

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL PLAN NACIONAL DE
VIGILANCIA COMUNITARIA POR CUADRANTES DE LA POLICÍA
METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CALI**

JAVIER ALEXANDER TORRES LEON

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
SANTIAGO DE CALI
OCTUBRE 2013**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL PLAN NACIONAL DE
VIGILANCIA COMUNITARIA POR CUADRANTES DE LA POLICÍA
METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CALI**

JAVIER ALEXANDER TORRES LEON

**Trabajo de tesis para optar por el título
“Maestría en Gerencia de Talento Humano”**

**Director de Tesis
Investigador Ariel Cesar Núñez Rojas**

CONTENIDO

	Pág
1. CONTEXTO TEÓRICO Y PROBLÉMICO	10
1.1 LA CALIDAD DE VIDA LABORAL	10
1.2 CLIMA LABORAL	14
1.3 ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL	20
2. OBJETIVO	27
2.1 OBJETIVO GENERAL	27
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
3. METODOLOGIA PROPUESTA	28
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA:	28
3.2 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:	30
3.3 INSTRUMENTO	30
3.3.1 <i>Imparcialidad</i>	30
3.4 PROCEDIMIENTO:	32
3.4.1 <i>Control de la Aplicación</i>	32
3.5 INSTRUMENTOS APLICADOS	33
3.6 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TABULACIÓN	33
4. RESULTADO DEL ANÁLISIS Y CONTEXTO DE DISCUSIÓN	37
4.1 Caracterización de la población - Elementos Sociodemográficos	37
4.2 Análisis por Dimensión	39
4.2.1 <i>Clima Laboral</i>	39
4.2.2 <i>Orientación Organizacional</i>	40
4.2.3 <i>Administración del Talento Humano</i>	40
4.2.4 <i>Estilo de Dirección</i>	41
4.2.5 <i>Comunicación e Integración</i>	41
4.2.6 <i>Trabajo en Grupo</i>	42
4.2.7 <i>Capacidad Profesional</i>	42
4.2.8 <i>Medio Ambiente Físico</i>	43
4.3 Resumen General Clima LABORAL	43
4.4 ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL	44

4.4.1	<i>Preparación para el Cambio</i>	44
4.4.2	<i>Asimilación del Cambio</i>	45
4.4.3	<i>Aceptación del Cambio</i>	46
4.4.4	<i>Compromiso con el Cambio</i>	46
4.5	Resumen General ADAPTACIÓN AL CAMBIO Organizacional	47
4.6	COMPARATIVO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
5.	CONCLUSIONES	58
5.1	CONCLUSIONES ANALISIS DE CLIMA LABORAL	58
5.2	ANALISIS DE LA ADAPTACION PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	60
6.	RECOMENDACIONES	62
	ANEXOS	63
	CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL	63
6.1.1	<i>El Clima Laboral de las Entidades Públicas</i>	66
6.1.2	<i>Adaptación al Cambio Organizacional</i>	68
6.1.3	<i>Consentimiento informado para participantes de investigación</i>	69
6.2	INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	74
6.3	FORMATO HOJA DE VIDA	75
7.	BIBLIOGRAFÍA	76

LISTA DE TABLAS

	Pág
Funcionarios adscritos al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrante	29
Muestra participantes	33
El Clima Laboral de las entidades públicas	35
Adaptación al Cambio Organizacional	36
Análisis de resultados	57
Formato No. 1	71
Formato No. 2	72

LISTA DE ILUSTRACIÓN

	Pág
Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)	15
Módulo principal de captura	34
Pantalla de captura de información	34

LISTA DE GRAFICOS

	Pág
Géneros evaluados	37
Edades evaluadas	37
Estado civil encuestado	38
Proporción de hijos en encuestados	38
Niveles jerárquicos de encuestados	39
Tiempo de servicio de encuestados	39
Análisis orientación organizacional	40
Administración del talento humano.	40
Estilos de dirección	41
Logros en la comunicación e integración	41
Trabajo en grupo	42
Capacidad profesional	42
Análisis medio ambiente físico.	43
Resumen clima laboral	43
Preparación para el cambio	44
Asimilación del cambio	45
Aceptación del Cambio	46
Compromiso con el Cambio	46
Resumen general adaptación al cambio organizacional	47

PRESENTACIÓN

Este proyecto, se enmarco en la implementación del modelo de gestión humana, en la Policía Nacional y tiene como finalidad correlacionar las características entre el clima laboral y la adaptación al cambio, del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrante de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali (MECAL).

El proyecto se realizó dentro del enfoque empírico analítico, y fue apoyado en la clasificación de Montero y León (2007) como un estudio mediante encuestas con muestras probabilísticas, metodología cuantitativa, descriptivo de poblaciones y de corte transversal.

Los instrumentos utilizados para evaluar fueron producidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública según la metodología propuesta en la escala Likert, mostrando ser la más apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian. La aplicación de estos permitirá la evaluación y retroalimentación a la alta dirección sobre el impacto surtido en los servidores públicos en la implementación de programas y acciones de mejoramiento que incidan en la disposición de los servidores para que tengan un ajuste adecuado y contribuyan con su desempeño al logro de objetivos de los programas de renovación de la administración pública.

Se espera, que al analizar el clima laboral y la adaptación al cambio organizacional, logremos la identificación de las variables que se deben mejorar para así tener un desempeño y desarrollo integral del policía. Igualmente incentivar la creación de una línea de investigación sobre modelo de gestión por competencias inscrita a la Vicerrectoría de Investigación de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional.

Este proyecto deberá aportar comprensión a las dinámicas organizacionales, fundamentado en competencias y logrará, a partir de los resultados, nuevas plataformas

que signifiquen la calidad de vida laboral en las políticas institucionales y los objetivos de la Dirección General.

El Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), es una propuesta de trabajo que recoge las mejores experiencias nacionales e internacionales en materia de vigilancia policial y las integra en un modelo de gestión ajustado a las expectativas y realidades de las ciudades colombianas.

La institución busca la optimización del servicio, mediante la asignación de responsabilidades concretas a los policías que prestan su servicio en un territorio pequeño, denominado cuadrante. Es así como se incorporan los procesos y mecanismos requeridos para organizar el trabajo policial de una manera efectiva, con diagnósticos locales, tablas de acciones ajustadas a las problemáticas identificadas, monitoreo, seguimiento permanente y evaluación externa. Esto garantiza que el trabajo policial se desarrolle de manera organizada y su seguimiento por parte de la ciudadanía sea posible.

Adicionalmente, el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes asegura mayor acercamiento e integración con la comunidad, el cual, además de facilitar las acciones educativas y de prevención que desarrolla normalmente la policía, también permite que se identifiquen acertadamente los problemas más arraigados y que afectan la seguridad, la convivencia y la calidad de vida de los vecindarios; incentivando de esta forma al policía a participar en la efectiva solución de los problemas.

Es importante definir que el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes tiene el potencial para lograr la transformación de la relación ciudadano-policía-Estado y para mejorar progresivamente la seguridad y convivencia ciudadana.

1. CONTEXTO TEÓRICO Y PROBLÉMICO

1.1 LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Teniendo en cuenta que existen dos tipos de cambio en las entidades públicas: uno *reactivo o defensivo*, que es una consecuencia o reacción ante hechos desencadenantes como crisis o reestructuraciones; otro *proactivo o anticipatorio*, que responde a la existencia de auténticos liderazgos y constituye reacciones ante tendencias, no ante hechos ya conocidos por todos, anticipándose así a fenómenos del entorno o del interior de la organización.

En este orden de ideas, se da un marco global a cerca del talento humano y la calidad de vida laboral como una filosofía de gestión que al mejorar la dignidad del empleado, posibilita cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal, incidiendo directamente y de forma positiva en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

La presente investigación se ubica en el marco del concepto de la calidad de vida laboral (CVL), la cual cobra un especial interés en la década de los setenta en los Estados Unidos, alcanzando el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del Movimiento de CVL. Las reivindicaciones de este nuevo movimiento parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de ese momento, el tema de la calidad vida laboral se populariza tanto en los Estados Unidos, como en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional (DO), para recibir los influjos del enfoque sociotécnico y de la Democracia Industrial (DI).

Debido a tales diferencias ideológicas, el estudio de la calidad de vida laboral en Europa se identifica con la corriente de la humanización del trabajo, mientras que en los Estados Unidos, fiel a sus orígenes mantienen su denominación inicial como

movimiento CVL, Estudio de criterios de calidad de la vida laboral, Walton (1973), El análisis multifactorial en una organización Militar; Davis y Cherns, 1975, La calidad de la vida laboral; Suttle (1977), El transbordador espacial; Nader y Lawler (1983), Calidad de vida laboral: Perspectivas y orientaciones; Delamotte y Takezawa (1984), Calidad de vida laboral en la perspectiva internacional, entre otros.

Por tanto Cañón y Galeano (2010), en su Tesis Factores Laborales Psicosociales y Calidad de Vida Laboral de los Trabajadores de la Salud de Assbasalud E.S.E. Manizales, conceptúan frente al tema de la siguiente manera:

La Calidad de Vida Laboral (CVL), tiene que ver con el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, se fundamenta en aspectos como: participación de los empleados en las decisiones, reestructuración del trabajo, innovación en el sistema de recompensas para influir en el clima organizacional y mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horarios, etc.; estos aspectos son llamados factores laborales psicosociales, (p. 4).

El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida en el entorno del trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica, Davis y Cherns (1975); Taylor (1978); Elizur y Shey (1990); González (1996). Ambas difieren en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito por mejorar la calidad de vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio, en el foco de análisis en el que centran su interés y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral.

La incidencia del tema CVL se debe mirar desde diferentes sectores no sólo en el ámbito empresarial, según Ducci (1996):

... los países en desarrollo enfrentan la necesidad de encontrar nuevas y más favorables formas de inserción en el concierto internacional en profunda transformación. Deben recurrir para ello a su más abundante, preciado e inagotable recurso: su gente. De ahí, la importancia y proyección que el modelo de competencia laboral ofrece a los países

en desarrollo.

Es así como, las organizaciones han procurado establecer nuevas dinámicas en el desarrollo de procesos que garanticen o promuevan la consolidación de perspectivas basadas en la calidad, productividad, eficiencia, satisfacción, participación, compromiso individual y colectivo, el cual se ha convertido en práctica y génesis de los modelos de gestión que impulsan el desarrollo de las organizaciones; Tejada (2003) concluye que los modelos más representativos en la actualidad son las gestiones estratégica y prospectiva, del talento, del conocimiento y por competencias, orientados desde una visión sistémica posibilitando que estos modelos se conviertan en fuentes fundamentales de desarrollo, y a su vez deberán ser vistos como unidades de estudio ampliamente integradas.

De acuerdo a la problemática planteada en este estudio, es necesario hacer unas precisiones frente a los elementos básicos de entendimiento de la calidad de vida, tema que se aborda desde diferentes frentes en el campo laboral; es así que el concepto de calidad de vida ha sido definida por la Organización Mundial de Salud y Calidad de Vida (1995:1303) como una percepción individual sobre expectativas y metas relacionadas con la salud psicológica y física, nivel de independencia, creencias personales, relaciones sociales y relaciones con las instancias estatales en un momento, en un lugar y cultura específicos.

La Policía, está reconocida como un servicio público que atiende requerimientos por parte de la población de naturaleza variada (Banks, 2004:19; Rodríguez Laverde, 1999:50,81). El interés es reconocer si la percepción de la población sobre el trabajo de la policía está relacionada con la calidad de vida de los funcionarios, que puede ser afectada por las condiciones físicas, psicológicas y emocionales de los mismos toda vez que la policía tiene funciones para atender demandas vinculadas con la seguridad ciudadana como necesidad social. En conjunto, lo anterior podría reconocerse como un aspecto orientado hacia la búsqueda del bienestar, como meta de la calidad de vida de la población.

Es así como Monsalve, (2009), fortalece el concepto, “calidad de vida es admitido en las políticas públicas a nivel de los Estados, y surgió como producto del cuestionamiento de las corrientes económicas sobre el bienestar que daban peso importante a los indicadores económicos para explicar las condiciones sociales, la satisfacción de necesidades y el consumo (Huggins, 2005:45; Phillips, 2006:65; Gómez-Vela y Sabeth, 2005: 1). El término calidad de vida está representado por la utilidad como un dato cuantitativo, definido en cantidades de dinero, relacionadas con el consumo material de bienes y servicios de la población (Phillips, 2006:66)”, (p. 4).

En los procesos de Renovación de la Administración Pública y bajo un contexto de mayor flexibilización de las relaciones sociales en las organizaciones, el Departamento Administrativo de la Función Pública de la misma manera ha actualizado los lineamientos establecidos en el año 2002 para un adecuado funcionamiento del bienestar de los empleados estatales, orientando su quehacer hacia el mantenimiento de una calidad de vida laboral que fortalezca la cultura de lo público.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), como ente orientador de desarrollo organizacional del Estado, aporta el siguiente concepto:

La Calidad de Vida Laboral se ha definido como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo mejorar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de cada una de las entidades estatales. (La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión Departamento Administrativo de la Función Pública), (p. 13).

Es por ello que el concepto “Calidad de Vida” integra el bienestar físico, mental, ambiental, social, como es percibido por cada individuo y cada grupo, lo cual enmarca la presente investigación. En tal sentido, a continuación se ampliarán los conceptos que serán utilizados y los referentes teóricos que soportan las apreciaciones relacionadas con el tema central de investigación.

1.2 CLIMA LABORAL

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

Entonces podemos decir que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí el valor que reviste el estudio sistemático del comportamiento del mismo; el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Existen varios conceptos sobre el clima laboral, algunos de los cuales hemos adoptado para este estudio. El estudio del clima laboral proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos, 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.

Según Litwin y Stinger (1978), “El clima organizacional es un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

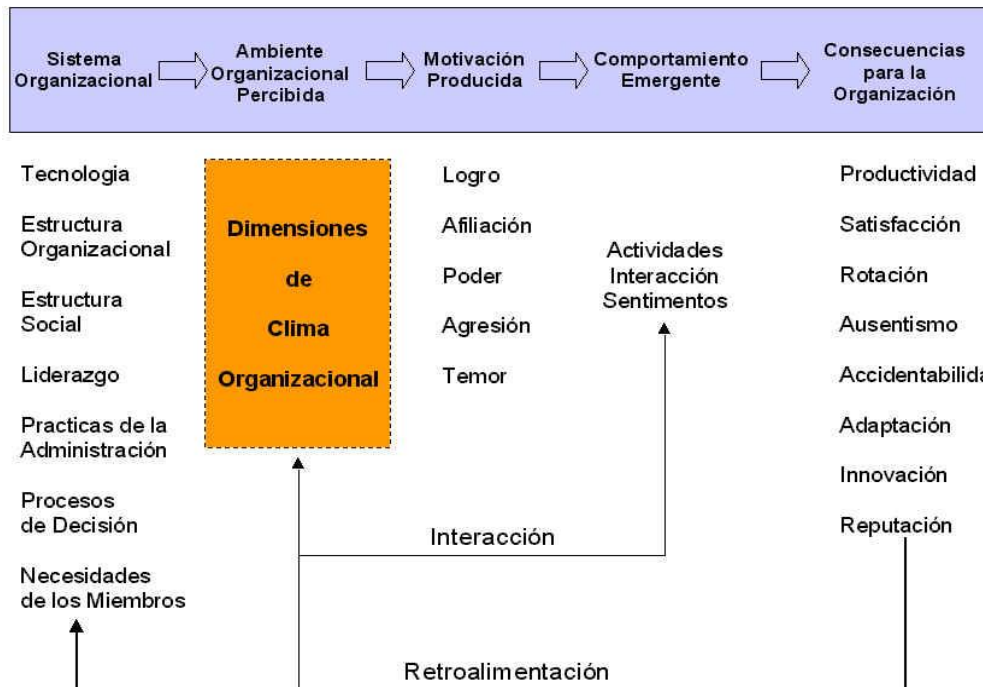


Ilustración 1 Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)

El concepto de Palma, (2004), quien define el término clima organizacional como:

... la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

En la Resolución No. 01748 del 22/03/06 Por la cual se reglamenta el Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional de la Policía Nacional, se define Clima laboral como,

“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, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento” pág. 23”.

Finalmente adopto la definición que desarrolla el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en su documento La calidad de vida laboral para una cultura de lo público, instrumentos para su gestión (2004), del cual se tomará el instrumento previamente validado para la recolección de la información del presente estudio, donde el clima laboral ha sido definido como “el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma” (p. 12).

Las dimensiones contenidas en los conceptos de clima laboral facilitan su evaluación, es por eso que se registran las que han sido identificadas en la Policía Nacional y así como por diferentes autores

Direccionamiento Estratégico: En el cual los servidores de la institución perciben que tienen claridad sobre misión, visión, valores institucionales e imperativos estratégicos y que participan de la construcción del plan de acción de su unidad.

Gerenciamiento del Talento Humano: En el cual los servidores observan que existen procesos de desarrollo humano integral en la institución, tales como: ubicación de acuerdo con las competencias exigidas por los cargos, programas de capacitación para mejorar competencias laborales, programas de bienestar, un adecuado sistema de estímulos e incentivos y un sistema de traslados, ascensos y estudio de ampliación de planta basados en la equidad, que facilitan el desempeño laboral exitoso y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estilo de Dirección: Donde los servidores perciben que sus comandantes o jefes dan ejemplo de práctica de valores, los tratan con respeto, poseen los conocimientos, habilidades, experiencias para motivar y liderarlos hacia el cumplimiento de los

objetivos y metas de trabajo.

Comunicación: Cuando los servidores sienten que son oportunamente informados de lo que sucede en la institución, que los jefes y compañeros se comunican de forma respetuosa y clara; que sus jefes escuchan las sugerencias de sus colaboradores; que todos suministran la información que se requiere para mejorar los procesos; que predomina la comunicación formal sobre la informal y que se le facilita la coordinación con otras áreas cuando se requiere en el trabajo.

Trabajo en Equipo: Cuando los servidores perciben que la institución promueve y estimula el trabajo en equipo, que los integrantes del equipo se comprometen con el logro de los resultados de su unidad, que los jefes organizan y facilitan trabajar en equipo.

Competencia Laboral: Grado en el cual los servidores sienten que poseen las habilidades conocimientos, experiencia, comportamientos y valores necesarios para desempeñar exitosamente el trabajo que se les asigna y que se les explica adecuadamente las funciones que deben realizar en su cargo.

Ambiente Laboral: Donde los servidores perciben que las condiciones locativas, de dotación, medioambientales, y de riesgo policial, de las unidades donde prestan el servicio, inciden positiva o negativamente en su desempeño y calidad de vida laboral.

Socio afectiva: Grado en el cual los servidores sienten que la institución valora las necesidades tales como: reconocimiento, identidad, afecto del ser humano permitiéndole expresarlas, compartirlas y satisfacerlas para su autorrealización.

Liderazgo: Grado en el cual el líder percibe que crea las condiciones favorables para generar satisfacción en el trabajo de su unidad.

El clima laboral desde su perspectiva multidimensional según sus diversas circunstancias, Oliveros (2010) resalta en su artículo Clima Laboral y Estado Actual de

su Abordaje en la Policía de Investigación de Chile, que “Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo o los modos de comunicación en el interior de la organización los que constituyen en particular los componentes del clima laboral”, (p.43). Lo anterior sin quitarle valor a las demás dimensiones relacionadas con anterioridad, toda vez que hacen parte de las diferentes percepciones de la población objeto de estudio.

Dentro de los antecedentes consultados en la Policía Nacional para los años 2006 y 2008 respectivamente se tiene la aplicación de una Encuesta de Clima Institucional en forma virtual, la cual fue enviada al correo personal, siendo aplicada y contestada en forma voluntaria por 15.000 funcionarios; posteriormente para el año 2010 se aplicó nuevamente la encuesta a 57.000 miembros de la Institución, logrando un mayor cubrimiento, correspondiente al 45% de la población policial, como resultado de las mismas en el año 2008 se obtiene un 59.99% de satisfacción, para el año 2010 un 76.30%, con una variación del 16.31% (Datos extractados de la Relatoría de Gestión Policía Nacional de Colombia – Premio Iberoamericano de la Calidad 2011).

En el Informe Resultados Encuesta Clima Institucional 2013, la Dirección General, desde el área de Desarrollo Humano, aplicó una encuesta de Clima Institucional en septiembre de 2013, encuestando a una población de 87.801, con un nivel de satisfacción del 82.5%, y una variación del 6.2% con respecto al año 2010 (Informe solicitado y entregado por la Dirección de Talento Humano).

Se vislumbra que los análisis como primera instancia se han direccionado a la medición del clima, pero no se ha realizado un análisis más discriminado en cuanto a Clima Laboral y Adaptación al Cambio Organizacional; específicamente, en el caso de la MECAL, la cual posee no sólo una estructura y funcionamiento particular, sino también un contexto característico que es necesario considerar, lo que se constituye en un reto a la luz de esta investigación.

El conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación 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.

A continuación se referencian estudios de análisis de clima organizacional aplicados a entidades públicas a nivel internacional, que despiertan la relevancia del tema de investigación en sectores similares.

Hernández y Monsanto (2005), Tesis “Estudio del Clima Organizacional en la Policía Metropolitana (Comisarias: Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda)”, estudio realizado en Venezuela y tiene como objeto realizar un diagnóstico comparativo del clima organizacional entre las comisarias en mención, donde se determinan las semejanzas y diferencias de la percepción del clima en ambas unidades, lo cual nos da fundamento no sólo teórico sino práctico.

Duque (2008), Tesis “Recomendaciones para el Mejoramiento del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pereira”. 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 del CTI, a raíz del Proceso de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad que se adelanta actualmente en la Entidad. Permiten observar en sus conclusiones que la ausencia de los procesos del área de talento humano debidamente formalizados y estandarizados impacta negativamente en la percepción de los funcionarios deteriorando el ambiente laboral y entorpeciendo sobremanera la adaptación al cambio organizacional.

Garza (2010), Tesis “Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”, este estudio realizado en México, al igual que los arriba enunciados aporta gran contenido de referencias bibliográficas que fortalecen las ya enunciadas, siendo de igual manera un

referente de aplicación a las percepciones que pueda encontrar en la unidad de estudio.

Las anteriores investigaciones llegan a la conclusión 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.

El indicador final del análisis del Clima organizacional es la satisfacción en el trabajo, así los directivos de la institución podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales en el personal. Y se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin y Bustos, 2006).

1.3 ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías, formas de hacer negocios y formas de relacionarse con el equipo de trabajo. La efectividad del cambio permite la transformación de la estrategia habitual, de los procesos, la tecnología y sobre todo de las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, además para maximizar su desempeño y construir el mejoramiento de un ambiente siempre abierto a nuevos escenarios.

En consecuencia, no debe sorprender que en ámbito organizacional el estudio de éste fenómeno haya tenido una importancia transcendental. Si una característica preside el final de nuestro siglo, puede afirmarse sin lugar a dudas, que es el cambio constante. Y entre las funciones que tiene la institución hay una fundamental, su adaptación al

sistema acelerado de cambios. En este sentido, de forma jocosa Tom Perters (1982) afirma “un ejecutivo que no es eficientemente rápido para adaptarse al cambio, es un ejecutivo muerto”.

Las instituciones policiales no se desarrollan al margen del escenario que las envuelven. Las sociedades cambian y así también sus policías. Los cambios en el contexto socio-político de la mayoría de los países contribuyen a que la década del noventa concluya con una discusión sobre las transformaciones necesarias en el accionar de nuestras policías en Latinoamérica. Por su parte, en la mayoría de las instituciones se ha iniciado una transición derivada de un cambio de paradigma, donde la seguridad ha tenido como principal referente el Estado y el orden público, poniendo énfasis en la persona y la misión pública de la función policial.

Es así como en sus consideraciones finales Gutiérrez y Piedrahita, (2006), en su Tesis “El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas”, establecen que:

Cambiar una organización es sin duda un proceso emocional humano, y queremos resaltar la palabra humano y no dejarla pasar por alto, porque son las personas que trabajan en las empresas a quienes les toca vivir las transformaciones organizacionales, y vivirlas junto con sus aspiraciones, necesidades, deseos, temores, frustraciones... (p.52)

Inicialmente es preciso contemplar el fenómeno del cambio en sí mismo y conocer cuáles podrían ser algunos de los elementos que le otorgan su dinámica, especialmente en los ambientes empresariales. Esta dinámica es estructural a los procesos de cambio y puede resultar aplicable como reflexión teórica a cualquiera de los procesos en donde se desarrollen transformaciones empresariales.

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización, y lograr así una

estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. Según Martínez Coll (2001), existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales en el proceso que involucra el cambio en los sistemas:

Descongelamiento.- Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad e insatisfacción ante el entorno actual. Aquí se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Luego, hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada y se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

Movimiento.- Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

Recongelamiento.- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Así las cosas Gordon (1997) confirma que:

...cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, que es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio (p. 189).

De acuerdo con esta visión del cambio en el ámbito de las empresas, en sí mismo, el cambio genera una situación en donde se activan dinámicas estructurales a nivel humano, en donde fuerzas en tensión parecieran estar esperando solamente un desequilibrio para generar el fenómeno específico de la resistencia al mismo. Cambio y resistencia al cambio son entonces un par asociado. En consecuencia, se debe esperar, cuando surge el primero, la existencia de proporciones equivalentes de resistencia.

En este sentido, Chiavenato (1994) agrega que “esta doble conjunción de problemas reales y afectivos es la que deberá orientarnos frente a las dificultades que se deben cambiar, y para eso deberemos pensar ciertas cuestiones humanas frente al cambio, específicamente dentro del mundo del trabajo” (p. 198).

Existen igualmente varios conceptos sobre Adaptación al Cambio Organizacional los cuales me permito analizar a continuación, los adoptados para este estudio así:

Huse y Bodwich (1973) define el cambio como:

Los procesos iniciados con el objeto de conseguir mejorar la eficiencia - entendiendo por esta el grado en que una organización consigue sus fines y objetivos - y eficiencia organizativa cantidad de recursos que la organización a de usar para producir una cantidad de producto (p. 257)

Brown Moberg (1980) como “cualquier alteración en el ambiente, la tecnología la estructura, el proceso administrativo o el proceso de decisión, diseñado para ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales” (p. 352)

Daft y Steers (1992) como “los esfuerzos para estructurar un departamento específico, crear una nueva división una nueva línea de productos, etc.” (p. 225)

El concepto de Gimón, Alonso (2001), expresa:

...la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: conjunto de variaciones de orden estructural y cultural que sufren las organizaciones y se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (p. 127)

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en su documento la Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público. Instrumentos para su Gestión (2004), define la adaptación al cambio como:

...la transición entre una situación presente a una deseada (percibida como mejor que la actual); consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio. Si esa inestabilidad está bien manejada dentro de un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste, entonces se puede decir que se trata de un desequilibrio estable; en caso contrario, será un desequilibrio inestable (p. 14).

Este último concepto será el utilizado para la Aplicación del instrumento, dando coherencia y pertinencia a la investigación.

El cambio requiere que las cosas lleguen a ser diferentes. Esto significa que tiene que poderse medir u observar la diferencia de la adaptación al cambio entre un estado presente, futuro o pasado. Por tanto, el cambio planificado tiene que ver con factores medibles y observables, sin esa condición es inconcebible el cambio planificado de la organización.

El cambio planificado tiene que ver con la implementación de una decisión específica, consciente y positiva para producir una diferencia deseada y superar una necesidad o problema sentido.

Como producto de la modernización del Estado colombiano y atendiendo al Programa de Renovación de la Administración Pública PRAP, se han venido implementando reformas administrativas; una de ellas es el modelo de gestión humana fundamentada en competencias en la Policía Nacional, hace más de cinco años, dichas reformas, desde luego, producen efectos en los servidores que continúan prestando los servicios a las entidades y que necesariamente afectan la dinámica laboral, sus emociones, habilidades y competencias, entre otros aspectos.

Las reformas administrativas son de hecho una situación de cambio que, de una u otra forma, inciden tanto en el estado de ánimo de los servidores como en el desarrollo de la gestión, dado que afectan la estructura, la planta, los métodos, los planes y las responsabilidades de los servidores. Es por ello que se hace necesario que el área de

gestión del talento humano, o quien haga sus veces, evalúe y retroalimente a la alta dirección sobre el impacto surtido en los servidores públicos por la implementación de dichos cambios y así mismo desarrolle programas y acciones de mejoramiento que incidan en la disposición de los servidores para que tengan un ajuste adecuado y contribuyan con su desempeño al logro de los objetivos de los programas de renovación de la administración pública.

El cambio organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como a la emocional

Las diversas relaciones tanto en el clima laboral como en la adaptación al cambio organizacional, serán objeto de análisis con la información que se obtenga de las variables de estudio definidas en esta investigación. Una vez se aplique los instrumentos seleccionados, teniendo en cuenta que hasta el momento no han sido evaluados en los términos mencionados y mucho menos en una unidad policial, de manera específica.

Surge la necesidad de establecer a partir de esta investigación, aportes significativos en materia de conocimiento de la Calidad de Vida Laboral y servirá de referente para la construcción de herramientas, de seguimiento y mejoramiento continuo a partir de los hallazgos. Igualmente este estudio responde desde una visión de desarrollo institucional a generar líneas de conocimiento propicias para el redireccionamiento de las acciones desarrolladas, por uno de los entes Estatales; cuyo interés radica en generar un “enfoque por competencias como factor que agrega valor a los procesos de la administración de personal, permitiendo de esta manera a las direcciones involucradas, contribuir efectivamente al logro de los propósitos institucionales” (*Tomo Doctrina Policial. Enfoque Humanístico del Servicio de Policía, 2009*). Esta visión a su vez ha sido compartida desde el contexto de la competitividad por múltiples autores que han pretendido incorporar en los discursos y prácticas organizacionales elementos propios de ventajas competitivas.

Prahalad y Hamel (1990) señalaron:

... que el desarrollo de las habilidades para impulsar competencias distintivas o esenciales, era el camino que se debía andar para alcanzar el éxito. Entendían que la generación de ventajas competitivas sostenibles y ampliables a largo plazo debían fundamentarse no tanto en la búsqueda de sectores, empresas, productos con oportunidades especiales; sino en el aprendizaje continuo capaz de crear competencias distintivas o habilidades impulsoras reales de las ventajas competitivas, centradas en los conocimientos y capacidades que son necesarios para desarrollarse y posicionarse en el mercado” (p. 325).

La Policía Nacional no es ajena a la dinámica del contexto de competitividad, la cual enmarca nuevos retos a la hora de tomar decisiones y ampliar oportunidades, dadas a las exigencias del Estado en materia de renovación de la administración y de los Sistemas de Calidad, logrando articular la gestión del talento en correspondencia a la creación de una herramienta gerencial como lo es dicho modelo; por tanto, el estudio puede ayudar a encontrar puntos de mejora en el proceso de adopción de nuevas competencias, partiendo de las destrezas que requieren los uniformados para enriquecer los conocimientos y habilidades que favorezcan la apropiación del modelo; Intencionalmente este estudio está centrado en el ser humano “Policía”.

Se espera entonces que los elementos planteados desde estos autores soporten las unidades de análisis teniendo en cuenta que la Policía Nacional es un sistema jerárquicamente vertical; como institución de carácter oficial ha construido sistemas de control y manejo de sus políticas internas, además de poseer un estado de confidencialidad de los procesos, por su misma naturaleza misional.

De acuerdo a lo anterior, la pregunta de investigación es:

¿Cuál es el clima laboral y la adaptación al cambio organizacional en la Policía Metropolitana de Santiago de Cali y cómo impacta a los funcionarios adscritos al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes?

2. OBJETIVO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre las características del clima laboral y la adaptación al cambio organizacional en el Personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el Clima Laboral del personal adscrito al PNVCC en la Policía Metropolitana de Santiago de Cali.
2. Describir la Adaptación al Cambio Organizacional del personal adscrito al PNVCC en la Policía Metropolitana de Santiago de Cali.

3. METODOLOGIA PROPUESTA

El estudio se constituye dentro del enfoque empírico analítico, y es apoyado en la clasificación de Montero y León (2007) como un estudio con metodología cuantitativa, descriptivo de poblaciones mediante encuestas con muestras probabilísticas, de corte transversal.

Se considera de tipo descriptiva toda vez que el objeto de esta, atiende a un tipo de investigación en donde se descarta la hipótesis pero en consecuencia permite revisar o analizar datos que llevan a conocer, mediante sus variables, los eventos ocurridos en un momento del presente, en dos o más grupos o contextos.

En esta investigación y en el contexto particular de la MECAL, se analiza el clima laboral, adaptación al cambio organizacional en términos de sus propiedades, características distintivas y tiempo presente.

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA:

Se entiende por población, Kerlinger (1988) al conjunto total de temas pertinentes a un estudio, que en éste caso corresponde a los 1785 funcionarios adscritos al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrante de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali, (Informe extraído de la Base de Datos del Business Inteligent de la Policía Nacional).

La población objeto de estudio está distribuida en siete distritos de policía ubicados en Municipio de Cali y sus vecinos de Candelaria, Yumbo y Jamundí, los cuales están compuestos por diferentes niveles determinados en la institución así:

DESCRIPCIÓN	TOTAL GENERAL	PORCENTAJE
COMANDANTE ESTACION DE POLICIA	27	1%
COMANDANTE PATRULLA DE VIGILANCIA	66	3%
COMANDANTE SUBESTACION DE POLICIA	17	1%
SUBCOMANDANTE ESTACION DE POLICIA	9	1%
SUBCOMANDANTE SUBESTACION DE POLICIA	19	1%
INTEGRANTE PATRULLA DE VIGILANCIA	1645	92%
INTEGRANTE SECCION DE VIGILANCIA	2	1%
TOTAL	1785	100%

Tabla 1 Funcionarios adscritos al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrante

La muestra por su parte, tiene que ver con la porción de la población a estudiar, la cual debe ser según el autor, (Kerlinger, 1988, p. 125), representativa de la población, es decir, “que ejemplifica las características típicas de la población”.

De acuerdo a lo señalado, para la investigación se realizara un muestreo estratificado proporcional, donde se apliquen un reemplazamiento para lograr una mayor proporcionalidad de los estratos, con el fin de construir una muestra más representativa de la población. Toda vez que como es sabido la proporcionalidad muestral se define “como el cociente del número de elementos de la muestra que tienen la característica deseada” (López Casuso, 1996, p. 206).

La fórmula para el cálculo de la muestra según, Sierra Bravo (1994) es la siguiente:

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

Donde:

Tamaño de la muestra	=	n
Probabilidad de éxito	=	(p) 0.5
Probabilidad de fracaso	=	(q) → 0.5
Error de estimación	=	(e) → 10%
Nivel de significación	=	(Z) → 85%
Población	=	N = 1785

3.2 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:

Dentro de los criterios de inclusión se definen para estudio el personal de todos los grados jerárquicos con mínimo dos años de vinculación en la Policía Nacional, que pertenezcan al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes y que acepten participar en la investigación.

De la misma manera los factores de exclusión son para el personal que tenga menos de dos años en la institución, que se encuentren en situaciones especiales como: vacaciones, permisos, excusados, privados de la libertad o en alguna otra comisión del servicio.

3.3 INSTRUMENTO

Para la recolección de información se utilizó la encuesta estructurada, instrumento que según Münch Lourdes y Ángeles Ernesto, (1997):

La entrevista estructurada o dirigida se realiza con un cuestionario y con una cédula que se debe llenar a medida que se desarrolla. Las respuestas se transcriben tal y como las proporciona el entrevistado, por lo tanto las preguntas siempre se plantean con el mismo orden. (p40)

3.3.1 Imparcialidad

Los instrumentos que se aplicaron en la presente investigación para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional, fueron contruidos según la metodología propuesta por Rensis Likert (conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión y quien desarrolló la *Escala de Likert*, así como el modelo de vinculación), la cual ha mostrado ser apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian.

Estos son instrumentos que el Departamento Administrativo de la Función Pública pone a disposición de las entidades públicas con el propósito de trascender la teoría con la presentación de herramientas prácticas de medición que permiten derivar conclusiones

significativas, relevantes y consistentes, con miras a la definición de estrategias de intervención que se concreten en mejores condiciones de trabajo, ambiente y calidad de vida laboral.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Empleo Público, ha diseñado y construido estos instrumentos, cuyos ítems fueron validados estadísticamente a través de la prueba **Chi-Cuadrado X^2** (que se utiliza para comparar proporciones independientes en diseños de estudio con variables cualitativas) y mediante juicios de expertos en los temas, para que las entidades al momento de utilizarlos, puedan derivar conclusiones significativas, relevantes y consistentes.

Es así como Hernández, Fernández y Baptista (1997), definen este concepto como “una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas” (p.407). Este propósito, sin embargo, exige, como condición adicional e indispensable, el respeto a las exigencias técnicas previstas también para la aplicación de los instrumentos y la interpretación de los resultados.

Para la descripción se emplearon datos de frecuencia y porcentaje, como también promedio, moda, y desviaciones estándares de las diferentes puntuaciones de los datos recolectados en los integrantes de la institución de la Policía. Éstas corresponden a medidas de tendencia central (Promedio y Moda) y medidas de dispersión (desviación estándar). Para el objetivo de la relación Clima Laboral y Adaptación al Cambio Organizacional, se empleará estadístico de coeficiente de correlación en medidas paramétricas (Pearson), y no paramétricas (Rho Spearman), lo cual señala la dirección y magnitud en la asociación entre una y otra variable.

Conviene resaltar, por otra parte, que los instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio, están estructurados en subáreas, de manera que se pueda tener la opción de hacer precisiones, comparaciones y priorizaciones en relación con los aspectos específicos a intervenir. Es importante, así mismo, que se tenga en cuenta esta investigación, con miras a preservar la validez de los instrumentos, dado que con ellos

no se podría evaluar aspectos del clima o cambio no previstos en los mismos. De hecho, es posible encontrar en el mercado otras versiones de instrumentos que pretenden medir clima, cultura o cambio, pero muy seguramente con conceptualizaciones y énfasis diferentes, las cuales deberán ser analizadas juiciosamente para decidir su aplicabilidad en cada caso particular.

3.4 PROCEDIMIENTO:

El instrumento se aplicó como un listado en el cual no se discriminaron los ítems por variables; ya que esto podía alterar las respuestas de los servidores frente a la encuesta.

La aplicación de los instrumentos se hizo de manera grupal, con miras a garantizar la homogeneidad de las instrucciones y la racionalización de esfuerzos y tiempo.

3.4.1 Control de la Aplicación

Luego de la presentación personal del aplicador, de dar la información que se consideró pertinente y de impartir las instrucciones generales, se inició la distribución de los cuestionarios.

A continuación se definen operacionalmente las variables que se pretenden medir para analizar el clima laboral y la adaptación al cambio organizacional en la MECAL, a partir de los instrumentos a utilizar.

3.5 INSTRUMENTOS APLICADOS

Los instrumentos aplicados están direccionados y validados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Empleo Público, para la recolección de la información del presente estudio, dividida en dos formatos uno para el Clima laboral y otro para Adaptación al Cambio Organizacional.

Para esta investigación, se tomó una muestra de 247 funcionarios de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali, la cual está dividida en siete (7) Distritos, distribuyéndose de la siguiente forma:

N° DISTRITO	BASE DISTRITO	CANT.
Distrito 1	Fray Damián	40
Distrito 2	La Rivera	35
Distrito 3	El Lido	38
Distrito 4	Aguablanca	72
Distrito 5	Yumbo	19
Distrito 6	Jamundí	19
Distrito 7	Candelaria	24
TOTAL PERSONAL		247

Tabla 2 Muestra participantes

3.6 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TABULACIÓN

Una vez efectuado todo el trabajo de campo y para realizar la captura de la información contenida en los cuestionarios de evaluación de Clima Laboral y de Adaptación al cambio organizacional aplicados, se determinó la utilización de una base de datos relacional como lo es el software Access[®], programa que permite hacer un fácil ingreso y consolidación de la información objeto de investigación tal como se puede visualizar en las ilustraciones 2 y 3.



Ilustración 2 Módulo principal de captura

menupal **datos** **CAPTURA DE DATOS - CLIMA ORGANIZACIONAL** **Volver Menu**

No de Encuesta: **Area de Trabajo:** 3

Comuna: 9 **No de Distrito:** 1 **Nivel Jerarquico:** 15

Edad: 29 **Genero:** 2 **Estado Civil:** 1 **No de Hijos:** 1 **Tiempo de Servicio:** 4

p1	4	p11	4
p2	4	p12	3
p3	4	p13	3
p4	4	p14	2
p5	2	p15	2
p6	3	p16	2
p7	3	p17	2
p8	4	p18	2
p9	4	p19	2
p10	4	p20	2
p21	3	p31	3
p22	2	p32	3
p23	3	p33	3
p24	3	p34	4
p25	2	p35	4
p26	3	p36	3
p27	2	p37	4
p28	3	p38	4
p29	3	p39	4
p30	3	p40	4
p41	3		
p42	3		
p43	3		
p44	3		
p45	4		
p46	3		
p47	3		

Ilustración 3 Pantalla de captura de información

Esta herramienta tiene la posibilidad de capturar grandes cantidades de información, almacenándolas de una forma estructurada y con los requerimientos mínimos de seguridad.

De la misma forma y una vez capturada toda la información recolectada en el trabajo de campo, se utilizó la herramienta de análisis estadístico SPSS ® que nos permitió la realización de categorización, cálculos y cruces de variables respectivos para la generación de reportes con salidas en tablas estructuradas y posterior análisis.

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de 7 variables, así:

Factor	Variable	Definición	Indicadores	Opción de respuesta
I	Orientación Organizacional	Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9	TD – D – A – TA
II	Administración del Talento Humano	Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.	10, 11, 12, 13, 14 y 15	TD – D – A – TA
III	Estilo de Dirección	Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25	TD – D – A – TA
IV	Comunicación e Integración	Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.	26, 27, 28, 29, 30 y 31	TD – D – A – TA
V	Trabajo en Grupo	Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.	32, 33, 34, 35, y 36	TD – D – A – TA
VI	Capacidad Profesional	Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 y 44	TD – D – A – TA
VII	Medio Ambiente Físico	Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.	45, 46 y 47	TD – D – A – TA

Tabla 3 El Clima Laboral de las entidades públicas

El instrumento para medir la Adaptación al Cambio Organizacional consta de 4 variables, son ellas:

Factor	Variable	Definición	Indicadores	Opción de Respuesta
I	Preparación para el Cambio	Nivel de información que tuvieron los servidores acerca de los cambios que se implementarían e indaga sobre las acciones previstas tanto por la entidad como por los servidores para afrontar el proceso de reestructuración.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8	TD – D – A – TA
II	Asimilación del Cambio	Punto de asimilación del cambio que sucede en la entidad; es decir, hasta qué punto el servidor público se apropia de las nuevas responsabilidades y funciones, cómo está siendo afectado o no respecto de las nuevas directrices de la entidad o del área de trabajo. La apropiación se traduce en el entendimiento y comprensión que el servidor tiene del proceso de reestructuración y cómo dio respuesta a las incógnitas que la nueva situación le generó y la afectación hace referencia a cómo se siente con la nueva situación.	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17	TD – D – A – TA
III	Aceptación del Cambio	Evaluación de cómo el servidor ha ajustado sus esquemas y patrones de conducta a las condiciones generadas por el proceso de cambio, cómo acepta las nuevas responsabilidades asignadas y cómo desarrolla su actividad laboral.	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28	TD – D – A – TA
IV	Compromiso con el Cambio	Evaluación del compromiso del servidor público con la organización y si se siente responsable de aportar para hacer realidad los cambios organizacionales generados por el proceso de reestructuración.	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 y 36	TD – D – A – TA

Tabla 4 Adaptación al Cambio Organizacional

4. RESULTADO DEL ANÁLISIS Y CONTEXTO DE DISCUSIÓN

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN - ELEMENTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Género: El 94% de las personas evaluadas fueron de género masculino, esta es una situación muy acorde a como está constituida la institución.

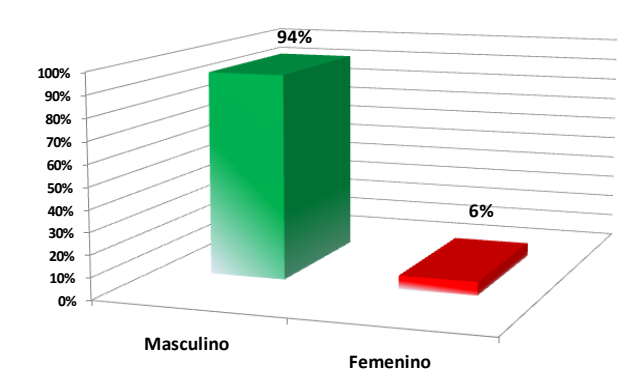


Gráfico 1 Géneros evaluados

Edad: Se denota un alto componente joven en las personas evaluadas donde el rango de mayor porcentaje de participación (49%) es de 26 a 32 años seguido de los menores de 25 años (36%) y por último los mayores de 33 años (15%).

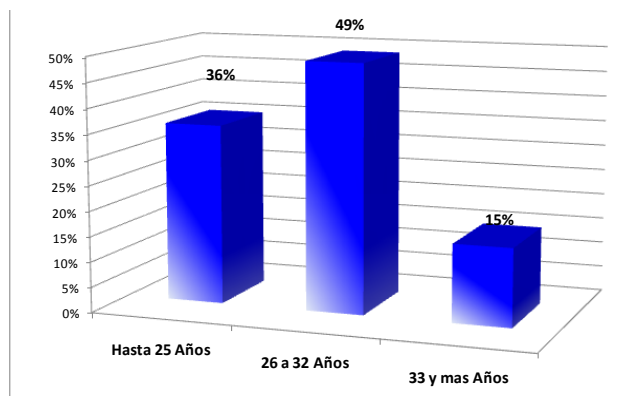


Gráfico 2 Edades evaluadas

Estado Civil: Para el estado civil de los encuestados se tiene que un poco más de la mitad de ellos son solteros (55%), un 33% son casados y un 13% se encuentran en unión libre.

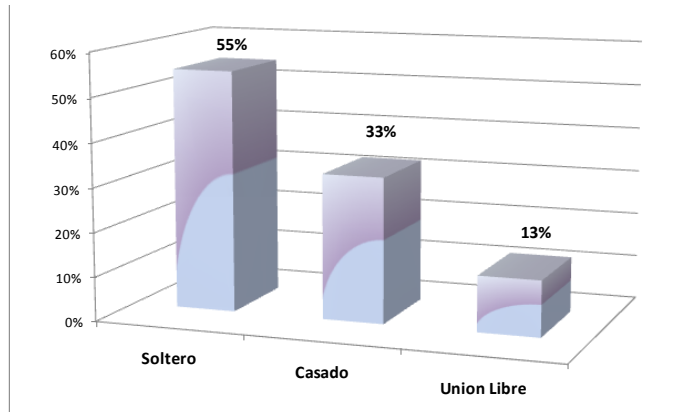


Gráfico 3 Estado civil encuestado

Número de hijos: A pesar de la proporción de solteros en la evaluación, encontramos que un 55% de los encuestados tiene al menos 1 hijo y el otro 45% son personas con dos hijos o más.

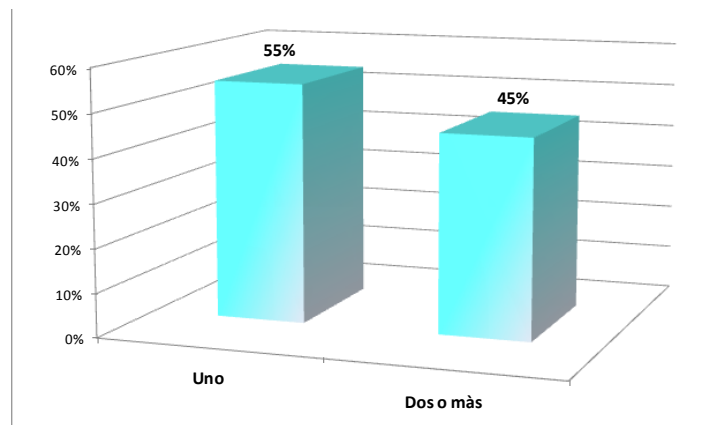


Gráfico 4 Proporción de hijos en encuestados

Nivel Jerárquico: El valor más representativo de esta variable pertenece a nivel base con un 79% cifra que tendrá un gran peso en el análisis de las dimensiones que componen el estudio realizado, luego se tiene un 13% para el nivel ejecutivo y por último el nivel oficial con un 8%.

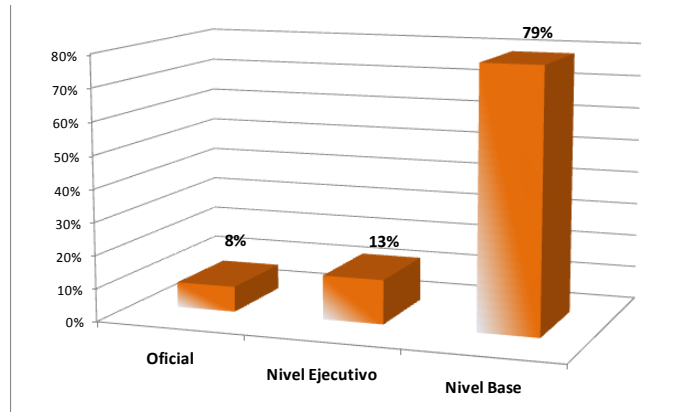


Gráfico 5 Niveles jerárquicos de encuestados

Tiempo de Servicio: El 43% de los encuestados están en un rango de servicio de 6 o más años, seguido del rango de 1 a 3 años con 36%, un 14% tienen un tiempo de 4 a 6 años y en último rango los de menos de 1 año con un 7%.

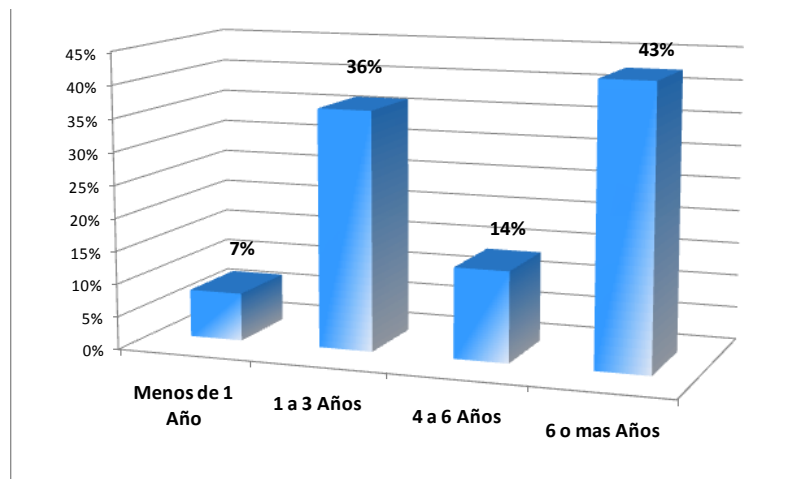


Gráfico 6 Tiempo de servicio de encuestados

4.2 ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

4.2.1 Clima Laboral

Para iniciar una aproximación al diagnóstico del clima laboral seguidamente se mostraran las gráficas con los valores por dimensiones.

4.2.2 Orientación Organizacional

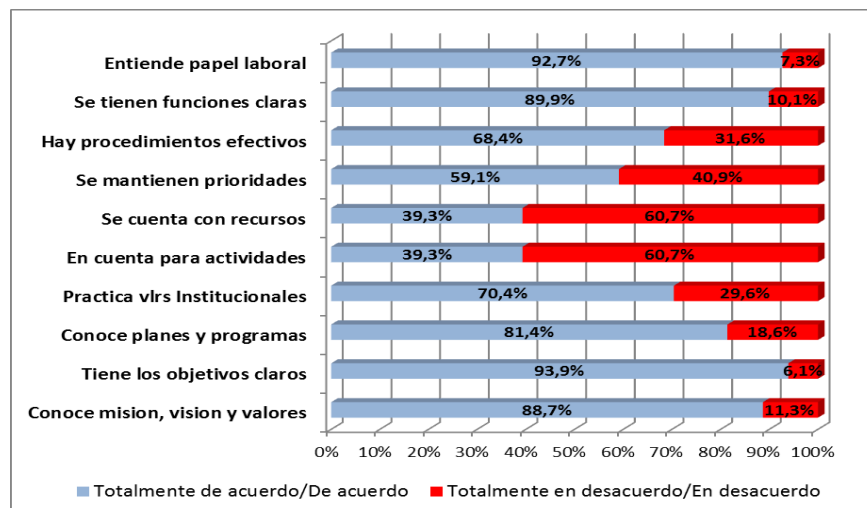


Gráfico 7 Análisis orientación organizacional

En el análisis por componentes se muestra que faltan recursos y se debe mejorar la inclusión del personal en las actividades de bienestar social.

4.2.3 Administración del Talento Humano

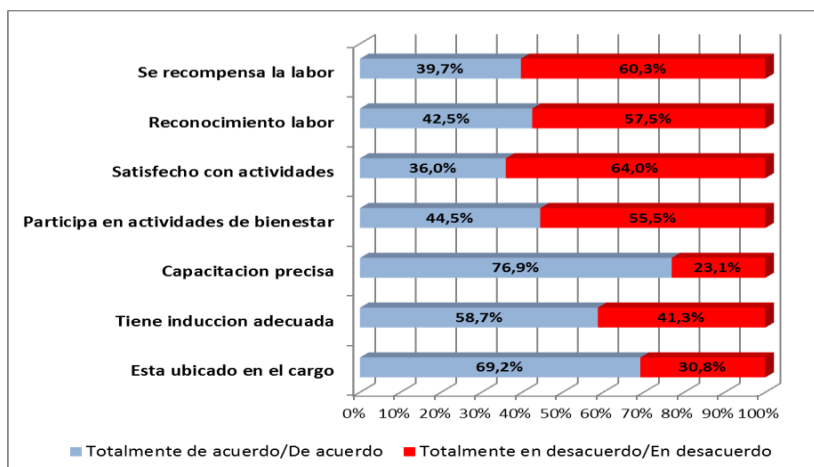


Gráfico 8 Administración del talento humano.

Se refleja una percepción negativa al poco reconocimiento y recompensa a la labor desempeñada, es notoria la insatisfacción con las actividades realizadas debido al bajo nivel de inclusión con el área de bienestar, aunque sienten que existen planes de capacitación y se identifican con sus cargos.

4.2.4 Estilo de Dirección

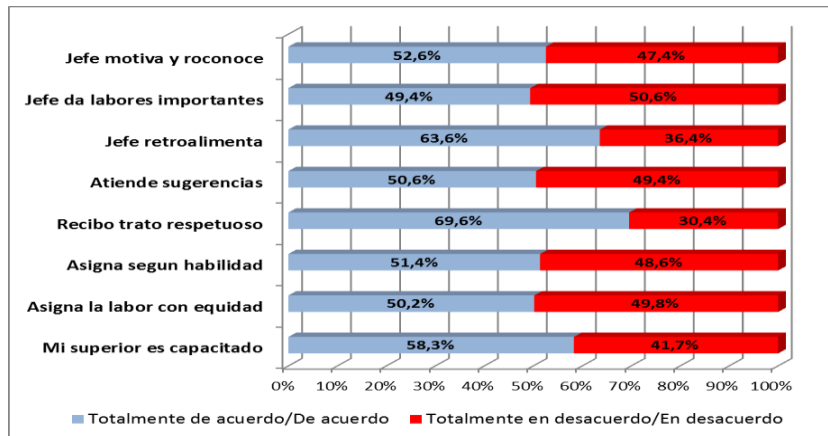


Gráfico 9 Estilos de dirección

De acuerdo a como está estructurada la entidad se evidencian fortalezas en la relación con los niveles superiores. Aunque hay oportunidades de mejorar en cuanto a la retroalimentación sobre labores, espacio para sugerencias, motivación y reconocimiento de logros.

4.2.5 Comunicación e Integración

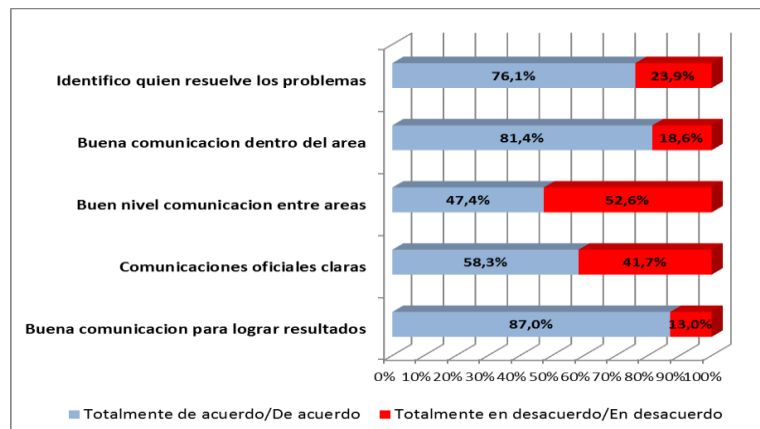


Gráfico 10 Logros en la comunicación e integración

Se muestra satisfacción en logros con base en la comunicación dentro de la misma área pero se presentan oportunidades de mejora en cuanto a las comunicaciones entre áreas diferentes y la claridad de las mismas.

4.2.6 Trabajo en Grupo

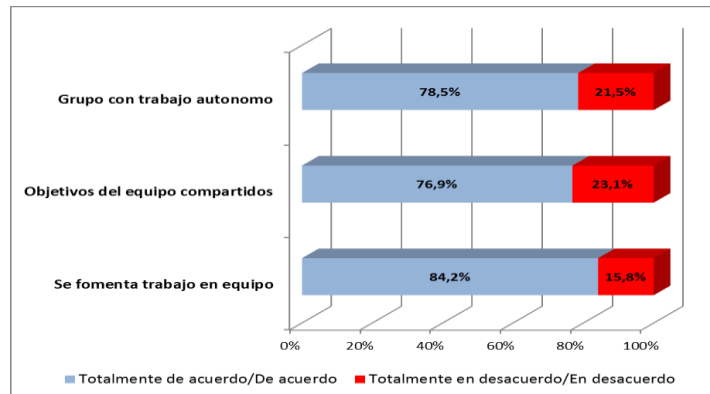


Gráfico 11 Trabajo en grupo

Se puede percibir un buen grado de cohesión frente a las responsabilidades que tiene cada equipo, con autonomía (dentro de lo que se puede para este tipo de instituciones) y con opciones de mejorar en la socialización y unificación de objetivos.

4.2.7 Capacidad Profesional

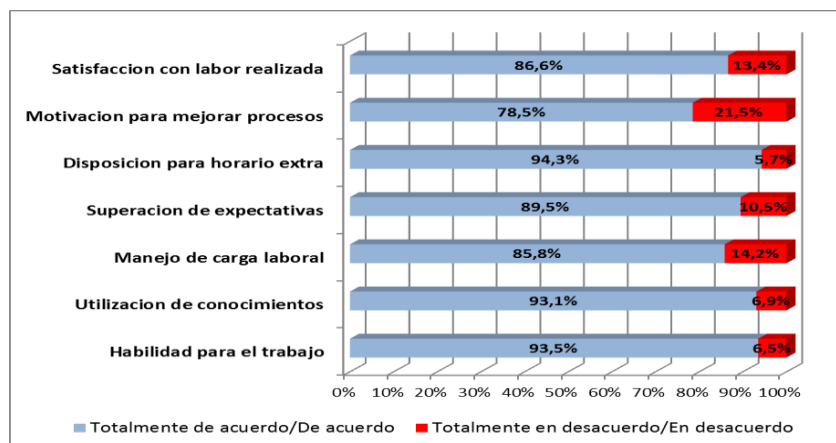


Gráfico 12 Capacidad profesional

La mayoría de los encuestados tiene un grado alto de satisfacción con la labor realizada, son personas motivadas y dispuestas a dar más de sí para el cumplimiento de sus labores y superación de expectativas, se sienten con capacidad y habilidad para el trabajo asignado.

4.2.8 Medio Ambiente Físico

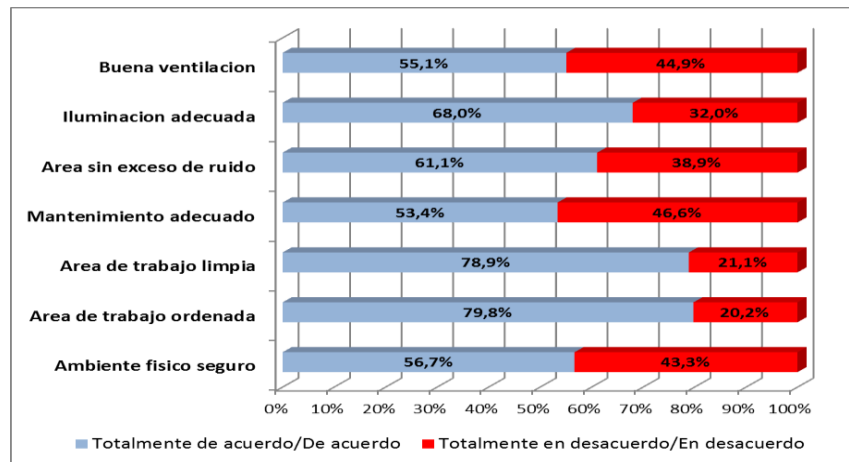


Gráfico 13 Análisis medio ambiente físico.

Se encuentra que un alto porcentaje de los encuestados consideran que el área de trabajo en cuanto a orden y limpieza es muy aceptable. Aunque faltan mantenimientos adecuados y disminución de ruido.

4.3 RESUMEN GENERAL CLIMA LABORAL

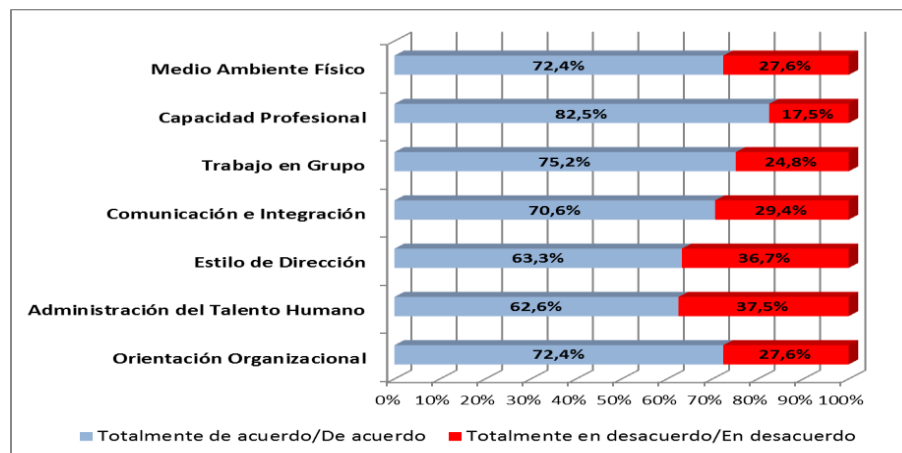


Gráfico 14 Resumen clima laboral

En general se evidencia un clima organizacional con dimensiones calificadas en niveles de riesgo medio-alto que requieren de un programa de intervención que incluya las variables de mayor peso (valores críticos) dentro de cada dimensión, se oriente a través de la

administración del talento humano y se fortalezca mediante el apoyo de la alta dirección.

De acuerdo a esto es fundamental aprovechar la disponibilidad manifiesta de todas las personas evaluadas e incluirlos en una estrategia sociológica-educativa que permita el crecimiento continuo y que con mejores condiciones, de origen a altos beneficios para el individuo y la organización.

4.4 ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Diversos son los intereses que se tienen al medir en los encuestados su capacidad de adaptación y asimilación al cambio organizacional y mediante cuatro dimensiones se pretende identificar las tendencias en disposición y sentimientos hacia el mismo, para lo cual tenemos las siguientes gráficas.

4.4.1 Preparación para el Cambio

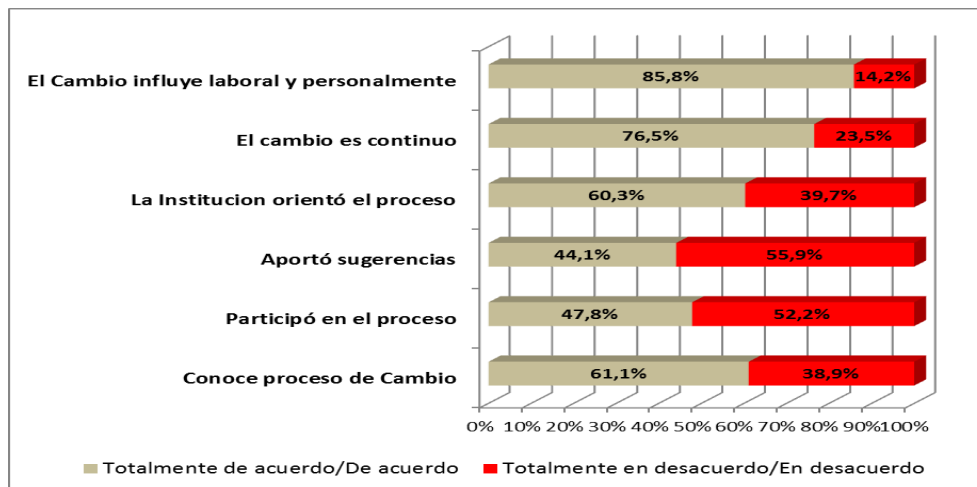


Gráfico 15 Preparación para el cambio

Se pueden sospechar fallas en la estrategia y el canal o medios de comunicación utilizados para el proceso de sensibilización hacia el cambio y la percepción de los encuestados de haber tenido poca participación en el, aun así están conscientes del cambio y la influencia que tiene tanto en lo laboral como en lo personal, de allí la importancia de una buena socialización de los cambios que se dan en este tipo de procesos.

4.4.2 Asimilación del Cambio

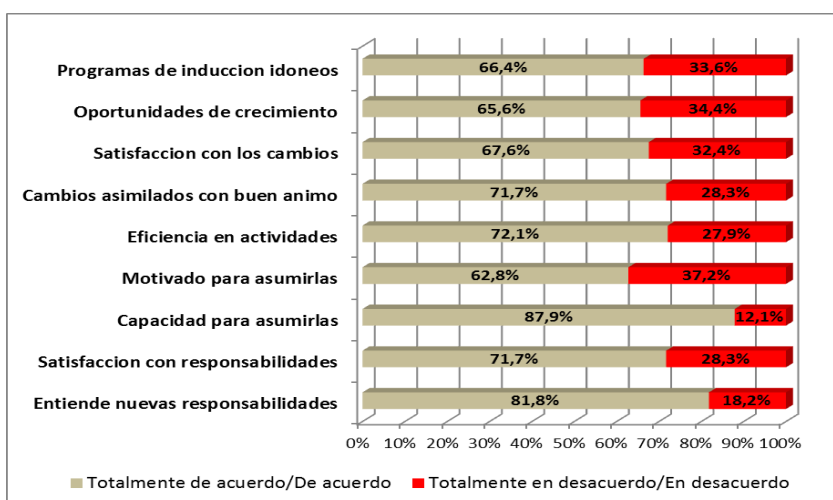


Gráfico 16 Asimilación del cambio

Existe una fortaleza en el convencimiento de parte de las personas evaluadas de entender y tener la capacidad de asumir nuevas responsabilidades, aunque esto puede ir un poco en contraste con su motivación para realizarlas, es necesario entonces trabajar en este tipo de aspectos e identificar qué factores pueden potencializar positivamente su ánimo a asumir los nuevos cambios.

4.4.3 Aceptación del Cambio

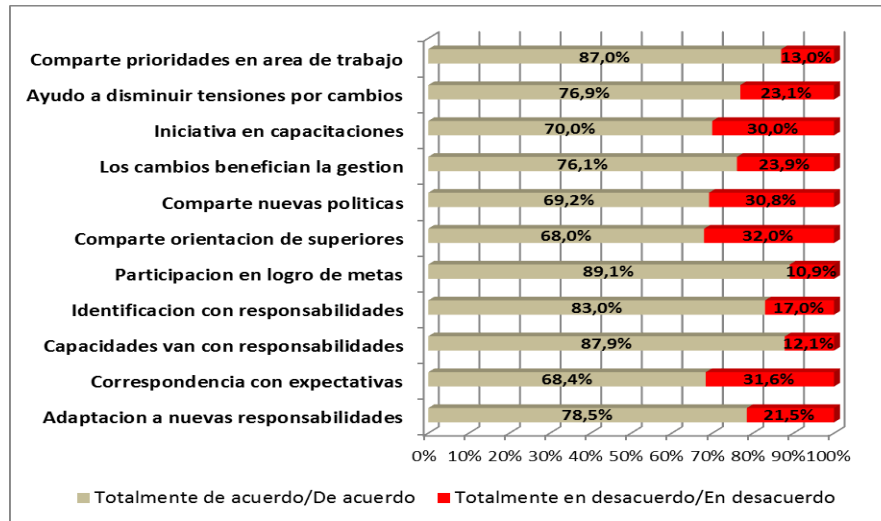


Gráfico 17 Aceptación del Cambio

Aunque se percibe una buena actitud hacia la aceptación del cambio, es necesario procurar una mejor disposición hacia las nuevas políticas implementadas, induciendo a las personas a corregir los tipos de conducta asumidos y sustentar los beneficios que se esperan con las transformaciones realizadas.

4.4.4 Compromiso con el Cambio

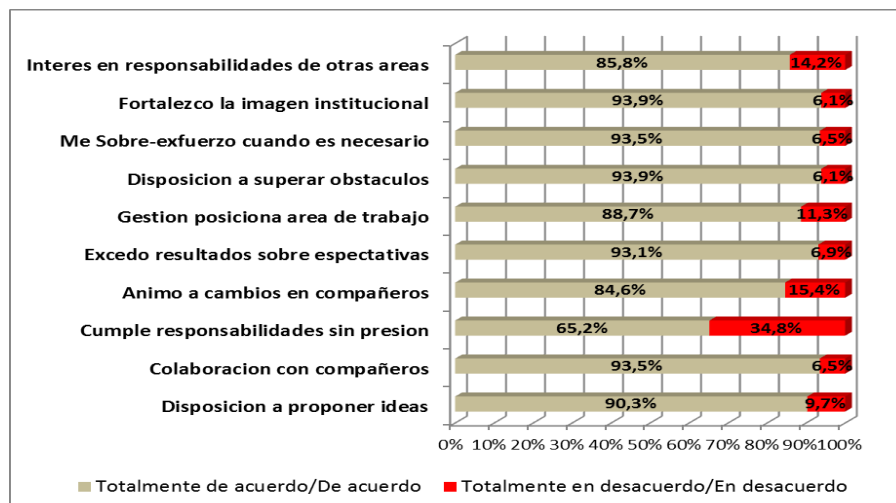


Gráfico 18 Compromiso con el Cambio

En esta dimensión podríamos decir que se evidencia en general una buena disposición a participar en el proceso de cambio, aportando ideas si se tiene el espacio para ello y contribuyendo al logro de metas y resultados. Se debe trabajar y fortalecer la motivación para el cumplimiento de responsabilidades.

4.5 RESUMEN GENERAL ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

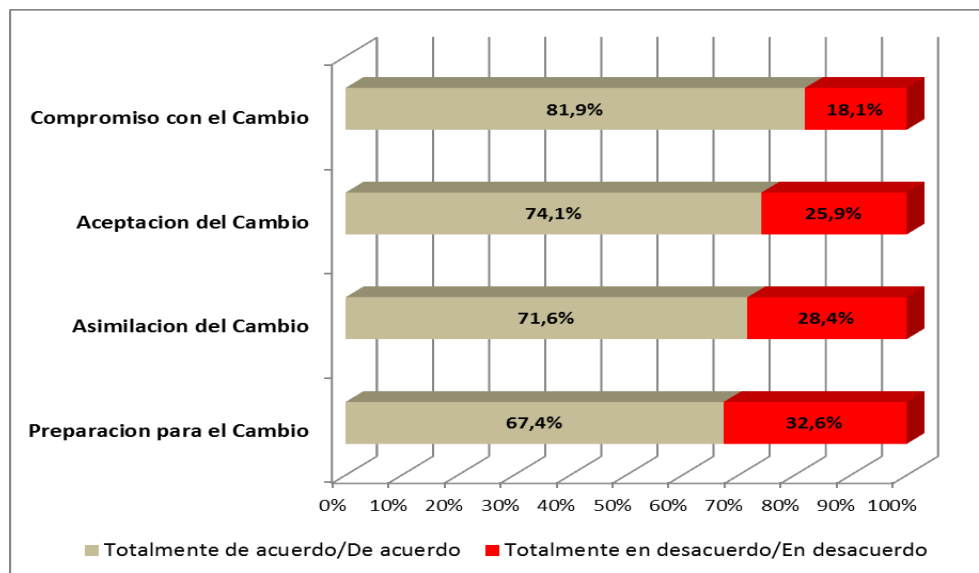


Gráfico 19. Resumen general adaptación al cambio organizacional

La preparación para el cambio es la dimensión de este estudio que requiere mayor atención y es un paso básico para generar empatía con un proceso de cambio o de reestructuración y como secuencia lógica se continúa con la asimilación del cambio instando a los servidores públicos a prepararse en forma debida apropiando nuevas responsabilidades y metodologías de trabajo. De igual forma se identifica un compromiso con la organización de querer aportar al proceso de cambio y de fortalecer de este modo la imagen institucional.

4.6 COMPARATIVO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio que realizamos sobre el clima laboral y adaptación al cambio, es de suma importancia para las entidades, toda vez que buscan un continuo mejoramiento de la organización, logrando aumentar la calidad en el servicio y la productividad de la misma.

El capital humano es el mayor activo que posee una organización, pues cuenta con un conjunto intangible de habilidades y capacidades para elevar la productividad de una organización, comunidad o persona. Pero para nuestra unidad objeto de estudio se tendrán mejores resultados cuando se optimicen los ámbitos *administración de talento humano*, el *estilo de dirección* y la *preparación para el cambio*, que de acuerdo a los resultados del estudio han tenido el menor nivel de aceptación.

Por lo anterior esta discusión se focalizará en las variables antes mencionadas, con el objetivo de obtener un análisis que nos permita encontrar un soporte teórico, para entender y así llegar a recomendar soluciones prácticas.

Encontramos en los resultados del estudio de clima laboral, se logra identificar que la variable “Administración del Talento Humano”, presenta un bajo nivel de desacuerdo en cuanto a la recompensa y reconocimiento de la labor (60.3% / 57.2% respectivamente), lo que genera un reflejo a la participación y satisfacción en las actividades de bienestar (55.5% y 64% respectivamente).

Esto manifiesta una vez más que cuando gestionamos el Talento Humano no solo debemos tenerlo en cuenta como un activo fijo, sino que debemos evaluar todas sus dimensiones humanas que lo diferencian a simple vista, su capacidad de discernimiento, su vitalidad y las demás que lo habilitan para tener un proyecto de vida que le permitan suplir sus necesidades tangibles e intangibles.

Ante la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral véase Idalberto Chiavenato¹.

Los gerentes en su razón de generar resultados óptimos, presionados por los planes productivos de la misma y sus accionistas, generan un descuido a otorgar estímulos

¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 3ra Edición

motivacionales que afiancen el sentido de pertenencia que genera el hecho de la recompensa y el reconocimiento de la labor esto ha influenciado por ende a las áreas de talento humano donde no se integra efectivamente con el factor humano afectando negativamente el clima laboral y con esto la oportunidad de crear un ambiente propicio para el desarrollo organizacional. Léase Mora (2011)²

Las organizaciones que invierten directamente en el empleado están invirtiendo indirectamente en el cliente. Moller (2009)³ “Ponga a los empleados en primer lugar y ellos pondrán a los consumidores en primer lugar”.

Lo anterior nos induce a realizar un balance sobre la motivación, la importancia del capital humano y la recompensa para constituir la estimulación, sin dejar de lado la proyección del aumento de la producción y la eficacia laboral, en tanto se vislumbra la necesidad que tiene la unidad (MECAL) en diseñar un programa donde se tenga en cuenta la opinión del personal para equilibrar el justo otorgamiento de incentivos.

Una vez se obtenga una mayor aceptación y credibilidad, se logrará que el personal participe enérgicamente en las actividades de Bienestar y se ocupe en alcanzar las condiciones necesarias para ser reconocido.

Lo anterior se convierte en conocimiento de estas brechas, que permitirá establecer las políticas de acción procedentes a las necesidades de la organización, permitiendo focalizar los esfuerzos y recursos con seguridad de obtener los resultados esperados.

Es así como en su artículo Reinoso y Araneda (2008) validan que las personas son quienes poseen las habilidades que generarán las diferencias competitivas de una organización y movilizarán el capital para transformarlo en utilidades para la organización.

² <http://jvalda.wordpress.com/2011/10/16/recursos-humanos-el-reconocimiento-a-la-labor/>

³ MÖLLER, Claus. Lección-2-RRHHII-INCENTIVOS, Buenos Aires, 2009.

En conclusión de lo anterior y de acuerdo con C, G. M. (2006) en su Tesis “El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas”, analizar las expectativas de los funcionarios frente a su trabajo, puede convertirse en un instrumento guía, para alcanzar los objetivos estratégicos que permitan adaptar los cambios que la organización se trace, permitiendo con esto disponer de nueva información que le permite administrar con mayor eficiencia los elementos adecuados para mejorar el clima laboral de acuerdo a sus propias necesidades.

Los datos suministrados por nuestros encuestados nos muestran el nivel de desacuerdo con las variables incluidas en el estilo de dirección como son: motivación, asignación de labores, atención de sugerencias e incluso el nivel de capacitación de sus jefes, (47.4%, 50.6%, 49.4 y 41.7% respectivamente).

La figura de comandante en todos los niveles del PNVCC reviste de una gran importancia para recrear una interacción esencial con el personal bajo su mando, cuya finalidad es materializar o mejor, hacer realidad la operacionalización de este modelo de vigilancia, por tal motivo esta interacción deber ser impecable a la hora de transmitir las ordenes que buscan maximizar los resultados, con el propósito de generar motivación, credibilidad y confianza en el grupo de trabajo. Con referencia a lo anterior El Dr. Emilio Mario Venutolo, en su Tesis Doctoral³, nos ilustra, muy oportunamente las opciones que se tiene desde cualquier nivel directivo en el sector oficial, en atención a la complejidad de la función pública y las insuficiencias de recursos que se deben administrar, pero que a su vez no pueden ser un obstáculo para brindar un servicio a la comunidad, así:

Al mismo tiempo, resultaría productivo que los directivos del sector servicios se constituyan en verdaderos líderes que inspiren positivamente a los equipos de trabajo y resuelvan con creatividad propia, y atendiendo a la de sus subordinados, las carencias materiales que en algunos casos resultan inevitables, dada la coyuntura del sector en el entorno económico actual. Se recomienda, asimismo, implementar programas de capacitación que permitan

³ Valencia, octubre de 2009 (<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1>)

desarrollar habilidades gerenciales en el personal que tiene responsabilidad de manejar gente.

Según Tichy-Devanna (1990) y Manrique (1996), el líder es el motor del cambio y de esto depende el desarrollo de habilidades para enfrentar los fenómenos de transformación que hoy se viven. El líder es quien acompaña y guía el recorrido buscando con ello la movilización de voluntades para el cambio no ejerciendo fuerza sino convicción.

Greiner y Shein (1990) consideran que la personalidad del líder como una fuente de poder, incluyéndose en ella los aspectos de la reputación, credibilidad profesional y carisma. Han definido al carisma como “la habilidad de inspirar devoción y entusiasmo en los demás”.

Analizando lo observado se concluye que ésta es una de las cualidades que requiere ser reforzada en cada una de las personas que lideran un grupo, una estación, una unidad etc. y obviamente desde el Gerente General (Comando de la Unidad), si se pretende ejercer un mando de referencia sobre el personal y de esta forma conducirlos a unas metas propuestas.

Por ejemplo, Silva (1996), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño y con mayor determinación en momentos de cambios (Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004). Algunos análisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de dirección, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura (Schratz, 1993).

Por eso es de vital importancia apropiarse de una buena información que permita diagnosticar el clima laboral real, convirtiendo esto en un aliado fundamental a la hora de preparar el cambio.

Con referencia al estudio de Adaptación al Cambio Organizacional, se logra identificar que la variable “preparación para el cambio”, presenta un bajo nivel de aceptación por parte de los encuestados y eso se identifica en la poca participación en el proceso y aporte de

sugerencias (52.2% y 55% respectivamente), denotando fallas en la estrategia y el canal o medios de comunicación utilizados para el proceso de sensibilización.

En el actual mundo globalizado y competitivo existen grandes exigencias, se ha demostrado que las organizaciones actuales no sólo son capaces de cambiar, sino que deben de mantener una actitud y esquema dinámicos para no quedarse atrás en los rápidos cambios que suceden al exterior y que exigen apertura y pro-actividad a las personas que laboran al interior de ellas. Cualquier cambio implica riesgo, especialmente si es fortuito. Las organizaciones actuales no sólo son capaces de cambiar, sino que deben cambiar periódicamente para no quedarse atrás de los cambios rápidos que suceden en el mundo, como a su alrededor, y en la gente dentro él. Burke (1992). García R. (2009).

Es por ello que el cambio planificado, el fortalecimiento y mantenimiento de un adecuado clima laboral son elementos sustantivos para el logro y la consecución de una organización exitosa y competitiva.

Desde el punto de vista de Covin (1990), uno de los factores que mayor impacto positivo ejercen sobre un proceso de cambio es el compromiso de la alta gerencia con el proceso y su efectiva comunicación hacia los empleados. En la unidad se pudo observar que, aunque el compromiso del Comando (la alta gerencia) con el proceso de cambio es legítimo, existen deficiencias en el sistema de comunicación del mismo con los empleados. La comunicación deficiente es considerada por ésta, y otros investigadores referidos, como elementos de impacto significativamente negativo en los procesos de cambio organizacional.

El nivel de baja aceptación hace pensar que la Unidad en el proceso de difusión y divulgación de los objetivos del cambio ha sido deficiente. Esto influyó que el proceso de cambio haya tomado forma de esfuerzos aislados, en vez de ser una corriente fluida e integrada hacia una meta común.

Al revisar otros documentos encontramos la gran importancia que tiene el involucrar al personal para que los cambios tengan el éxito esperado. Miremos apartes del documento

escrito y editado por Gestión y Asesoría Hotelera - Asesoría Laboral y Administrativa⁴: *El diagnóstico del Clima laboral durante el proceso de cambio organizacional*, donde textualmente dice:

Lo anterior justifica el estudio del clima laboral durante el proceso de cambio en una empresa ya que permite seguir la evolución de los cambios, prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los integrantes de la organización para actuar de inmediato sobre ellas y mejorar dicho clima...

Para lograr con éxito un cambio organizacional hay que: diagnosticar la situación existente para de esta forma poder encaminar, orientar y dirigir la actitud de las personas en cada una de las etapas. Una vez diagnosticada la situación se debe llevar a cabo el cambio como tal pero poco a poco, teniendo los objetivos bien claros y precisos de antemano y buscando siempre la manera de involucrar y dar mayor participación a los trabajadores en los diferentes niveles en que estos se encuentren....

Así mismo el Doctor Emilio Mario Venutolo, en su Tesis Doctoral,⁵ resalta la importancia de una planeación que debe tener en consideración los recursos en función de tiempo, dinero, personal, tecnología y apoyo de fuentes externas.

Debe ser un modelo flexible revisado por el equipo de trabajo en donde se puedan incorporar cambios emergentes considerando los cambios del entorno. El proceso de cambio organizacional debe de ser claro para los miembros del grupo, deberá incluir específicamente cuales son los aspectos que fueron modificados, esto redujo la tensión de los participantes pues pudieron visualizar hasta en qué punto son afectados sus intereses. El proceso del cambio debe incluir la medición del progreso y la evaluación en torno a las metas deseadas”.

⁴ <http://www.gestionyasesoriahotelera.blogspot.com/2013/04/el-diagnostico-del-clima-laboral.html>

⁵ (<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1>), Valencia, octubre de 2009

Los anteriores textos, invitan a la Unidad Policía Metropolitana Santiago de Cali, a replantear el proceso de adaptación para el cambio, donde se vincule la participación de todo el personal de la unidad, para que se puedan hacer las correcciones a que hayan lugar, inyectándole alternativas diferentes que optimicen las condiciones del PNVCC y así mismo el personal logre los mejores resultados en la aplicación en su campo de trabajo.

Así mismo el señor Carlos Mora Vanegas⁶, Ingeniero Industrial-administrador, abogado. (ITESM) Postgrados en Administración de empresas, mención mercados, recursos humanos; calidad y productividad; educación – y quien escribe para el Blog Grandes Pymes, dice en su texto:

Hay un descuido de parte de la gerencia a proporcionar a los trabajadores, el factor humano de la organización, estímulos motivacionales que ayuden plenamente a identificar el trabajador con la empresa, a reafirmar ese espíritu de pertenencia, producto del trato humano, de la recompensa, reconocimiento a la labor desempeñada.

Se manifiesta cierta apatía de parte de la gerencia, e incluso del departamento de recursos humanos de integrar positivamente con el factor humano, de manera que se manifieste siempre en el comportamiento organizacional un clima que favorezca el desarrollo de la organización, que presente una atmósfera altamente productiva, de identificación, compromiso.

Lo anterior nos induce a hacer un balance sobre la motivación, la importancia del capital humano y la recompensa para constituir la estimulación, sin dejar de lado la proyección del aumento de la producción y la eficacia laboral, se vislumbra la necesidad que tiene la unidad (MECAL) en diseñar un programa donde se tenga en cuenta la opinión del personal para equilibrar el justo otorgamiento de incentivos.

⁶ <http://jcvalda.wordpress.com/2011/10/16/recursos-humanos-el-reconocimiento-a-la-labor/>

Una vez se obtenga una mayor aceptación y credibilidad, se logrará que el personal participe activamente en las actividades de Bienestar y se ocupe en alcanzar las condiciones necesarias para ser reconocido.

Los datos suministrados por nuestros encuestados nos muestran el nivel de desacuerdo con las variables incluidas en el estilo de dirección como son: motivación, asignación de labores, atención de sugerencias e incluso el nivel de capacitación de sus jefes.

La figura de comandante en todos los niveles del PNVCC reviste de una gran importancia para recrear una interacción esencial con el personal bajo su mando, cuya finalidad es materializar o mejor hacer realidad la operacionización de este modelo de vigilancia, por tal motivo esta interacción deber ser impecable a la hora de transmitir las ordenes que buscan maximizar los resultados, con el propósito de generar motivación, credibilidad y confianza en el grupo de trabajo. Con referencia a lo anterior El Dr. Emilio Mario Venutolo, en su Tesis Doctoral⁷, nos ilustra:

Al mismo tiempo, resultaría productivo que los directivos del sector servicios se constituyan en verdaderos líderes que inspiren positivamente a los equipos de trabajo y resuelvan con creatividad propia, y atendiendo a la de sus subordinados, las carencias materiales que en algunos casos resultan inevitables, dada la coyuntura del sector en el entorno económico actual. Se recomienda, asimismo, implementar programas de capacitación que permitan desarrollar habilidades gerenciales en el personal que tiene responsabilidad de manejar gente.

Con referencia al estudio de Adaptación al Cambio Organizacional, se logra identificar que la variable “preparación para el cambio”, presenta un bajo nivel de aceptación por parte de los encuestados y eso se identifica en la poca participación en el proceso y aporte de sugerencias (52.2% y 55% respectivamente), denotando fallas en la estrategia utilizada para el proceso de sensibilización.

⁷ Valencia, octubre de 2009 (<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1>)

Al revisar otros documentos encontramos la gran importancia que tiene el involucrar al personal para que los cambios tengan el éxito esperado. Miremos apartes del documento escrito y editado por Gestión y Asesoría Hotelera - Asesoría Laboral y Administrativa⁸: *El diagnóstico del Clima laboral durante el proceso de cambio organizacional*, donde textualmente dice:

Lo anterior justifica el estudio del clima laboral durante el proceso de cambio en una empresa ya que permite seguir la evolución de los cambios, prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los integrantes de la organización para actuar de inmediato sobre ellas y mejorar dicho clima...

Para lograr con éxito un cambio organizacional hay que: diagnosticar la situación existente para de esta forma poder encaminar, orientar y dirigir la actitud de las personas en cada una de las etapas. Una vez diagnosticada la situación se debe llevar a cabo el cambio como tal pero poco a poco, teniendo los objetivos bien claros y precisos de antemano y buscando siempre la manera de involucrar y dar mayor participación a los trabajadores en los diferentes niveles en que estos se encuentren. Finalmente se deben establecer los mecanismos de control que permitan evaluar cómo va marchando el cambio. Es decir, se debe realizar la gestión del cambio y no dejar que el cambio ocurra espontáneamente para luego tratar de seguirlo o disminuir las consecuencias negativas cuando ya les sea prácticamente imposible a los agentes del cambio ante el hecho que la empresa se haya ido un otro camino que no sea el deseado...

Así mismo el Doctor Emilio Mario Venutolo, en su Tesis Doctoral,⁹ resalta la importancia de una planeación que debe tener en consideración los recursos en función de tiempo, dinero, personal, tecnología y apoyo de fuentes externas.

Debe ser un modelo flexible revisado por el equipo de trabajo en donde se puedan incorporar cambios emergentes considerando los cambios del entorno. El proceso de cambio

⁸ <http://www.gestionyasesoriahotelera.blogspot.com/2013/04/el-diagnostico-del-clima-laboral.html>

⁹ (<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1>), Valencia, octubre de 2009

organizacional debe de ser claro para los miembros del grupo, deberá incluir específicamente cuales son los aspectos que fueron modificados, esto redujo la tensión de los participantes pues pudieron visualizar hasta en qué punto son afectados sus intereses. El proceso del cambio debe incluir la medición del progreso y la evaluación en torno a las metas deseadas.

Los anteriores textos, invitan a la Unidad Policía Metropolitana Santiago de Cali, a replantear el proceso de adaptación para el cambio, donde se vincule la participación de todo el personal de la unidad, para que se puedan hacer las correcciones a que hayan lugar, inyectándole alternativas diferentes que optimicen las condiciones del PNVCC y así mismo el personal logre los mejores resultados en la aplicación en su campo de trabajo.

VARIABLES CLIMA LABORAL	TA/A	TD/D
Orientación Organizacional	72%	28%
Administración del Talento Humano	63%	37%
Estilo de Dirección	63%	37%
Comunicación e Integración	71%	29%
Trabajo en Grupo	75%	25%
Capacidad Profesional	83%	18%
Medio Ambiente Físico	72%	28%

VARIABLES ADAPTACIÓN AL CAMBIO	TA/A	TD/D
Preparación para el Cambio	67%	33%
Asimilación del Cambio	72%	28%
Aceptación del Cambio	74%	26%
Compromiso con el Cambio	82%	18%

Tabla 5 Análisis de resultados

5. CONCLUSIONES

Nuestros análisis del clima laboral y de adaptación al cambio organizacional, donde la población objeto de estudio fueron 247 uniformados adscritos al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes en la Policía Metropolitana de Santiago de Cali, y una vez recolectada la información en el trabajo de campo y valorada por nuestra herramienta de análisis estadístico SPSS ® que nos permitieron llegar a la apropiación del siguiente conocimiento, así:

5.1 CONCLUSIONES ANALISIS DE CLIMA LABORAL

- **Aspectos Demográficos:** El 94% de la población objeto de estudio fue de género masculino, un 49 % de participación ostenta una edad entre 26 a 32 años seguido de 25 años con el 36%. En cuanto al estado civil el 55% es soltero y el 33 % son casados, el 55 % de los encuestados tiene al menos 1 hijo y el otro 45% son personas con dos o más. En cuanto al nivel jerárquico el 79% pertenece al nivel base, el 13% pertenece al nivel ejecutivo y el 8% al nivel oficial. Por ultimo en cuanto al tiempo de servicio el 43% de esta en rango de 6 o más años, con un 36 % entre 1 a 3 años y un 14% entre 4 a 6 años.
- **Orientación Organizacional:** A pesar que tiene un porcentaje de aceptación del 72.4% y un 27.6% de desacuerdo, se observa oportunidades de mejora en la unidad, por cuanto los recursos para ejecutar el trabajo no son suficientes (TA/A 39.3% y TD/D 60.7%) para lograr su perfecto funcionamiento y así mismo no tienen inclusión en la planeación de actividades del servicio, con exactamente el mismo porcentaje de participación.
- **Administración del Talento Humano:** No se está satisfecho con el reconocimiento y recompensa a la labor realizada (57.2% y 60.3% respectivamente), así mismo las actividades de Bienestar no son muy aceptadas y por lo tanto no se participa activamente (64% y 55.5% respectivamente).

Referente a la Administración de Talento Humano, y Orientación organizacional, el jefe inmediato influye directamente en el sentir del personal de la unidad con referencia a los estímulos e incentivos que puedan tener, igualmente el comité de Gestión Humana de la unidad, tiene en este hallazgo un reto muy importante para cambiar esta percepción, al cual tiene que proyectar un plan de mejoramiento.

- **Estilo de Dirección:** Proyecta un nivel de aceptación del 63.3%, pero presenta oportunidades de mejora en lo que respecta a la motivación, la asignación de labores, atención de sugerencias e incluso el nivel de capacitación de sus jefes, (47.4%, 50.6%, 49.4 y 41.7% respectivamente en desacuerdo). Lo cual demuestra distanciamiento en la relación del jefe con su personal, posiblemente ausencia de estrategias de integración e incluso falta de programas de capacitación para el fortalecimiento de la competencia de liderazgo para los mismos.
- **Comunicación e Integración:** Si bien es cierto su nivel de aceptación es bueno con un 70.6 %, de igual forma se vislumbra una oportunidad de mejora en las comunicaciones entre las áreas y en la claridad de las mismas (52.6% y 41.7% respectivamente no es aceptable), esto exige un compromiso importante en el mantenimiento constante de los canales o medios de comunicación utilizados, toda vez que esta dimensión hace parte fundamental para ejecución de labores cotidianas e incluso en todo proceso de cambio organizacional para el logro de los objetivos propuestos manteniendo la unidad activa y disponible.
- **Trabajo en Grupo:** Presenta un alto grado de participación por parte de los encuestados, frente a las responsabilidades designadas, producto de su misionalidad. Su nivel de aceptación es alto con un 75.2%.
- **Capacidad Profesional:** La mayoría de los encuestados tiene un grado alto de satisfacción con la labor realizada (82.5%), son personas motivadas y dispuestas a dar más de sí para el cumplimiento de sus labores y superación de expectativas, se sienten con capacidad y habilidad para el trabajo asignado

- **Medio Ambiente Físico:** a pesar que presenta un alto porcentaje de satisfacción (72.4%), demuestra la encuesta que existe oportunidad de mejora en lo que respecta al mantenimiento adecuado para las instalaciones y garantía de un ambiente físico seguro (46.6% y 43.3% respectivamente), esto expone la ausencia de un óptimo plan de mantenimiento de instalaciones que permitan mejorar las condiciones de las estaciones de policía.
- En general se evidencia un clima organizacional con dimensiones calificadas en niveles de riesgo medio-alto que requieren de un programa de intervención que incluya las variables de mayor peso (valores críticos) dentro de cada dimensión, se oriente a través de la administración del talento humano y se fortalezca mediante el apoyo de la alta dirección.

5.2 ANALISIS DE LA ADAPTACION PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

- **Preparación para el Cambio:** El cambio del modelo de vigilancia tradicional al PNVCC sin duda generó un cambio en la forma de trabajo en la unidad y por consiguiente se evidencian fallas en los canales o medios de comunicación utilizados para su divulgación dando como resultado la escasa participación de personal en ese proceso (55.9% y 52.2% respectivamente), sin embargo debido a la exigencia institucional se está consciente del cambio (67.4% de aceptación)
- **Asimilación del Cambio:** Proyectó un nivel alto de aceptación esta dimensión con un 71.6%, sin embargo la responsabilidad de los encuestados imprime un especial significado, así su motivación y satisfacción por el cambio generen un nivel promedio de aceptación, motivo por el cual se debe trabajar en programas dirigidos a fortalecer el compromiso emocional.
- **Aceptación del Cambio:** Los encuestados reflejan una muy buena condición de aceptación (74.1%), están dispuestos a compartir nuevas políticas están dispuestos a participación en el logro de las metas, sin embargo es de vital importancia la orientación, la guía y la constante personalidad carismática de los jefes para mantener

el proceso.

- **Compromiso con el Cambio:** Esta dimensión valida la convicción que presentan los encuestados en mantener una buena disposición para conservarse en el proceso con un 81.9% de aceptación, cuya mayor atención es la de tener presente las necesidades del personal, la optimización de los recursos para ejecutar su labor y la participación constante del mismo tanto en la planeación del servicio como en las actividades de bienestar.

Desde otra óptica una excelente adaptación al cambio organizacional depende de un buen diagnóstico de clima laboral previo el cual le permitirá recopilar información de especial valor, la cual le permitirá al investigador orientar con exactitud las etapas del proceso de cambio para la toma de decisiones.

6. RECOMENDACIONES

A Corto Plazo

- Diseñar un Plan Operativo y Comunitario, de estímulos que realmente logre incrementar la satisfacción al personal PNVCC, justo con la operatividad y las actividades comunitarias, el cual incentive el valor agregado del funcionario a su misionalidad.
- Realizar actividades que involucren al personal, con mejor rendimiento durante la implementación del PNVCC, para que de sugerencias de cómo mejorar el cambio y poner en práctica las lecciones aprendidas. Por planes de mejoramiento.
- Generar un espacio descentralizado, del Comité de Gestión Humana, donde se permita recoger sugerencias y así garantizar mejores condiciones, beneficios para el individuo y una mayor transparencia en los reconocimientos de logros.

A Mediano Plazo

- Elaborar un Plan de Capacitación, obligatorio, dirigido al personal de Comandantes de Estación y Líderes de Cuadrantes, ampliando los temas del PNVCC y fortaleciendo la competencia de liderazgo y trabajo en equipo.
- Tener en cuenta dentro del plan de capacitación en defensa personal, uso de esposas y bastón tonfa, de tal manera que se le brinden mayores garantía en el uso de la fuerza a los uniformados de la mano con sus comandantes con el fin de generar mayor integración en un tema de intereses.

A Largo Plazo

- Organizar un equipo de trabajo, que visite las unidades y sea el encargado de la aplicación del instrumento para el análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional, permitiendo focalizar los esfuerzos en los grupos donde mayor afectación tienen las variables estudiadas.
- Hacer gestión por parte de la Dirección General, para que la adecuación de las instalaciones de trabajo sean dadas y ayuden a mejorar y crear un excelente ambiente de trabajo de acuerdo a los protocolos establecidos para este tipo de unidades.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

Cordial saludo, el objetivo del presente cuestionario es conocer su percepción sobre diferentes aspectos relacionados con nuestra institución, todos importantes para nuestro desempeño. Al inicio encontrará información referente a datos generales, necesarios para la adecuada tabulación de la encuesta.

Los datos de identificación no se requieren, la encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta. Responda a cada una de las preguntas, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

AREA DE TRABAJO (Señale con una X su área de trabajo)

COORD DE CUADRANTE (Comandante Estación)	LÍDER DE CUADRANTE (Comandante CAI)	EQUIPO DE CUADRANTE (Patrullas)
---------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------

COMUNA	DISTRITO No.
--------	--------------

NIVEL JERARQUICO

OFICIAL <input type="checkbox"/>	SUBOFICIAL <input type="checkbox"/>	NIVEL EJECUTIVO <input type="checkbox"/>	PATRULLEROS/AGENTES <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------------------	-------------------------------------------------

MY	CT	TE	ST	SM	SP	SV	SS	CB	CM	SC	IJ	IT	SI	PT	AG
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

EDAD: <input type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL:	NUMERO DE HIJOS:	TIEMPO DE SERVICIO:
	SOLTERO <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
GENERO	CASADO <input type="checkbox"/>	1 a 3 <input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años <input type="checkbox"/>
FEMENINO <input type="checkbox"/>	OTRO _____	Más de 3 <input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años <input type="checkbox"/>
MASCULINO <input type="checkbox"/>			Más de 6 años <input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

Responda a cada una de las preguntas, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción de 1 a 4 en donde 1 es el que menos se identifica y 4 el que más se identifica con su percepción.

1	2	3	4
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

IMPORTANTE:

- No existen respuestas correctas o incorrectas, por favor responda sinceramente según su percepción.
- Es necesario responder la totalidad de las preguntas

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU VALIOSA COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

Marque 1 a 4 en donde 1 es el que menos se identifica y 4 el que más se identifica con su percepción.

No.	ITEM	1	2	3	4
	Al ingresar a la institución se me brindó la información relativa a la Misión, Visión, Principios y Valores de la institución				
	Conozco los objetivos de mi Institución				
	Conozco los planes y programas de la institución				
	Los funcionarios de la institución ponen en práctica los valores institucionales				
	La institución me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
	En mi área de trabajo tenemos en cuenta las prioridades para el desarrollo del trabajo				
	En mi área de trabajo están definidos los procedimientos y estos garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
	Conozco mis funciones, están claramente determinadas				
	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
	Estoy ubicado en el cargo que desempeño, acorde con mis conocimientos y habilidades				
	La persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
	La capacitación es una prioridad en la institución				
	Participo en las actividades de bienestar que se realizan en la institución				
	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la institución				
	La institución me reconoce cuando alcanzo mis objetivos y metas				
	La institución otorga los reconocimientos a las personas que los merecen				
	Mi superior tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área de trabajo en la que me desempeño				
	En mi área el superior asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				
	Mi superior asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores				
	El trato que recibo de mis superiores es respetuoso				
	Mi superior tiene en cuenta las sugerencias que formulo para mi área de trabajo				
	Recibo de mi superior retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
	Mi superior me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes				
	Mi superior me motiva y reconoce mi trabajo				

No.	ITEM	1	2	3	4
	En mi área de trabajo existe un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo, que facilita el logro de los resultados				
	Me entero de lo que ocurre en mi institución, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la institución				
	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros de mi área de trabajo y en general de la institución				
	Cuando surge un problema, conozco con exactitud quién debe resolverlo				
	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo				
	Los objetivos de los equipos de trabajo en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes				
	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos				
	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
	Manejo adecuadamente mi carga de trabajo				
	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la institución				
	Me siento motivado para ayudar en el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo				
	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (iluminación, ventilación, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo)				
	Mi área de trabajo permanece ordenada				
	Mi área de trabajo permanece limpia				
	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)				
	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada				
	Mi área de trabajo cuenta con suficiente ventilación				

François-Bertrand Barrême, físico- matemático es considerado uno de los padres de la contabilidad. Autor de *baremo*, tabla de cálculos para dejar establecidos un conjunto de normas fijadas por una institución para evaluar los méritos personales, la solvencia de empresas, normas de admisión determinadas por un conjunto de puntuaciones parciales, resultados de análisis, lista de números índices, etc.

6.1.1 El Clima Laboral de las Entidades Públicas

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de 7 variables, así:

Factor	Variable	Definición	Indicadores	Opción de respuesta
I	Orientación Organizacional	Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9	TD – D – A – TA
II	Administración del Talento Humano	Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.	10, 11, 12, 13, 14 y 15	TD – D – A – TA
III	Estilo de Dirección	Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25	TD – D – A – TA

Factor	Variable	Definición	Indicadores	Opción de respuesta
IV	Comunicación e Integración	Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.	26, 27, 28, 29, 30 y 31	TD – D – A – TA
V	Trabajo en Grupo	Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.	32, 33, 34, 35, y 36	TD – D – A – TA
VI	Capacidad Profesional	Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 y 44	TD – D – A – TA
VII	Medio Ambiente Físico	Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.	45, 46 y 47	TD – D – A – TA

6.1.2 Adaptación al Cambio Organizacional

El instrumento para medir la Adaptación al Cambio Organizacional consta de 4 variables, son ellas:

Factor	Variable	Definición	Indicadores	Opción de Respuesta
I	Preparación para el Cambio	Nivel de información que tuvieron los servidores acerca de los cambios que se implementarían e indaga sobre las acciones previstas tanto por la entidad como por los servidores para afrontar el proceso de reestructuración.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8	TD – D – A – TA
II	Asimilación del Cambio	Punto De asimilación del cambio que sucede en la entidad; es decir, hasta qué punto el servidor público se apropia de las nuevas responsabilidades y funciones, cómo está siendo afectado o no respecto de las nuevas directrices de la entidad o del área de trabajo. La apropiación se traduce en el entendimiento y comprensión que el servidor tiene del proceso de reestructuración y cómo dio respuesta a las incógnitas que la nueva situación le generó y la afectación hace referencia a cómo se siente con la nueva situación.	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17	TD – D – A – TA
III	Aceptación del Cambio	Evaluación de cómo el servidor ha ajustado sus esquemas y patrones de conducta a las condiciones generadas por el proceso de cambio, cómo acepta las nuevas responsabilidades asignadas y cómo desarrolla su actividad laboral.	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28	TD – D – A – TA
IV	Compromiso con el Cambio	Evaluación del compromiso del servidor público con la organización y si se siente responsable de aportar para hacer realidad los cambios organizacionales generados por el proceso de reestructuración.	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 y 36	TD – D – A – TA

6.1.3 Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por el señor **Javier Alexander Torres León**, de la **Universidad de Manizales**. La meta de este estudio es “determinar las características del clima laboral y la adaptación al cambio, del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrante de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali”.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. El investigador va a transcribir después lo que usted haya respondido.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las encuestas, se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(En letras de imprenta)

En concreto, el instrumento se sugiere:

1. Decidir en cada variable cuáles son los aspectos que se van a comparar, de acuerdo con las circunstancias, necesidades y conveniencias de la entidad. Se pueden comparar, por

ejemplo, aspectos tales como áreas administrativas, niveles jerárquicos, grupos de edad, sexo, antigüedad, etc. En consecuencia, para poder realizar estas comparaciones, se deberá solicitar al comienzo del cuestionario la correspondiente información.

2. Totalizar por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido expresado por él:

- Total Desacuerdo (TD)
- Desacuerdo (D)
- Acuerdo (A)
- Total Acuerdo (TA)

Para los totales por ítem se puede utilizar un formato similar al siguiente:

ITEM REDACTADO	ITEM									
	Total de Respuesta por Alternativa									
	T.D.		D		A		T.A.		Total de respuestas	
	F	%	F	%	F	%	F	%		

Tabla 6 Formato No. 1

En donde:

F: Frecuencia (número de respuestas)

#: Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el total de respuestas).

3. Totalizar por variable el número de respuestas correspondientes a cada una de las

siguientes alternativas, las cuales expresan percepción desfavorable (las dos primeras) o percepción favorable (las dos últimas) del contenido general de la misma:

- Total Desacuerdo (TD)

- Desacuerdo (D)

- Acuerdo (A)

- Total Acuerdo (TA)

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de TD y D y los de A y TA de los ítems que conforman la variable. Para los totales por variable se puede utilizar un formato similar al siguiente:

ITEM QUE CONFORMA LA VARIABLE	VARIABLE:									
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	T.D.		D		A		T.A.			
	F	%	F	%	F	%	F	%		
1										
2										
3										
4										
Total de Respuestas en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N	

Tabla 7 Formato No. 2

En donde:

f: Frecuencia (número de respuestas por ítem).

F: Total de respuestas de todos los ítems, discriminadas por alternativa.

N: Total de respuestas en la variable, teniendo en cuenta todos los ítems y todas las

alternativas.

#: Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el N).

Para efecto de la interpretación de los resultados: Una mirada general de la variable, de acuerdo con los porcentajes obtenidos a partir del total de respuestas dadas a los ítems que la conforman (Formato No. 2). Se espera que los porcentajes dados a las alternativas “A” (Acuerdo) y “TA” (Total Acuerdo) sean mayores que 50.0% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (Desacuerdo) o “TD” (Total Desacuerdo). A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100%, se puede inferir un mejor clima laboral en los aspectos medidos por la variable, y viceversa.

Con miras a poder hacer precisiones dentro de la variable misma, se recomienda hacer un análisis detallado de los porcentajes arrojados por cada uno de los ítems, teniendo los mismos criterios de interpretación sugeridos para la variable en general.

6.2 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL PARA ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADSCRITO A LA POLICÍA METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CALI		
INVESTIGADOR PRINCIPAL Javier Alexander Torres León		
DIRECCIÓN Calle 70 n° 20-71		E-MAIL: tetorresleon@hotmail.com
TELÉFONOS 3002665204		FAX: 8822203
CIUDAD Santiago de Cali		DEPARTAMENTO: Valle del Cauca
Nombre del Grupo de Investigación Gerencia de Talento Humano	Reconocido: SI (<input checked="" type="checkbox"/>) NO (<input type="checkbox"/>) Clasificación: (<input type="checkbox"/> C)	
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN El hombre en el mundo del trabajo		
CORREO ELECTRÓNICO GRUPO DE INVESTIGACIÓN N/A		
EL PROYECTO SE DESARROLLARÁ EN ALIANZA CON EL GRUPO N/A		
Reconocido SI (<input type="checkbox"/>) NO (<input checked="" type="checkbox"/>) Clasificación (<input type="checkbox"/> C)		
NOMBRE DE TODOS LOS INVESTIGADORES QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO 1. Javier Alexander Torres León		
Si el grupo de investigación con el cual se realizó la alianza para el desarrollo de este proyecto pertenece a otra institución, debe diligenciarse la siguiente información		
Nombre de la Institución		
Tipo de Entidad (Seleccione el tipo de entidad)		
Universidad Pública	Universidad Privada: UNIVERSIDAD DE MANIZALES	
Entidad o Instituto Público	ONG:	
Centro de Investigación Privado	Centro de Desarrollo Tecnológico	
Centro Empresarial o Gremio	Empresa:	
Lugar de Ejecución del Proyecto POLICÍA METROPOLITANA SANTIAGO DE CALI		
Duración del Proyecto (en meses) 6 (Seis)		
Tipo de Proyecto		
Investigación Básica (<input type="checkbox"/>)	Investigación Aplicada: (<input checked="" type="checkbox"/> X)	Desarrollo Tecnológico o Experimental (<input type="checkbox"/>)
Financiación solicitada		
1. Valor Solicitado a Vicerrectoría de Investigaciones UMNG \$		
2. Valor contrapartida interna \$		
3. Valor Contrapartida aprobado por la otra entidad \$		
Total Solicitado (1 (VICEIN) + 2 (Contrapartida interna) + 3 (Contrapartida externa)) \$		
Descriptor / Palabras claves gestión humana, clima laboral, adaptación al cambio organizacional, calidad de vida laboral, Policía Nacional		
1 ANGELA MARÍA VÁSQUEZ GARCÍA langela217@hotmail.com		
2. SERGIO TOBON TOBON stobon5@yahoo.es		

6.3 FORMATO HOJA DE VIDA

HOJA DE VIDA INVESTIGADOR	
IDENTIFICACIÓN DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL O COINVESTIGADOR:	
APELLIDOS: Torres León	FECHA DE NACIMIENTO: 24/05/76
NOMBRE: Javier Alexander	NACIONALIDAD: Colombiano
DOCUMENTO DE IDENTIDAD NO:	79.804.996 de Bogotá
CORREO ELECTRÓNICO:	tetorresleon@hotmail.com
TEL/FAX:	3002665204
ENTIDAD DONDE LABORA: Policía Nacional	Tel/fax 6629976
CARGO O POSICIÓN ACTUAL: Comandante Estación de Policía Alfonso López Cali	
TÍTULOS ACADÉMICOS OBTENIDOS (área/disciplina, universidad, año)	
Ingeniería Industrial, Universidad Antonio Nariño 2001	
Especialización en Servicio de Policía, Escuela General Santander 2004	
Diplomado en Gestión Humana, Policía Nacional DINA E 2010	
Especialización en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales	
CAMPOS DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN LOS CUALES ES EXPERTO	
CARGOS DESEMPEÑADOS (tipo de posición, institución, fecha) EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS	
Oficial de Vigilancia, Policía Nacional 2006	
Jefe de Transportes Policía Nacional MECAL 2007	
Oficial de Vigilancia, Policía Nacional DECAL 2008	
Jefe Área de Talento Humano Policía Nacional DECAL 2011	
Comandante de Estación, Policía Nacional MECAL, 2012	
PUBLICACIONES RECIENTES (Por lo menos las cinco publicaciones más importantes que haya hecho en los últimos cinco años). Ninguna	
PATENTES, PROTOTIPOS U OTRO TIPO DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS O DE INVESTIGACIÓN OBTENIDOS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS Ninguna	

7. BIBLIOGRAFÍA

A, D. L. (1975). *The quality of working life*. Nueva York.: McMillan Publishers.

Ardouin, J. &. (2006). Recuperado el 03 de febrero de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral8.shtml>

Banks, C. (2004). *Criminal Justice Ethis.Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Brown, W. Y. (1993). *Teoría de la organización y la administración. Enfoque Integral*. México: Limusa.

Burke, W.; Litwin, G (1992). “*A Causal Model of Organizational Performance and Change*”, *Journal of Management*, Vol 18(3) pp 523-545.

Burton, R., & Lauridsen, J. (2004). *The impact of organizational climate and strategic it on firm performance. Human Resource Management*, 43 (1), 67-82.

C, G. M. (2006). *Tesis “El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad Ciencias Sociales y Humanas.*

Casuso, L. (1996). Auditoria independencia y objetividad. Documento de opinión de la FEE. *Revista técnica del instituto de censores jurados de cuentas*, 68-75.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Cinterfor. (s.f.). Recuperado el 2012, de <http://www.oitcinterfor.org/publ/competen/pdf/mexc1.pdf>

Covin, Teresa J. y Kilmann, Ralph H. (1990); “Participant perceptions of positive and negative influences on large scale change”; *Group and Organization Studies*; Georgia; Vol 15(2)

D., G. G. (2010). *Tesis "clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas"*. Tamaulipas, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Daft, R. Y. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.

Departamento Administrativo de la Función Pública, D. (2004). *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*". 1-63.

Ducci, M. A. (s.f.). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En *Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. 23-25 de mayo* (págs. 15-26). Guanajuato.

G, C. B. (2010). *Tesis "Factores Laborales Psicosociales y Calidad de Vida Laboral de los Trabajadores de la Salud de Assbasalud E.S.E. Manizales"*. Colombia: Universidad de Manizales, Facultad de Psicología, Maestría en Gerencia de Talento Humano.

Gimon, A. (s.f.). Obtenido de www.monografias.com

Gómez Vela, M. Y. (2005). *Calidad de vida. Evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica*. Redes.

Gordon, J. R. (1997). *Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad*. En *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Greiner, Larry y Schein, Virginia (1990); *Poder y Desarrollo Organizacional*; México: Addison-Wesley

Hamel, G. y. (1990). *Las organizaciones como unidades de negocios ya no sirven*.

Harvard Deusto Business Review N^a25.

HERNALDO REINOSO ALARCÓN y BLAS GERMÁN ARANEDA CEA (2008) Artículo científico diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf

Hernández M, A. y. (2005). Tesis “Estudio del Clima Organizacional en la Policía Metropolitana, Comisarias: Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda. Caracas Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad Económicas y Sociales.

Hernández S., F. C. (1997). Metodología de la investigación. . México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.

Huse, E. F. (1973). *Behavior ion organization Asystems approach to managing*. Boston: Addison-Wesley.

I., D. L. (2008). Tesis “*Recomendaciones para el Mejoramiento del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pereira*”. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.

I., O. S. (2010). Clima Laboral y Estado Actual de su Abordaje en la Policía de Investigación de Chile. En *Revista de Estudios Policiales*. Academia Superior de Estudios Superiores.

J., S. (1977). Improving life at work: problems and prospects. En J. y. En Hackman, *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*. Santa Mónica: Goodyear Publishing Company.

M., H. C. (2005). *Género, políticas públicas y promoción de la calidad de vida*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.

MANRIQUE, Francisco (1996). Un Cambio de Época, no una Época de Cambios.

Editorial McGraw-Hill. Colombia. Páginas 283

Martínez Coll, J. C. (2001). Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm.

Monsalve, B. Y. (2009). La calidad de vida y su relación con el servicio policial.

Montero, I. &. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*.

Nacional, P. (2009). Enfoque Humanístico del Servicio de Policía. Tomo 1.2 Doctrina Policial.

Nacional, P. (2011). Relatoría de Gestión Policía Nacional de Colombia. *Premio Iberoamericano de la Calidad*.

Nacional, P. (del 22/03/06). Por la cual se reglamenta el Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional de la Policía Nacional. *Resolución No. 01748*.

Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna (1990) *The Transformational Leader : The Key to Global Competitiveness*. Publication Date 1990-06-14. Publisher Wiley & Sons, Incorporated, John

Rodríguez Laverde, N. (1999). Servicio público y potestad administrativa. Fines y medios del Derecho Administrativo. En J. (. Araujo Suárez, *Servicio público balance y perspectiva* (págs. 43-98). Caracas: Editores Vadell Hermanos.

S., D. Y. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Ginebra: OIT.

S., E. D. (1990). *Quality of work life and its relation to quality of life*.

S., P. (2004). Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. En *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. Cuba: Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” .

Schratz, M. (1993). Recommendations for the measurement of organizational climate. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canadá.

Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, S.L.

Stinger, L. y. (1978). *The influence of organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

SUSANA EULALIA GARCÍA ROMERO. Diagnóstico De La Relación Clima Organizacional Y Sistema De Gestión De La Calidad: Caso Un Órgano Interno De Control Paraestatal

Tejada, Z. A. (2003). Los modelos actuales de gestión de las organizaciones. *Revista Psicología del Caribe*, 012, 113-153.

Xalapa Enríquez, Veracruz, noviembre de 2009