuencia	14	13%
Casi Siempre	33	30%
Siempre	22	20%
	111	100%



La justicia está muy ligada a la equidad en este tipo de encuestas, pues lo que es justo para unos, no es equitativo para otros, sin embargo el 33% de los encuestados anuncian que casi siempre el jefe es justo en sus decisiones.

GRAFICA No. 25 ESTOY DE ACUERDO CON MI JEFE CUANDO ME ASIGNA UN TRABAJO EXTRA:

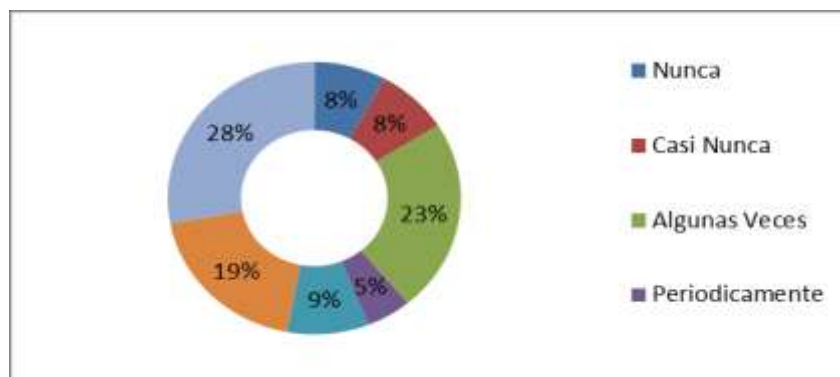
Nunca	1	1%
Casi Nunca	7	6%
Algunas Veces	20	18%
Periódicamente	7	6%
Con Mucha Frecuencia	6	5%
Casi Siempre	38	34%
Siempre	32	29%
	111	100%



En esta grafica como en la anterior, se nota una tendencia hacia lo favorable, no obstante, hay un pico alto de (28) personas que consideran que algunas veces el jefe es justo cuando ordena un trabajo o toma una decisión y otro de (20) personas que manifiestan que algunas veces se está de acuerdo con el jefe cuando asigna un trabajo extra, denotando cierto grado de inconformidad.

GRAFICA No. 26 EL JEFE AYUDA PARA HACER MEJOR EL TRABAJO:

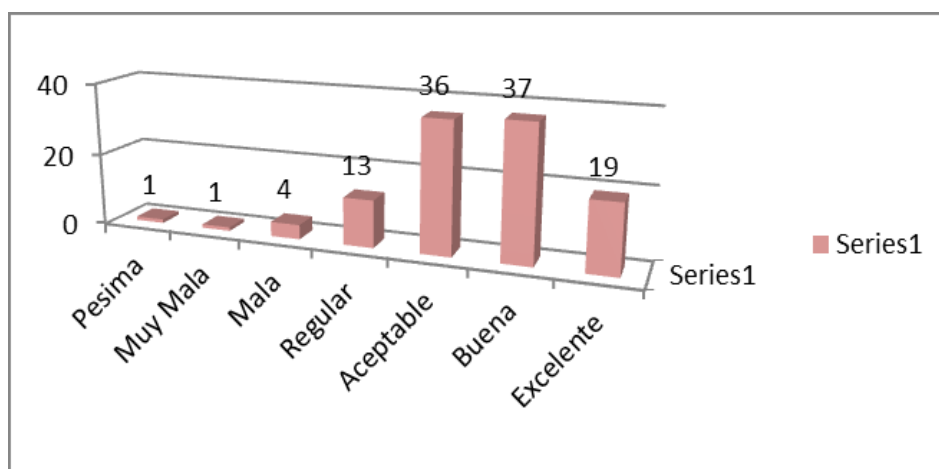
Nunca	9	8%
Casi Nunca	9	8%
Algunas Veces	26	23%
Periódicamente	6	5%
Con Mucha Frecuencia	10	9%
Casi Siempre	21	19%
Siempre	31	28%
	111	100%



Un 28% de los servidores consideran que la jefatura siempre presta ayuda para realizar mejor el trabajo y un 23% siente que algunas veces puede contar con dicha ayuda.

GRAFICA No. 27 NIVEL DE CONFIANZA ENTRE EL JEFE Y MIS COMPAÑEROS:

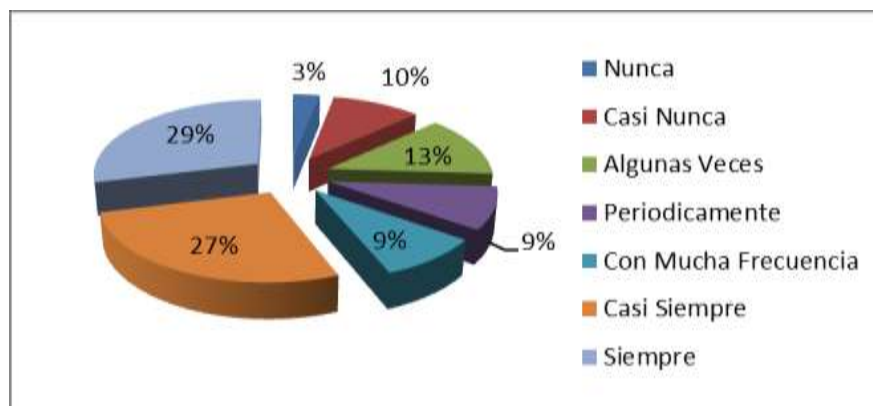
Pésima	1	1%
Muy Mala	1	1%
Mala	4	4%
Regular	13	12%
Aceptable	36	32%
Buena	37	33%
Excelente	19	17%
	111	100%



El nivel de confianza entre el jefe y compañeros es en un 37% buena, un 36% aceptable, un 19% excelente, un 13% regular.

GRAFICA No. 28 CUANDO NO PUEDO SOLUCIONAR INQUIETUDES Y PROBLEMAS EN EL TRABAJO LOS PLANTEO AL JEFE:

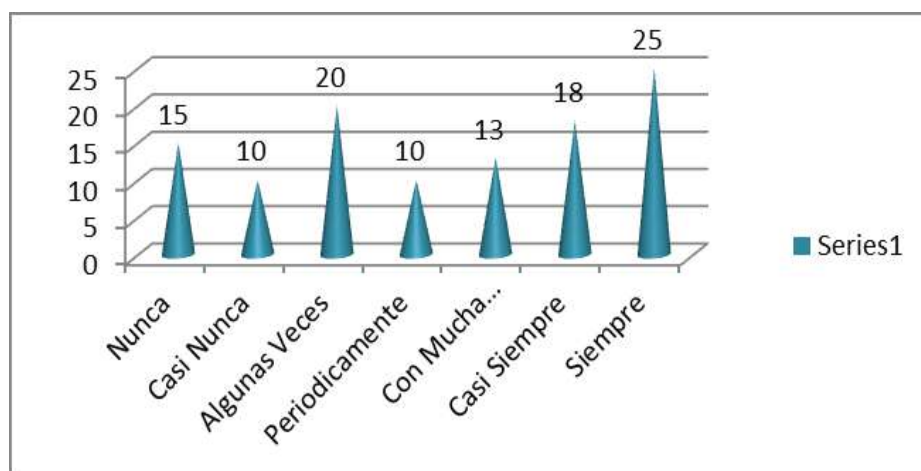
Nunca	3	3%
Casi Nunca	11	10%
Algunas Veces	14	13%
Periódicamente	10	9%
Con Mucha Frecuencia	10	9%
Casi Siempre	30	27%
Siempre	32	29%
	111	100%



En general se percibe un buen nivel de confianza entre el jefe y los compañeros, lo que permite solucionar inquietudes y problemas en el trabajo.

GRAFICA No. 29 SIENTO QUE TENGO EL RESPALDO JURÍDICO Y LEGAL COMO CONSECUENCIA DE MIS ACTUACIONES PROFESIONALES:

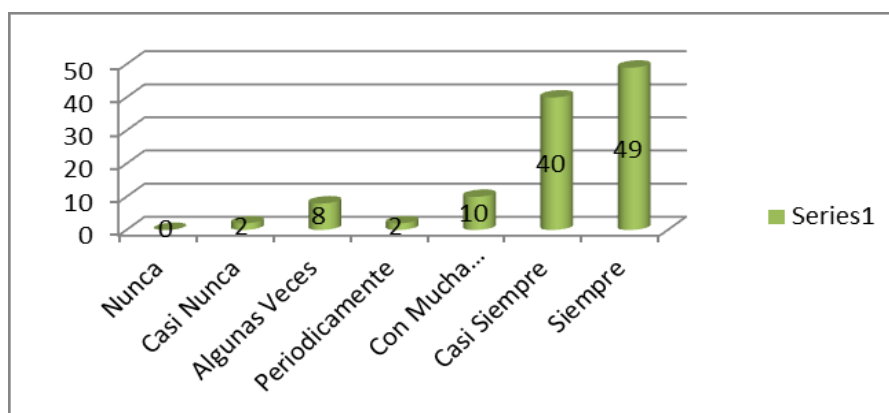
Nunca	15	14%
Casi Nunca	10	9%
Algunas Veces	20	18%
Periódicamente	10	9%
Con Mucha Frecuencia	13	12%
Casi Siempre	18	16%
Siempre	25	23%
	111	100%



Frente al tema del respaldo jurídico, existe mucha variabilidad en las respuestas, donde se observan unos extremos de siempre (25 personas) y uno de nunca (15 personas), igualmente tenemos un punto intermedio de (20 personas) que respondieron algunas veces.

GRAFICA No. 30 ME SIENTO TRATADO CON AMABILIDAD CON MIS JEFES:

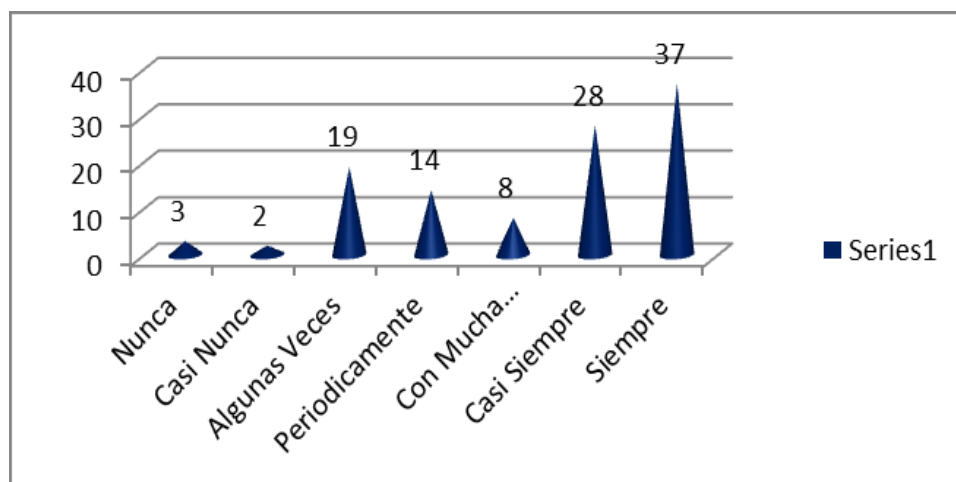
Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	2%
Algunas Veces	8	7%
Periódicamente	2	2%
Con Mucha Frecuencia	10	9%
Casi Siempre	40	36%
Siempre	49	44%
	111	100%



Existe concordancia entre el buen trato (amabilidad) recibido por parte de los jefes y el nivel de exigencias (razonables) que él hace.

GRAFICA No. 31 EL JEFE HACE EXIGENCIAS RAZONABLES EN EL TRABAJO:

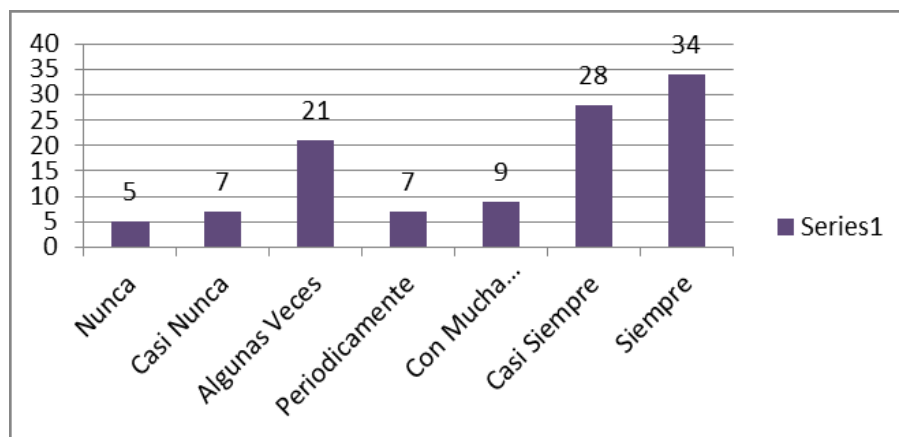
Nunca	3	3%
Casi Nunca	2	2%
Algunas Veces	19	17%
Periódicamente	14	13%
Con Mucha Frecuencia	8	7%
Casi Siempre	28	25%
Siempre	37	33%
	111	100%



Existe concordancia entre el buen trato (amabilidad) recibido por parte de los jefes y el nivel de exigencias (razonables) que él hace.

GRAFICA No. 32 EL JEFE PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS LABORES PROPIAS DE LA SECCIONAL:

Nunca	5	5%
Casi Nunca	7	6%
Algunas Veces	21	19%
Periódicamente	7	6%
Con Mucha Frecuencia	9	8%
Casi Siempre	28	25%
Siempre	34	31%
	111	100%



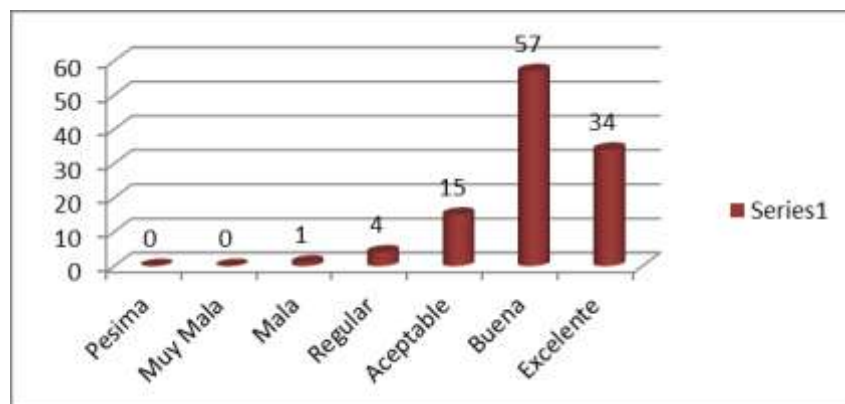
La variable liderazgo muestra que este es ejercido de una manera adecuada ya que la mayoría consideran que hay una buena relación y buen trato con los jefes, igualmente hay una visión clara a cerca de la misión por parte de los jefes, que asignan y coordinan el trabajo en forma adecuada y justa, además apoyan la labor y solución de problemas e inquietudes a los colaboradores, participando activamente en sus secciones y que hace reconocimiento al trabajo y esfuerzo de estos.

Variable Cooperación:

Esta variable está conformada por las preguntas 19, 20, 21 y 47, las cuales se relacionan a continuación.

GRAFICA No. 33 ACTITUD QUE TENGO PARA VINCULARME A GRUPOS DE TRABAJO:

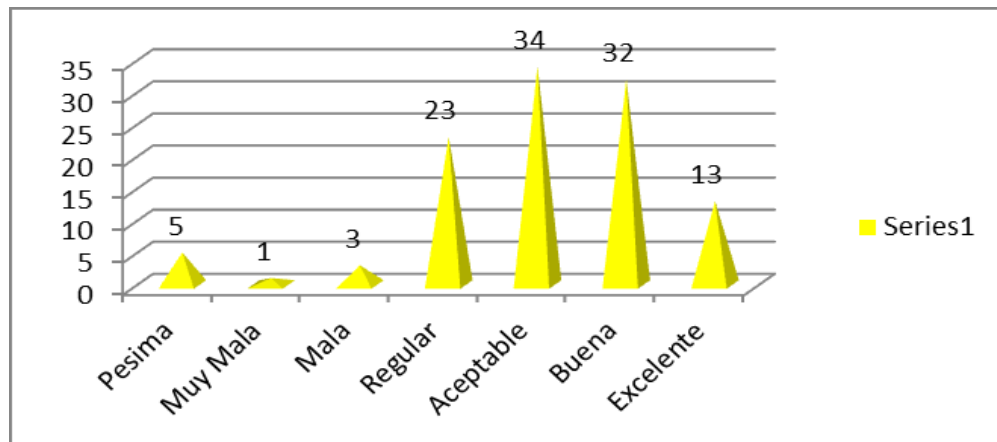
Pésima	0	0%
Muy Mala	0	0%
Mala	1	1%
Regular	4	4%
Aceptable	15	14%
Buena	57	51%
Excelente	34	31%
	111	100%



Se percibe una muy buena actitud (57 personas) por parte de los servidores para vincularse a grupos de trabajo.

GRAFICA No. 34 LA AYUDA Y COOPERACIÓN QUE EXISTE ENTRE TODOS LOS SERVIDORES DE LA INSTITUCIÓN ES:

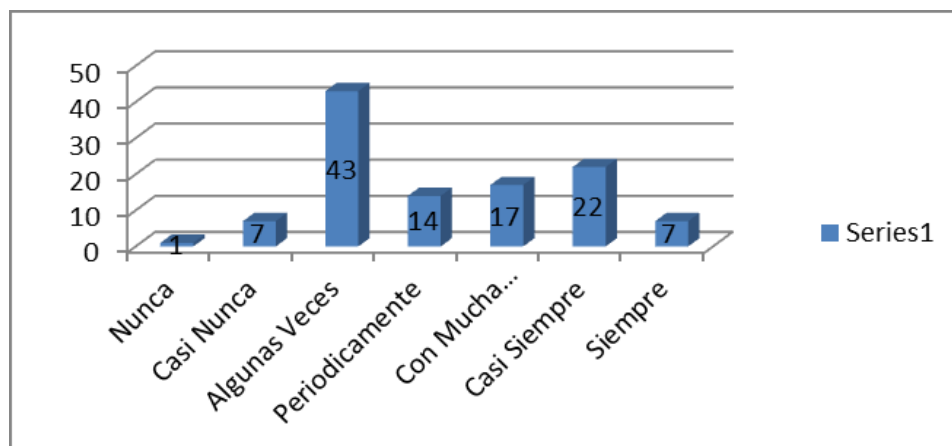
Pésima	5	5%
Muy Mala	1	1%
Mala	3	3%
Regular	23	21%
Aceptable	34	31%
Buena	32	29%
Excelente	13	12%
	111	100%



Se destaca un buen nivel de ayuda y cooperación entre todos los servidores.

GRAFICA No. 35 LA INSTITUCIÓN OFRECE LOS RECURSOS Y EQUIPOS NECESARIOS PARA REALIZAR EL TRABAJO:

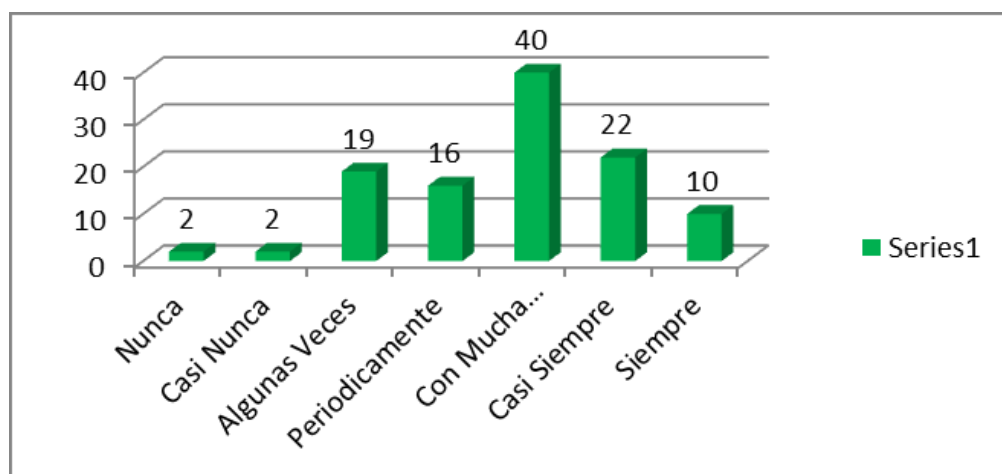
Nunca	1	1%
Casi Nunca	7	6%
Algunas Veces	43	39%
Periódicamente	14	13%
Con Mucha Frecuencia	17	15%
Casi Siempre	22	20%
Siempre	7	6%
	111	100%



En términos generales se destaca un nivel medio de conformidad (43 personas) con todos aquellos aspectos considerados en este apartado: espacio físico, instalaciones, limpieza, disponibilidad de recursos.

GRAFICA No. 36 LOS COMPAÑEROS SOLICITAN MI AYUDA PARA REALIZAR EL TRABAJO:

Nunca	2	2%
Casi Nunca	2	2%
Algunas Veces	19	17%
Periódicamente	16	14%
Con Mucha Frecuencia	40	36%
Casi Siempre	22	20%
Siempre	10	9%
	111	100%



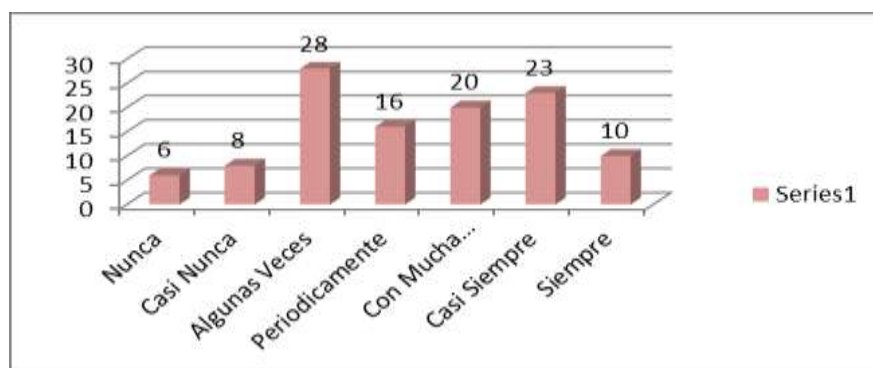
En términos generales la cooperación entre compañeros es buena y muy frecuente (40 personas).

Variable Toma de Decisiones:

Esta variable está conformada por las preguntas 22, 23, 24 y 25, las cuales se relacionan a continuación.

GRAFICA No. 37 PUEDO TOMAR DECISIONES QUE DEN SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE LA SECCIONAL:

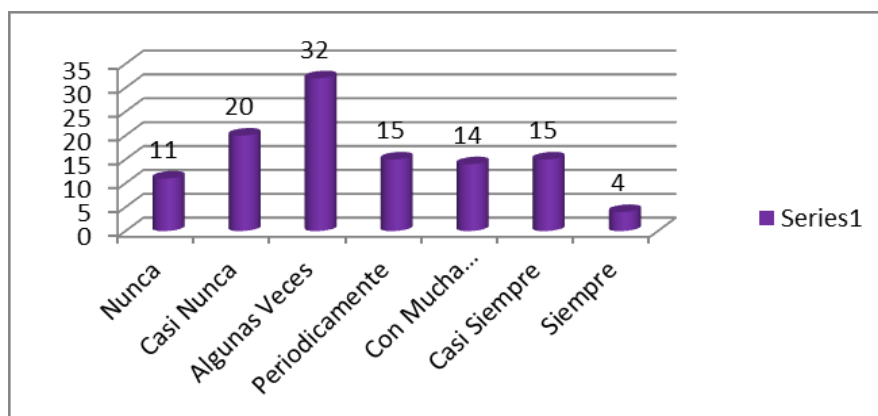
Nunca	6	5%
Casi Nunca	8	7%
Algunas Veces	28	25%
Periódicamente	16	14%
Con Mucha Frecuencia	20	18%
Casi Siempre	23	21%
Siempre	10	9%
	111	100%



El 25% de la población encuestada algunas veces pueden tomar decisiones que den solución a los problemas de la Seccional, el 21% casi siempre, el 18% lo hace con mucha frecuencia, el 14% lo hace periódicamente.

GRAFICA No. 38 PREFIERO CUMPLIR ÓRDENES EN LUGAR DE TOMAR INICIATIVAS Y RESPONSABILIDADES:

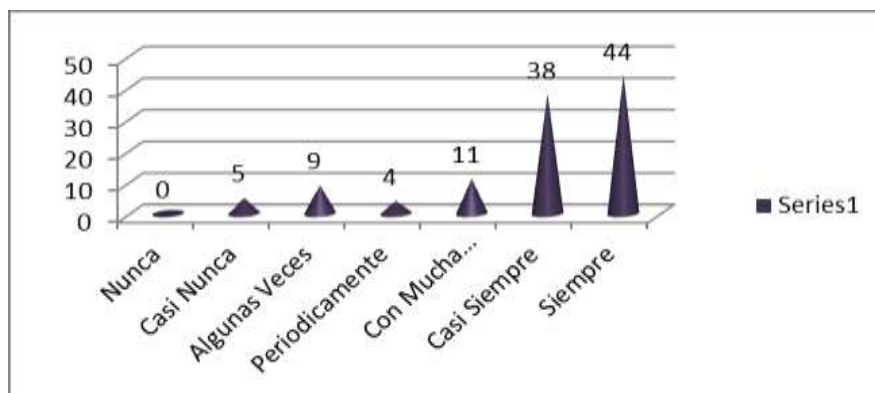
Nunca	11	10%
Casi Nunca	20	18%
Algunas Veces	32	29%
Periódicamente	15	14%
Con Mucha		
Frecuencia	14	13%
Casi Siempre	15	14%
Siempre	4	4%
	111	100%



En ambas gráficas se nota un nivel medio de conformidad frente al tema de toma de decisiones para solucionar problemas y frente al tema de preferir cumplir órdenes en lugar de tomar iniciativas en el trabajo.

GRAFICA No. 39 CONSIDERO QUE TENGO AUTONOMÍA PARA ORGANIZAR LAS LABORES QUE COMPETEN A MI CARGO:

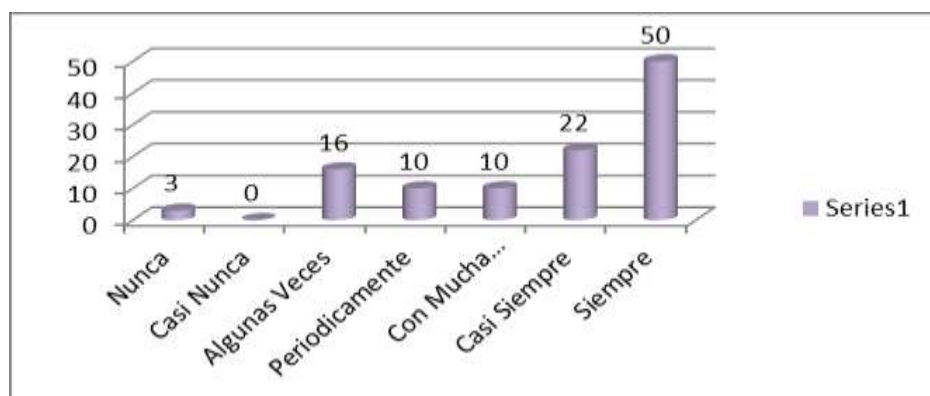
Nunca	0	0%
Casi Nunca	5	5%
Algunas Veces	9	8%
Periódicamente	4	4%
Con Mucha Frecuencia	11	10%
Casi Siempre	38	34%
Siempre	44	40%
	111	100%



No obstante se nota una marcada tendencia positiva frente al tema de la autonomía que se tiene para organizar labores propias del cargo.

GRAFICA No. 40 ME GUSTARÍA SER CONSULTADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES ADICIONALES A MI TRABAJO:

Nunca	3	3%
Casi Nunca	0	0%
Algunas Veces	16	14%
Periódicamente	10	9%
Con Mucha Frecuencia	10	9%
Casi Siempre	22	20%
Siempre	50	45%
	111	100%



Es muy marcada la tendencia al hecho de querer ser siempre consultado en la participación de actividades adicionales al trabajo.

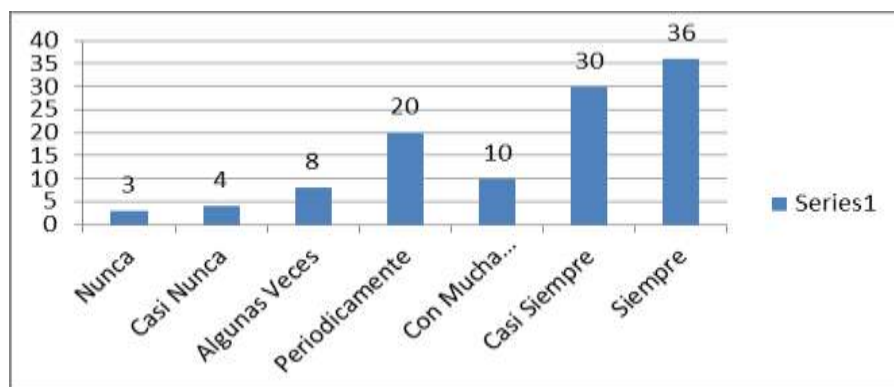
Variable Control:

Esta variable está conformada por las preguntas 26 y 27, las cuales se relacionan a continuación.

GRAFICA No. 41 EL JEFE CONTROLA Y HACE SEGUIMIENTO AL TRABAJO:

GRAFICA 41 El jefe controla y hace seguimiento al trabajo

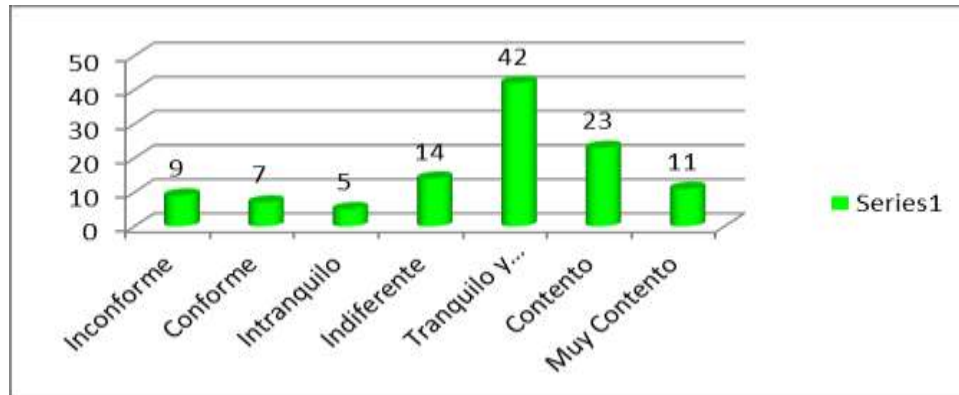
Nunca	3	3%
Casi Nunca	4	4%
Algunas Veces	8	7%
Periódicamente	20	18%
Con Mucha Frecuencia	10	9%
Casi Siempre	30	27%
Siempre	36	32%
	111	100%



El 32% de la población encuestada respondió que el jefe controla y hace seguimiento a su trabajo, el 27% respondió que casi siempre, el 18% periódicamente, el 9% con mucha frecuencia.

GRAFICA No. 42 LA FORMA COMO EL JEFE HACE SEGUIMIENTO A MI TRABAJO ME HACE SENTIR:

Inconforme	9	8%
Conforme	7	6%
Intranquilo	5	5%
Indiferente	14	13%
Tranquilo y		
Satisfecho	42	38%
Contento	23	21%
Muy Contento	11	10%
	111	100%



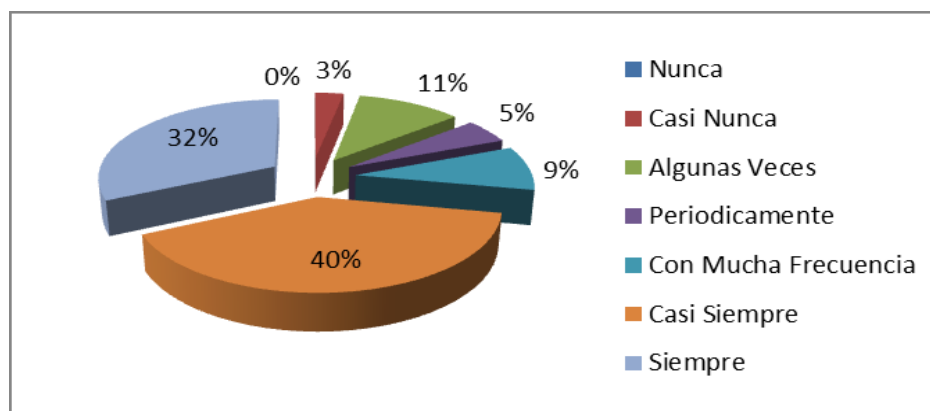
La frecuencia y la forma con que se hace control y seguimiento al trabajo por parte de las jefaturas, tiene una tendencia alta, lo cual genera un sentimiento de tranquilidad y satisfacción.

Variable Comunicación:

Esta variable está conformada por la pregunta 44, las cual se relaciona a continuación.

GRAFICA No. 43 MI JEFE ES CLARO CUANDO IMPARTE INSTRUCCIONES:

Nunca	0	0%
Casi Nunca	3	3%
Algunas Veces	12	11%
Periódicamente	6	5%
Con Mucha Frecuencia	10	9%
Casi Siempre	44	40%
Siempre	36	32%
	111	100%



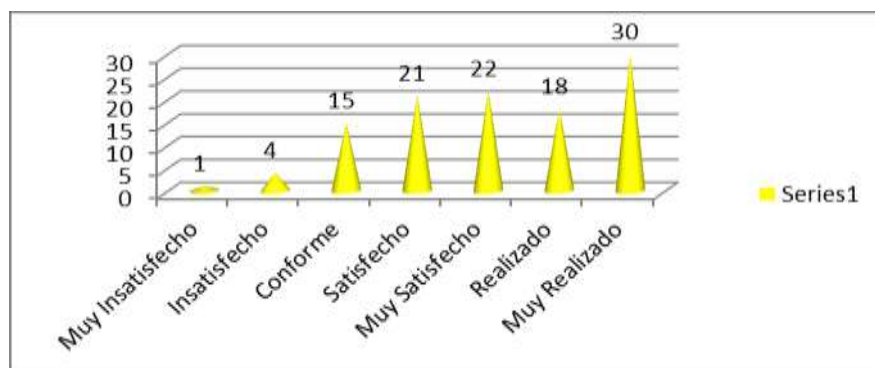
Existe una percepción muy positiva frente al tema de la comunicación, ya que un 72% considera que siempre y casi siempre, el jefe es claro cuando imparte instrucciones.

Variable Motivación:

Esta variable está conformada por las preguntas 28,29,30,31,33,34,35,36,37,41,42,48,49,50 y 51, las cuales se relacionan a continuación.

GRAFICA No. 44 CON RELACIÓN AL TRABAJO QUE ME CORRESPONDE HACER YO ME SIENTO:

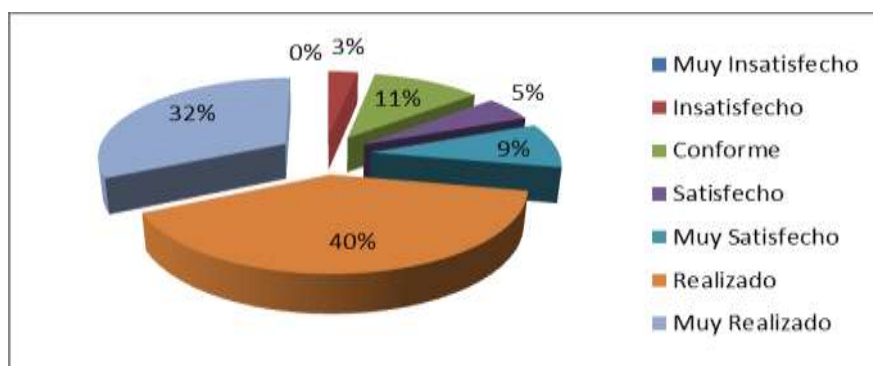
Muy Insatisfecho	1	1%
Insatisfecho	4	4%
Conforme	15	14%
Satisfecho	21	19%
Muy Satisfecho	22	20%
Realizado	18	16%
Muy Realizado	30	27%
	111	100%



El 27% de la población encuestada se siente muy realizada con relación al trabajo que le corresponde hacer, el 20% se sienten muy satisfechos, el 19% satisfechos, el 16% se sienten realizados, y el 14% conformes.

GRAFICA No. 45 POR EL HECHO DE ESTAR TRABAJANDO EN LA SIJIN ME SIENTO:

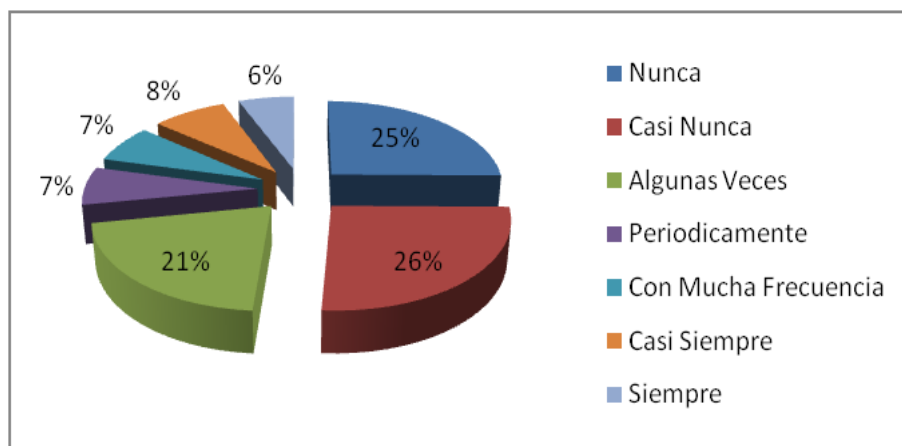
Muy			
Insatisfecho	0	0%	
Insatisfecho	3	3%	
Conforme	12	11%	
Satisfecho	6	5%	
Muy Satisfecho	10	9%	
Realizado	44	40%	
Muy Realizado	36	32%	
	111	100%	



Existe una tendencia positiva en relación a como se sienten los servidores frente a su trabajo y un alto grado de satisfacción (32%) por el hecho de estar trabajando en la entidad.

GRAFICA No. 46 CONSIDERO QUE LA SIJIN APLICA EL PROGRAMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS (POE) PARA EL PERSONAL:

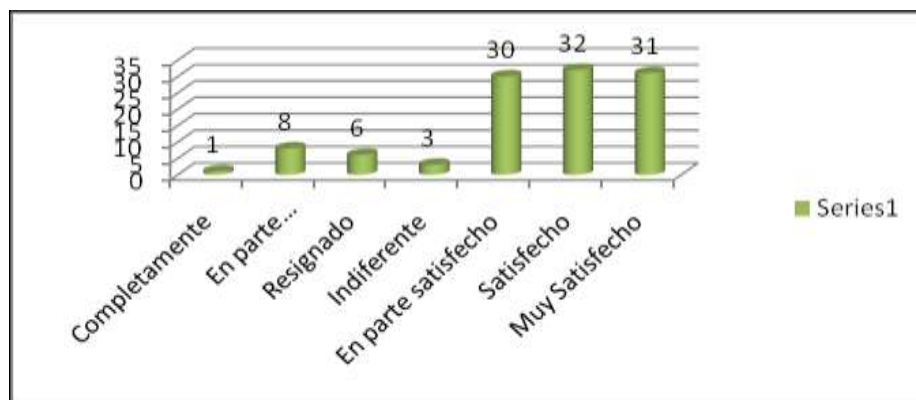
Nunca	28	25%
Casi Nunca	29	26%
Algunas Veces	23	21%
Periódicamente	8	7%
Con Mucha Frecuencia	8	7%
Casi Siempre	9	8%
Siempre	7	6%
	111	100%



En un alto porcentaje de los encuestados considera que casi nunca (26%) y nunca (25%) la entidad cuenta con un programa de incentivos y estímulos para el personal, lo que conlleva a un alto grado de frustración.

GRAFICA No. 47 ESTOY SATISFECHO CON MI TRAYECTORIA EN LA INSTITUCIÓN:

Completamente	1	1%
En parte descontento	8	7%
Resignado	6	5%
Indiferente	3	3%
En parte satisfecho	30	27%
Satisfecho	32	29%
Muy Satisfecho	31	28%
	111	100%

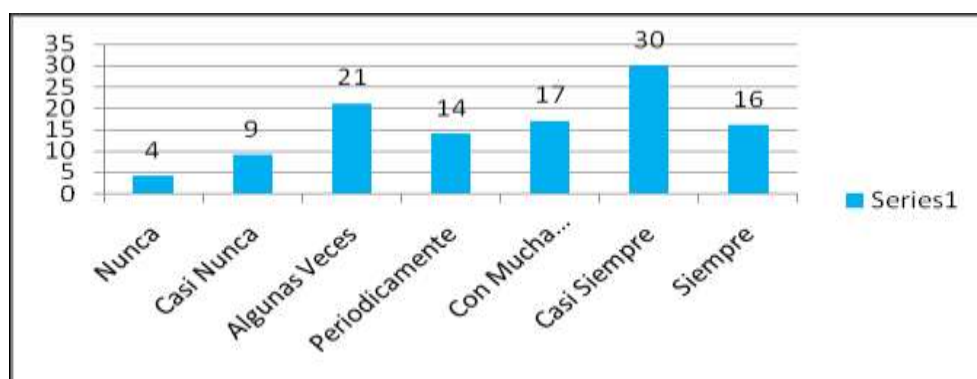


Existe un alto grado de satisfacción con respecto a la trayectoria que llevan en la Institución.

GRAFICA No. 48 LOS IMPLEMENTOS DE MI PUESTO DE TRABAJO ME HACEN SENTIR CÓMODO Y SEGURO:

GRAFICA 48 Los implementos de mi puesto de trabajo me hacen sentir cómodo y seguro

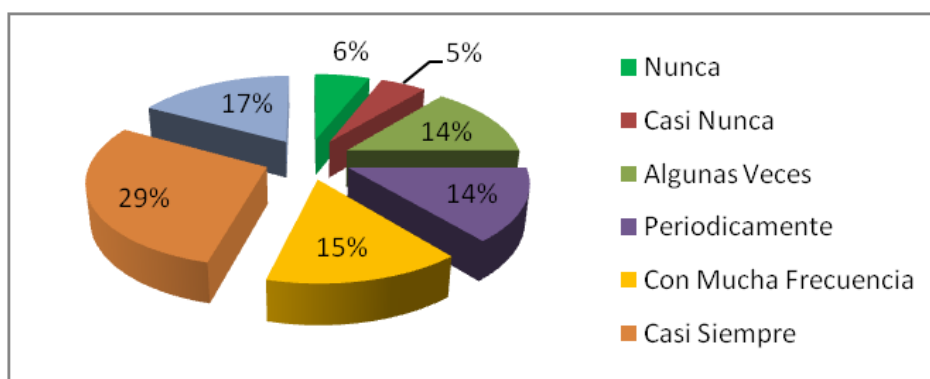
Nunca	4	4%
Casi Nunca	9	8%
Algunas Veces	21	19%
Periódicamente	14	13%
Con Mucha Frecuencia	17	15%
Casi Siempre	30	27%
Siempre	16	14%
	111	100%



El 27% de la población encuestada casi siempre se siente cómodos y seguros con los implementos de su puesto de trabajo, el 19% algunas veces, el 15% con mucha frecuencia, el 14% siempre y el 13% periódicamente.

GRAFICA No. 49 LAS CONDICIONES LOCATIVAS DE MI PUESTO DE TRABAJO ME PERMITEN DESARROLLAR ADECUADAMENTE MIS FUNCIONES:

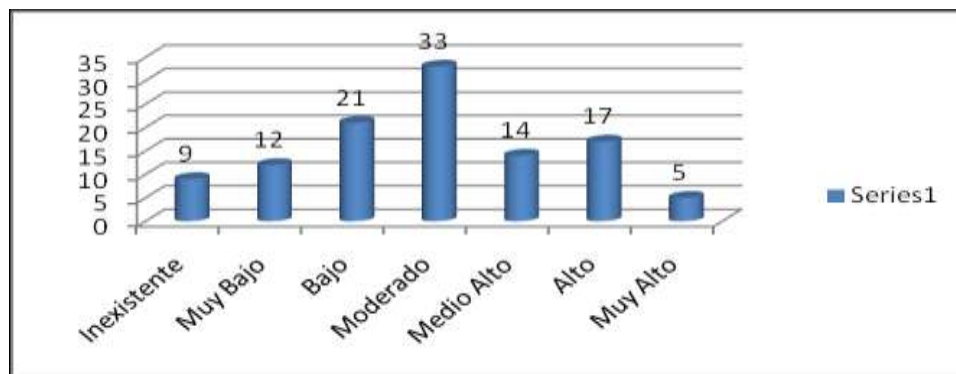
Nunca	7	6%
Casi Nunca	6	5%
Algunas Veces	16	14%
Periódicamente	16	14%
Con Mucha		
Frecuencia	17	15%
Casi Siempre	32	29%
Siempre	19	17%
	111	100%



En general se destaca un nivel alto de seguridad y comodidad frente a todos aquellos aspectos relacionados con: implementos, condiciones locativas, espacio físico, instalaciones, y disponibilidad de recursos que permiten casi siempre (29%) desarrollar adecuadamente las labores.

GRAFICA No. 50 MI ESTILO DE VIDA CONTRIBUYE A QUE MI NIVEL DE FATIGA EN EL TRABAJO SEA:

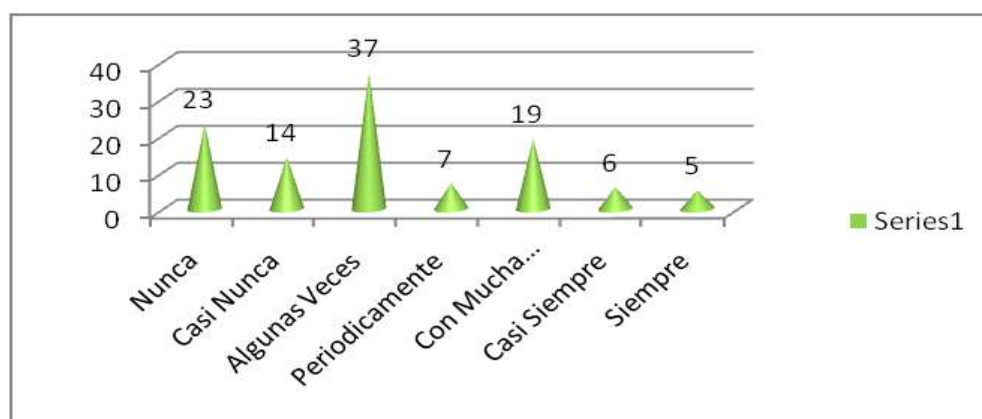
Inexistente	9	8%
Muy Bajo	12	11%
Bajo	21	19%
Moderado	33	30%
Medio Alto	14	13%
Alto	17	15%
Muy Alto	5	5%
	111	100%



Un elevado número de personas (33) considera que su estilo de vida contribuye a que el nivel de fatiga en el trabajo sea moderado.

GRAFICA No. 51 LOS COMENTARIOS DESAGRADABLES ME HAN DESANIMADO:

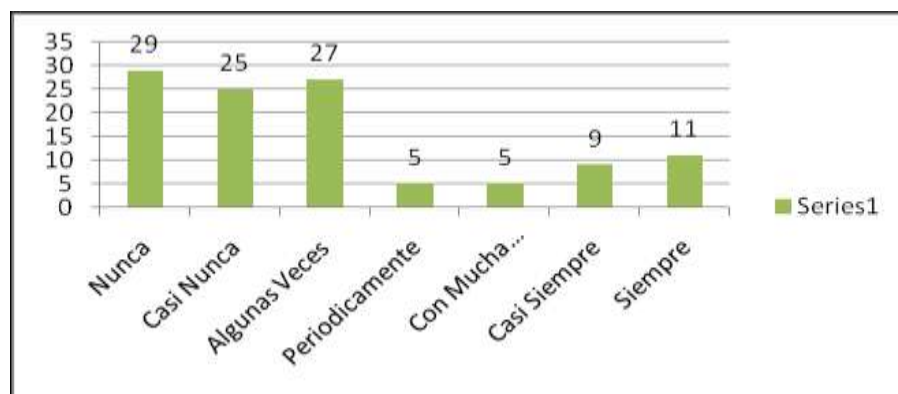
Nunca	23	21%
Casi Nunca	14	13%
Algunas Veces	37	33%
Periódicamente	7	6%
Con Mucha		
Frecuencia	19	17%
Casi Siempre	6	5%
Siempre	5	5%
	111	100%



De los encuestados el (33%) se han sentido desanimados con los comentarios desagradables, el (21%) nunca, el (17%) con mucha frecuencia, y el (13%) casi nunca.

GRAFICA No. 52 LA MOVILIDAD Y LOS CAMBIOS DE PUESTOS DE TRABAJO GENERAN MIEDO E INSEGURIDAD:

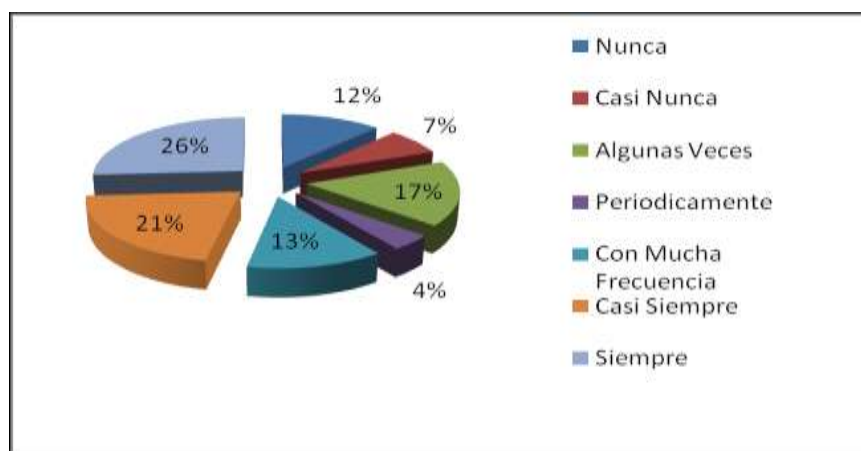
Nunca	29	26%
Casi Nunca	25	23%
Algunas Veces	27	24%
Periódicamente	5	5%
Con Mucha		
Frecuencia	5	5%
Casi Siempre	9	8%
Siempre	11	10%
	111	100%



La gran mayoría siente que la movilidad y los cambios de puestos de trabajo nunca generan sentimientos de miedo e inseguridad, no obstante, algunas veces los comentarios desagradables y mal intencionados pueden llegar a desanimar.

GRAFICA No. 53 ME SIENTO MOTIVADO POR QUE EL PUESTO QUE OCUPO EN LA INSTITUCIÓN ESTÁ EN RELACIÓN CON LA FORMACIÓN ACADÉMICA QUE OSTENTO:

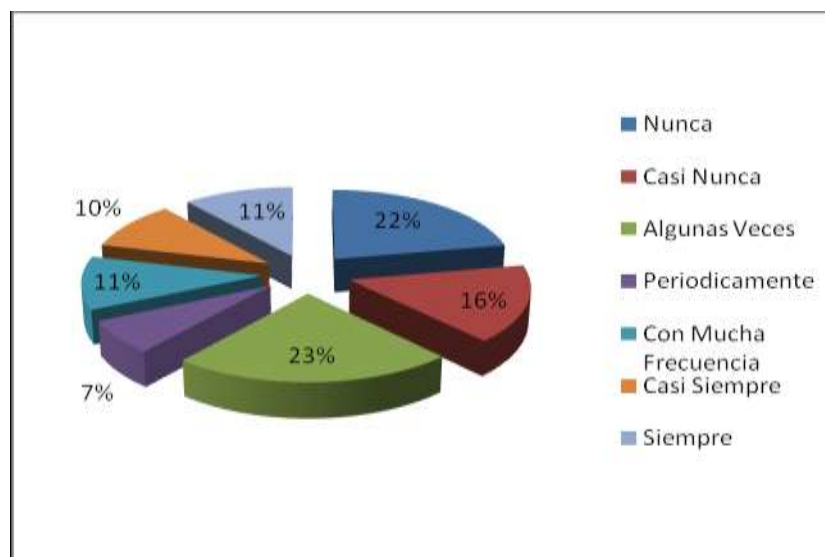
Nunca	13	12%
Casi Nunca	8	7%
Algunas Veces	19	17%
Periódicamente	4	4%
Con Mucha Frecuencia	14	13%
Casi Siempre	23	21%
Siempre	29	26%
	111	100%



Se siente un alto grado de motivación (26%) por parte de los servidores, ya que el puesto que ocupan, está en relación con el título académico obtenido.

GRAFICA No. 54 CONSIDERO QUE EN MI PUESTO DE TRABAJO HAGO MAS COSAS O TENGO MAS FUNCIONES QUE LOS COMPAÑEROS DE MI ENTORNO, GANANDO LO MISMO:

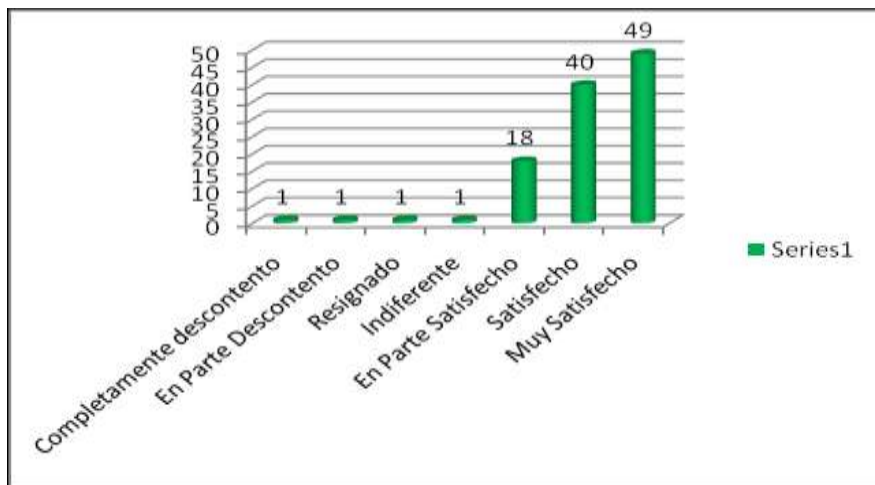
Nunca	24	22%
Casi Nunca	18	16%
Algunas Veces	26	23%
Periódicamente	8	7%
Con Mucha Frecuencia	12	11%
Casi Siempre	11	10%
Siempre	12	11%
	111	100%



Un alto porcentaje (23%) considera y siente que algunas veces en su puesto de trabajo hace más cosas o tiene más funciones que sus compañeros del entorno ganando lo mismo; contra un (22%) que no lo considera igual.

GRAFICA No. 55 EN RELACIÓN CON MI VIDA EN GENERAL YO ME SIENTO:

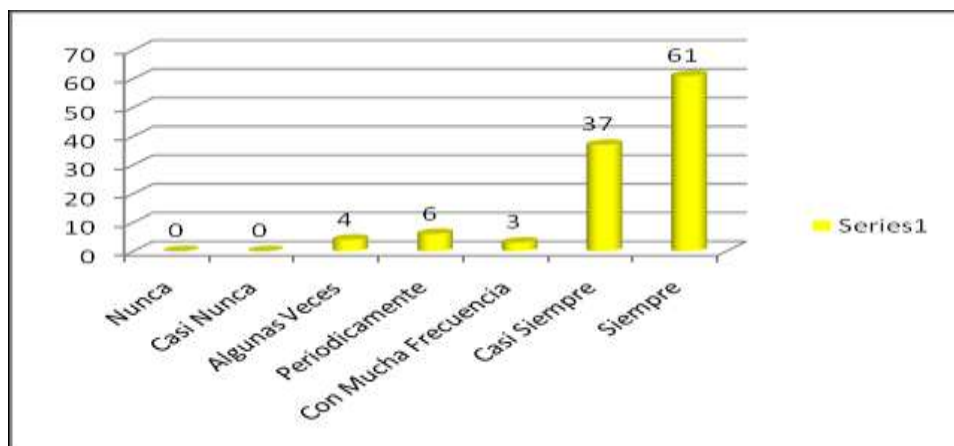
Completamente descontento	1	1%
En Parte Descontento	1	1%
Resignado	1	1%
Indiferente	1	1%
En Parte Satisfecho	18	16%
Satisfecho	40	36%
Muy Satisfecho	49	44%
	111	100%



El 44% de la población encuestada se siente muy satisfecho, el 36% satisfecho, el 16% en parte satisfecho, lo que significa que los funcionarios de la seccional de investigación criminal se sienten orgullosos.

GRAFICA No. 56 CONSIDERO QUE TENGO UN ESTADO DE SALUD ÓPTIMO PARA MI TRABAJO:

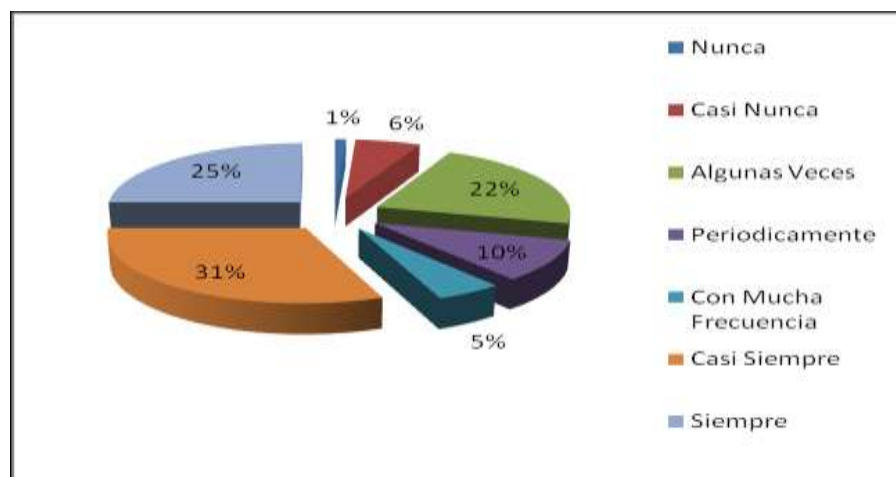
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Algunas Veces	4	4%
Periódicamente	6	5%
Con Mucha Frecuencia	3	3%
Casi Siempre	37	33%
Siempre	61	55%
	111	100%



En ambas graficas existe una marcada tendencia de satisfacción frente al nivel de vida que se lleva en general e igualmente, la gran mayoría de colaboradores (61) considera que tiene un estado de salud optimo para desempeñar sus funciones, lo que conlleva a un alto grado de productividad.

GRAFICA No. 57 PUEDO TOMARME EL TIEMPO LIBRE NECESARIO DE FORMA COORDINADA CUANDO DEBO ATENDER UNA NECESIDAD PERSONAL:

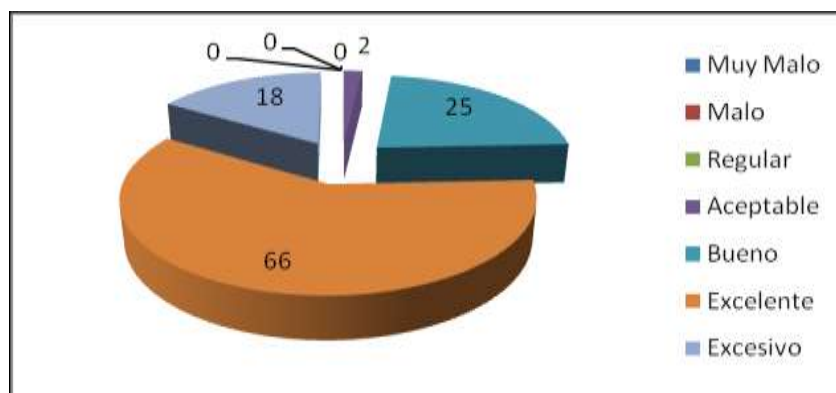
Nunca	1	1%
Casi Nunca	7	6%
Algunas Veces	24	22%
Periódicamente	11	10%
Con Mucha Frecuencia	6	5%
Casi Siempre	34	31%
Siempre	28	25%
	111	100%



Un 31% sumado a un 25% refleja que siempre o casi siempre se tiene cierto grado de libertad en el trabajo, como para tomarse el tiempo libre necesario de forma coordinada para atender una necesidad personal.

GRAFICA No. 58 EL CUIDADO QUE TENGO CON LOS ELEMENTOS DE USO OFICIAL ES:

Muy Malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Aceptable	2	2%
Bueno	25	23%
Excelente	66	59%
Excesivo	18	16%
	111	100%



Un elevado número de colaboradores (66) afirman tener un excelente cuidado con los elementos de uso oficial, lo que permite inferir un amplio sentido de responsabilidad y pertenencia por los bienes asignados para su servicio.