

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA
FUNDAMENTADO EN COMPETENCIAS EN LA POLICÍA NACIONAL DE
COLOMBIA

SONIA DEL PILAR MORENO CHICUAZUQUE

AUTOR

LUIS GABRIEL FERRER

ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POST GRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
08 DE JUNIO DE 2014

Resumen

La Policía Nacional de Colombia inició desde el año 2003 la implementación del modelo de gestión humana fundamentado en competencias, hoy en día se pueden evidenciar los avances desde diferentes aspectos de éste modelo y los beneficios que ha traído en términos de mejorar la prestación del servicio de seguridad a la comunidad. Adicional a las competencias genéricas definidas por la Institución, las competencias específicas que se entienden desde la dimensión del Ser, del Saber y del Saber Hacer, son las que se miden en cada uno de los miembros de la organización y permiten evidenciar cuantitativamente la implementación del modelo, de igual manera se contemplan otros aspectos considerados fundamentales en una verdadera Gestión del Talento Humano, como son el bienestar laboral, el plan de estímulos, los programas de capacitación y el plan de carrera, entre otros.

Palabras clave:

Adaptabilidad, competencias específicas, competencias genéricas, dimensión deontológica, misionalidad institucional.

Introducción

En virtud de la necesidad creada para la Policía Nacional de direccionar con acierto su recurso humano, permitiendo orientar y desarrollar su accionar para que se brinde un servicio respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, elevando sus estándares de eficiencia, eficacia y efectividad”, y así mismo dando cumplimiento a lo establecido en la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, la Institución ha implementado el Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias.

De acuerdo a lo anterior, el presente documento se divide en cuatro partes, en la primera se lleva a cabo una contextualización de la importancia del talento humano para la Institución Policial Colombiana y de los requisitos que la Norma Técnica de Calidad para la Gestión NTCGP 1000:2009 exige a las entidades públicas en materia de competencias del talento humano en una organización, así mismo presenta conceptos de lo que son competencias del personal y cómo éstas aportan al éxito de las organizaciones y a la realización de las personas, en la segunda una reseña histórica del área de talento humano, mencionando sus políticas y ejes en los que se fundamenta la gestión de la entidad, cómo ha sido su evolución a través del tiempo hasta la implementación del modelo de gestión del talento humano fundamentado en competencias como una herramienta gerencial efectiva para la administración del talento humano en la Policía Nacional, adoptándose así criterios más modernos de administración de este importante recurso, la tercera describe cómo se alinean el Sistema Integrado de Gestión con el de Gestión del Talento Humano, aborda las ventajas de la implementación del modelo tanto para los miembros de la Institución

como para el servicio prestado en materia de seguridad a la comunidad y la cuarta lleva a cabo algunas reflexiones de estrategias implementadas en pro de optimizar efectividad en la aplicación de éste modelo y algunas consideraciones en relación al manejo de herramientas para la gestión en el proceso de direccionamiento humano y desarrollo organizacional, y finalmente se presentan algunas conclusiones respecto a la implementación del modelo de gestión humana fundamentada en competencias en la Policía Nacional de Colombia.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA FUNDAMENTADO EN COMPETENCIAS EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

Competencias del talento humano establecidos en la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009

La administración del talento humano en una organización comprende la planeación, desarrollo y organización de una serie de actividades tendientes a promover el desempeño eficiente de las personas, de tal manera que faciliten su desarrollo personal y profesional a través de la ejecución de sus labores. Mucho se ha expresado sobre el talento humano como uno de los talentos más importantes de toda institución, pues a través de sus habilidades y su accionar, dan vida y conducen a obtener metas y objetivos propuestos por la entidad a la que pertenecen; por otra parte no se puede desconocer la formación y preparación de equipos de trabajo altamente eficientes como un capital importante y determinante en el crecimiento de las empresas. Los seres humanos constantemente son influenciados por diferentes factores externos e internos que condicionan su personalidad, un rasgo que tiene incidencia en el desempeño en diferentes escenarios, es por ello que cobra gran importancia la gestión por competencias.

La gestión por competencias como canal que permite a las empresas generar espacios de interacción con su talento humano, permite conocer necesidades, así como expectativas del personal buscando alcanzar la satisfacción de éstas a través del desempeño de sus funciones y de la suma de esfuerzos conjuntos para su fortalecimiento, aspectos que las empresas verán retribuido con aumento de productividad y rentabilidad. En el entendido

que competencias son todos los conocimientos, habilidades, destrezas que desarrollan las personas; las empresas tiene la responsabilidad de mejorar, así como potenciar estas capacidades y desarrollar aspectos como planes de capacitación y entrenamiento para contribuir con este aspecto. Una persona es competente en la medida en que desempeña de manera eficiente una función, logrado los resultados esperados para contribuir con los procesos institucionales.

Según Philip Crosby “la calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”, esto es aplicable tanto a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización, puede percibirse que éste concepto cada vez toma más fuerza, hoy en día es esencial en cualquier organización que pretenda ser competitiva frente al mercado, dar cumplimiento a los requisitos que las normas de calidad contemplan, por cuanto la calidad se constituye como una característica que puede ser medida y marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Por otra parte la norma ISO 9000 determina que: “calidad es el grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos”, por ello las normas de calidad son aprobadas por organismos encargados de verificar el cumplimiento de los requisitos para los diferentes procesos y de certificar que éstos se llevan a cabo dentro de parámetros definidos. Estas normas contemplan aspectos de cumplimiento por parte de las organizaciones en materia de talento humano y competencias.

La norma aplicable a las entidades del Estado en materia de calidad es la norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, la cual es adoptada

mediante Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004 y posteriormente su actualización es adoptada con el Decreto 4485 del 18 de noviembre de 2009. En el numeral 6.2 de ésta norma se precisan los requisitos que debe cumplir toda entidad en materia de talento humano y en las generalidades determina: “los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. Así mismo el numeral 6.2.2 competencias, formación y toma de conciencia plantea unos requisitos obligatorios, entre ellos, determinar competencias necesarias, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr las competencias, así como evaluar las acciones tomadas en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Es importante precisar que la implementación del sistema de gestión de la calidad se constituye como una herramienta que tiene algunos elementos en común con otros sistemas, por ello implementarla conduce al cumplimiento de algunos de los requisitos de otros sistemas.

Implementación del modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias en la Policía Nacional de Colombia

La Policial Nacional de Colombia, como entidad pública y en cumplimiento a los Decretos ya mencionados emprendió un trabajo coordinado en la implementación de esta norma. Es importante recordar que la Policía Nacional es una organización de carácter armado, creada en Colombia, para defender de la vida y honra de sus ciudadanos. El Artículo 218 de la Constitución Política establece la responsabilidad social asumida por la Institución y que ha sido adoptada como su misión, entendiéndose como: “La Policía

Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz”. De otra parte la Ley 62 de 1993 define en su artículo 2° “..... Por tanto, el interés por mantener la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y de éstas hacia el Estado, da a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo judicial”. No podía la Institución en una época como la actual desconocer los efectos de la globalización y las continuas interacciones con diversos grupos de interés, especialmente la sociedad colombiana, tampoco dejar de lado el ponerse a tono con respecto a los procesos de calidad.

Así mismo, se han establecido siete políticas de carácter institucional: Convivencia y seguridad ciudadana integral prioritaria y prospectiva, Policía rural un compromiso con el futuro del país, ofensiva definitiva contra el narcotráfico, investigación criminal e inteligencia proactiva, gestión humana y calidad de vida óptima, cultura de la legalidad y desarrollo proyectivo.

El quinto eje Gestión Humana y Calidad de Vida óptima, será la política a abordar. Conviene también aquí, hacer referencia a los lineamientos institucionales, toda vez que estos permiten con mayor claridad, visualizar el planteamiento estratégico institucional: Direccionamiento policial basado en el humanismo, gestión del servicio sobre resultados efectivos, rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, potenciación del conocimiento y formación policial, desarrollo científico y tecnológico policial, liderazgo

institucional y comunicaciones estratégicas, control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio.

Los lineamientos primero y cuarto, tienen relación directa con la quinta política institucional ya citada y éstos a su vez son consecuentes con la política de calidad institucional establecida en el manual de Gestión del Sistema de Gestión Integral (año 2010). El Sistema de Gestión Integral, ha implicado para todos los miembros de la institución, una transformación radical en su cultura desde el año 1995, este proceso busca obtener efectividad y de este modo generar mayor confianza en la comunidad, por lo cual institucionalmente se establecieron cuatro pilares: Construir una cultura de seguridad, a partir de una mayor interacción con la comunidad, cambiar la forma de trabajar centrada en funciones, reglamentos y manuales rígidos, por una gestión por procesos que garantice una mayor calidad del servicio policial, profesionalismo del hombre policía, expresado en el aprendizaje permanente y el desarrollo de habilidades gerenciales, incrementar los niveles de calidad de vida y satisfacción de los integrantes de la Institución a través de un modelo de gestión humana. Se identifica ahora en el cuarto pilar el interés institucional por el talento humano y su calidad vida, para ello se ha adoptado el modelo de gestión integral como aquel enfoque gerencial orientador del servicio policial dirigido a incrementar el bienestar de la comunidad para el logro del desarrollo integral y sistémico Institucional. Durante los años 2008 y 2009 adaptó los modelos de gestión establecidos en diferentes modelos publicados (ISO 9001, NTCGP 1000, MECI), fortaleciendo el conocimiento del Sistema de Gestión Integral, aumentando los resultados deseados desde la eficacia, la eficiencia y efectividad, como aspecto primordial del modelo. En lo que hace referencia a la reseña histórica del proceso de Talento Humano, según el documento institucional, se ha

adelantado en éste un recorrido desde la evolución del pensamiento humano, considerando el impacto que éste genera en la organización policial. Efectivamente desde la fundación de la organización en el año de 1891, realmente se cuenta con pocos referentes históricos en lo que respecta a administración del Talento Humano Policial, dadas las características de esa época histórica del mundo y por supuesto en particular a la situación del país. Solo a partir de 1913, cuando se creó la oficina de estadística, se da inicio al estudio, publicación y análisis de las tareas y movimientos de las personas. Para 1943 se crea el Departamento de Personal conformada por unidades de ayudantía, manejo de hojas de vida, administración de documentos y archivo, esta área se encargó en su momento de administrar el recurso humano en la Policía Nacional de Colombia, bajo un enfoque documental y poco centrado en el talento humano. El Departamento de Personal, como venía funcionando consistía en diligenciar y mantener un kardex actualizado, recibiendo un gran número de solicitudes de empleos, y al archivo de hojas de vida; por ello, el 12 de junio de 1944 se establecieron las funciones de este departamento, luego se eliminó una sección llamada documentaciones, creándose otra de personal y estadística, con esta decisión se eliminaron dentro de sus responsabilidades las labores como estudiar y tramitar las solicitudes de ingreso a la carrera de oficiales y suboficiales. A partir de ese momento la función de incorporación fue asignada a la Dirección de la Escuela “General Santander”. Posteriormente y para efectos de generar orden y estructura en el control del recurso humano, en octubre del año de 1945 se reglamentó el uso del carné policial, lográndose con este curso actualizar los kardex, unificación para un mejor manejo y por supuesto identificación de los funcionarios de la Institución.

Al incrementarse el número de personal perteneciente a la Policía Nacional y extendiéndose el recurso humano, dadas las necesidades, por todo el territorio nacional, en 1971 se comienza con el proceso de actualización de la planta de personal, reformándose las normas y políticas de retiros, suspensiones, separaciones, prestaciones sociales y clasificación de los funcionarios vinculados a la institución.

Con lo anterior se generó un importante incremento en el volumen de trabajo para el Departamento de Personal, sin embargo se evidenciaba ya una gran proyección y crecimiento institucional, para el año de 1984 se adelanta el primer curso de administración de personal, generándose herramientas que unificaron criterios claros al personal policial encargado de estas labores. En el año de 2001, se adoptaron nuevas tendencias organizacionales para el manejo del talento humano, realizándose el cambio de nombre al Departamento de Personal, por el de Dirección de Recursos Humanos, para ello se crean tres (3) oficinas asesoras y dos (2) áreas, que aportaban directamente a la misionalidad institucional, debe recordarse que para esta época ya hay una notable incidencia de enfoques como el de calidad total.

Como muchos procesos organizacionales, hay una permanente búsqueda para optimizar la gestión del talento humano, por ello a partir del año 2003 se diseña el Modelo de Gestión Humana basado en Competencias (MGH-9C), como una herramienta gerencial efectiva para administrar el talento humano en la Policía Nacional, adoptándose así criterios más modernos en la administración de este importante recurso. Para el año 2007, con una visión diferente de la estructura organizacional, se cambia la denominación de

“Dirección de Recursos Humanos” por “Dirección de Talento Humano”, creándose la Subdirección y el Área de Administración Salarial. Bajo esta misma política y en pos de dar cumplimiento a las normas vigentes, la Dirección de Talento Humano pasa de ejercer funciones de apoyo administrativo a asesorar gerencialmente a la Dirección de la Policía Nacional.

Una actividad trascendental en la gestión del talento humano de la Policía, se puede evidenciar en la Dirección de Incorporación; dado que le corresponde la responsabilidad del proceso de selección e incorporación del personal, esta Dirección contando con talento humano calificado asume la autonomía para dar respuesta a esta responsabilidad.

Conviene ahora establecer que es la Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009) define a la Gestión del Talento Humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Según Edgar Eslava Arnao (2004), “Es obtener la máxima creación de valor a la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento de un nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados”. La última definición de Gestión de Talento Humano, se acerca más a la visión institucional policial colombiana.

La Institución adopto el “Enfoque humanístico del servicio de Policía”. El objetivo general del enfoque consiste en dinamizar las líneas de política del direccionamiento policial basado en el humanismo con responsabilidad, logrando su implementación,

permanencia y resultados, que conjuguen la gestión del talento humano y la efectividad en el servicio.

Los objetivos que se persiguen, consisten en alcanzar la alineación y articulación de todos los procesos relacionados con el direccionamiento del talento humano para que desde el primer hasta el tercer nivel de despliegue se implemente y fortalezca el enfoque humanístico del servicio de policía, orientando la gestión humana y a partir de allí establecer las políticas del proceso de selección e incorporación que permitan garantizar que el personal que ingresa a la Institución ostente las características requeridas para brindar un buen servicio a la seguridad y convivencia ciudadanas.

Al dar una primera visión se aprecia que el radio de acción, se orienta principalmente a lograr el desarrollo y compromiso del recurso humano institucional para atender la principal responsabilidad de la Institución, en este caso un eficaz, eficiente y oportuno servicio policial a la sociedad en general. Para su cumplimiento, la Institución estableció algunos criterios entre los cuales se pueden citar: criterio gerencial para la gestión del manejo humano, orientación humanista, administración basada en la gestión integral, creación de las condiciones necesarias que faciliten la alineación entre el proyecto de vida personal y el proyecto de vida institucional con el fin de generar compromiso, sentido de pertenencia, motivación y apego emocional, para prestación efectiva del servicio policial, cumplimiento riguroso del protocolo en el proceso de selección e incorporación, énfasis en el principio de corresponsabilidad por parte de las unidades policiales y compromiso con la calidad del proceso de selección e incorporación; todos estos armonizan necesidades y objetivos institucionales, con las de las personas. Para la Policía Nacional la Gestión

Humana es un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas y que busca como producto final que el talento humano contribuya a la excelencia en el desarrollo de la labor que le corresponde realizar en todo el territorio nacional. El lineamiento de política de direccionamiento policial basado en el humanismo y el enfoque humanístico del servicio de Policía, son la base de las dimensiones del ser que han sido definidas y entre las cuales se mencionan: Dimensión ética, deontológica y valores, dimensión intelectual, dimensión socio-afectiva y dimensión física. Todo esto se orienta en la búsqueda de un mayor sentido de pertenencia y mejor calidad de vida para el personal; por otra parte debe tenerse en cuenta que sus miembros permanecen presentando sus servicios a ésta, durante la mayor parte de su edad productiva, circunstancia que hace especial su accionar, motivaciones y objetivos personales. Otro eje importante en la gestión del talento humano, es el enfoque de desarrollo humano basado en competencias, éste hace referencia a los conocimientos, aptitudes, experiencia y habilidades con que cuentan las personas y que permiten desarrollar los diferentes procedimientos y actividades propias de la entidad, por esto son las personas las verdaderas protagonistas de los cambios institucionales. Existen diferentes tipos de competencias: las del ser, del saber y del saber hacer.

Las primeras se refieren a características de personalidad, valores y principios propios de la persona, para medirlas la Institución adopta dos herramientas gerenciales, una de ellas el Diagnostico de Efectividad Gerencial (DEG) aplicada a los oficiales y mandos ejecutivos y la otra el IPAC aplicada a los patrulleros y el resultado aporta un puntaje desde 1 hasta 33 puntos. La segunda hace referencia a las habilidades y aptitudes para aplicar conocimientos que se están adquiriendo o se han adquirido previamente y tiene que ver con

la construcción del capital humano a través de la apropiación del conocimiento, en ella también se asigna un puntaje producto de los conocimientos básicos que va de 1 a 13,6 y especializados también medidos desde 1 hasta 13,6.

Las últimas se refieren a habilidades específicas en procesos, tareas y funciones; se diferencian de las anteriores en que para esas se requiere generalmente experiencia adquirida previamente, su puntaje se mide desde 0 hasta 33 y se alcanza el valor máximo cuando el funcionario competa tres años desempeñando el cargo o si ha desempeñado cargos similares con anterioridad. Los cargos tienen definidos los grados en el escalafón policial para su desempeño, éste aspecto también otorga un puntaje de 1 a 6,8. La suma total del puntaje adquirido por cada funcionario en estos cinco ítems es lo que arroja el puntaje final de sus perfiles y competencias con respecto al cargo. En el marco del modelo de Gestión Humana Policial, se identifican dos tipos de competencias: genéricas y específicas. Las primeras son los comportamientos comunes requeridos por la Institución para cumplir la misión institucional, distinguiéndola de otras organizaciones y que definen las cualidades diferenciadoras como exitosas para la prestación del servicio policial, las segundas son los comportamientos laborales de índole técnico y práctico, vinculados a un área laboral u ocupacional determinada. A su vez institucionalmente se han identificado algunas competencias genéricas: Trabajo en equipo, efectividad en el servicio, adaptabilidad, relaciones interpersonales, orientación del servicio a la calidad, resolución de conflictos, aprendizaje continuo, liderazgo y condición física. Las específicas tienen un significado y comportamientos asociados, convirtiéndose éstos en conductas comunes requeridas por la Institución en su talento humano para el desarrollo de las actividades como sus motivaciones, rasgos de personalidad, sus actitudes y valores.

Ventajas de la implementación del modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias

La ubicación del proceso Direccionamiento del Talento Humano en lo gerencial significa que las cinco (5) direcciones responsables de la administración del talento humano asumen un rol proactivo, proyectan y gestionan políticas, estrategias y acciones que llevan a una verdadera gestión; por consiguiente, el trabajo de la Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Bienestar Social, Dirección de Sanidad y Dirección de Incorporación es articulado y alineado con las disposiciones del mando, porque se conjugan en un verdadero trabajo en equipo, que en efecto impacta y beneficia al personal, además por ser procesos de primer nivel, determinan las directrices para el desempeño institucional de los procesos en los demás niveles de la organización, así mismo le dan acción a los procesos de segundo nivel .

El componente de Gestión del Talento Humano, desarrolla las siguientes diferentes actividades que representan verdaderas ventajas institucionales entre ellas inicialmente se considera el análisis ocupacional, para el cual teniendo en cuenta el análisis y la definición de cargos y competencias requeridas, realiza análisis de las condiciones de salud ocupacional de los funcionarios y si de acuerdo a sus condiciones y a las exigencias de la entidad, están en condiciones de ejercer uno u otro cargo, permitiendo ubicarlos adecuadamente e implementar mecanismos para garantizar adecuadas condiciones de trabajo que contribuyan a conservar sus condiciones de salud. En segundo lugar la evaluación de desempeño que permite medir el papel cumplido de cada policial con

respecto a las funciones asignadas y su identificación y desarrollo frente a las competencias genéricas y específicas establecidas para el cargo ocupado; a su vez esta evaluación permite a la Institución tomar decisiones relacionadas con planeación de la gestión del talento humano, requerimientos de capacitación, reubicación del personal y otorgamiento de incentivos. Este aspecto en la Gestión del Talento Humano puede ser explicado con los conceptos de varios autores que lo han estudiado y por ende han propuesto sus opiniones para tal efecto, se mencionan algunos de ellos: & Rue (1996), “la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso que se destina a determinar y comunicar a los empleados la forma en que desempeñan su trabajo y, con ello como punto de partida poder estructurar planes de mejora”. Para Chiavenato (1995) es “un sistema de apreciación del desempeño individual en un cargo, para apreciar su potencial de desarrollo”. Este autor propone la evaluación del desempeño como una técnica de dirección fundamental para la actividad de administración. Harper & Lynch (1992), lo ven como “una técnica o procedimiento que pretende observar de la manera más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los colaboradores en una organización”.

En tercer lugar la seguridad social, donde la institución brinda a sus miembros un esquema de seguridad social propio, prestando un servicio integral en salud que hace esfuerzos para satisfacer de manera eficiente y con calidad las necesidades en promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación del personal activo, retirado, pensionado y sus beneficiarios, brindando cobertura en todo el territorio nacional.

Antes de entrar a referenciar el componente de desarrollo del Talento Humano, conviene citar algunos conceptos relacionados con el desarrollo organizacional para

comprender las implicaciones de este frente al Talento Humano. Bennis, lo define como: “una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya, finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados y retos”, este autor hace la misma referencia que Toffler respecto al cambio. En los anteriores conceptos, se encuentra que la institución policial, ha tenido en cuenta aspectos fundamentales para su desarrollo como organización y por ende en la gestión del talento humano.

Los componentes de desarrollo del Talento Humano, se consideran como otras ventajas que integra algunos procesos, en primer lugar la capacitación, la cual parte de un diagnóstico de necesidades orientado a potenciar tanto la Institución como las personas. Facilita la expansión de su potencial para perfeccionar su desempeño en las diferentes áreas, buscando profesionalizar cada día más la organización. Por lo anterior se diseña y actualiza permanentemente el “Plan Institucional de Capacitación”, cuyo objetivo es optimizar el ejercicio profesional de todos los miembros de la Policía Nacional. En segundo lugar se considera el programa de inducción y reinducción ya que por ser una organización dinámica y con permanentes necesidades de actualización, y con la identificación previa de las competencias genéricas enfoca sus esfuerzos en este sentido, hacia los puntos específicos a trabajar para los programas de inducción y reinducción.

En tercer lugar el sistema de estímulos puesto que los estímulos son fundamentales para la motivación y estimular el sentido de pertenencia de cualquiera de sus miembros. Están representados en estímulos pecuniarios como apoyos económicos, préstamos, entrega de bonos de libre consumo y no pecuniarios como condecoraciones, permisos

especiales y felicitaciones y formación para el trabajo. Un cuarto aspecto contempla el bienestar laboral que busca mejorar las condiciones de vida de las personas brindando apoyo para satisfacer necesidades básicas en lo relacionado con deporte y cultura, recreación, educación, asistencia social y vivienda, entre otros; para ello se tienen establecidos lineamientos en la adjudicación de estos beneficios en procura de garantizar igualdad y equidad, teniendo en cuenta que los funcionarios que logran resolver sus necesidades primordiales tienen una mayor capacidad de trabajo y compromiso, y generan mayor sentido de pertenencia con la Institución y a su vez mayor responsabilidad. Por último es preciso abordar el plan de carrera, pues la mayor parte de los miembros de la Institución acceden a estos planes que tienen como objetivo realizar un estudio integral para identificar las posibles alternativas para su desarrollo profesional dentro de la Institución, así se pueden generar oportunidades acordes con sus propias necesidades y las de la Institución. Es así como en el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), se tienen identificados en cada cargo los requisitos mínimos y los puntajes establecidos para ello; la medición va en una escala y de acuerdo a los rangos establece que un individuo estará ajustado en perfil y competencias si tiene un puntaje mínimo de 70, puntaje obtenido de la medición de los cinco aspectos abordados con anterioridad. En el caso de que el funcionario no alcance a obtener este puntaje mínimo requerido debe adelantar un plan de mejoramiento individual, responsabilidad tanto del funcionario como de la organización, para asegurar en el menor tiempo posible el estar ajustado de acuerdo a su perfil y competencias al cargo asignado, de lo contrario la entidad tendrá que reubicarlo. En los casos de cargos que afectan la conformidad del servicio, la Institución es mucho más exigente por cuanto el tiempo máximo para estar ajustado al cargo es de seis meses.

Estrategias para fortalecer la aplicación del modelo en la Policía Nacional de Colombia

Es pertinente precisar que aunque la Institución ha realizado grandes esfuerzos para alcanzar el bienestar del talento humano pueden mejorarse algunos aspectos que permitirán reflejar mayor efectividad en estas actividades. Los estímulos pecuniarios asignados a las unidades a pesar de los lineamientos institucionales que reglamentan la forma en que éstos deben otorgarse, puede emplearse un método más ajustado a las necesidades y permita que se asigne como un verdadero estímulo a los grupos de alto rendimiento y que demande del personal un alto compromiso para lograr su obtención, de esta manera pueden obtenerse mejores resultados, favorecer los objetivos institucionales y motivar el talento humano hacia el logro de altos estándares de productividad.

Garantizar mayor cobertura de los diferentes beneficios y estímulos otorgados, es importante para generar verdadera motivación a todos los niveles institucionales, por cuanto el personal que debe permanecer en lugares aislados de la geografía difícilmente tienen acceso a muchas de las actividades del modelo de gestión humana fundamentado en competencias y son precisamente éstas personas las que por sus condiciones difíciles de trabajo , por circunstancias como tener que permanecer aislados de sus seres queridos por tiempos prolongados de tiempo, los que más demandan estos beneficios y los que en menor proporción perciben estos reconocimientos.

De igual manera es pertinente revisar el aplicativo de perfiles y competencias, para ser ajustadas algunas características optimizando la medición y así se ajustarían más a la

realidad, esto último demanda un trabajo de las unidades que llevaron a cabo la descripción de los cargos, pues en algunas ocasiones se observa que éstas descripciones se fundamentaron más en la persona que al momento de levantar la información ostentaba el cargo que a las verdaderas necesidades organizacionales.

Conclusión:

La Institución cuenta con una Dirección de Talento Humano encargada de gerenciar el modelo de gestión humana fundamentado en competencias, con sus tres componentes de planeación, gestión y desarrollo. Esta área ha implementado una serie de procesos que interactúa con las demás Direcciones de la Institución para apoyar el cumplimiento de los procesos misionales, las áreas son: La Dirección Administrativa y Financiera, la Dirección de Sanidad, Dirección de Bienestar Social y la Dirección de Incorporación. En segundo lugar los desempeños y resultados se miden a través de indicadores de gestión creados para tal efecto, dado que por su carácter de institución pública, se encuentra enmarcada en una normatividad legal que direcciona estos esfuerzos a su cumplimiento. En tercer lugar el Sistema Integrado de Gestión, se ha esquematizado con un enfoque gerencial que orienta la gestión del servicio policial para satisfacer a la comunidad, junto con el desarrollo integral y armónico de Institucional y su accionar se articula con el proceso de Gestión del Talento Humano y por ende el desarrollo organizacional. En cuarto lugar la Policía Nacional se formula permanentemente metas que pretenden alcanzar la prestación de un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, que garantice comunidades solidarias y en convivencia y trabaja por alcanzar altos estándares, de credibilidad, confianza y posicionamiento ante los colombianos; por lo tanto, el talento humano de la Policía en los últimos años, es un recurso preocupado de su permanente actualización, buena parte de este curso estudios universitarios en todos los niveles, patrulleros, nivel ejecutivo y oficiales, participa con una alta motivación en todas las actividades de bienestar programadas por la institución, tiene un alto nivel de permanencia en el servicio (haciendo

referencia a los tiempos de servicio) y un gran sentido de pertenencia”. Lo anterior, es un signo inequívoco de los resultados exitosos en la Implementación del Sistema Integrado de Gestión por Procesos y especialmente a los procesos de desarrollo organizacional y el proceso de gestión humana. Es importante considerar que en la medida en que estos beneficios lleguen a todos los miembros de la organización sobre todo a aquellos que se encuentran en lugares distantes de la geografía, mayor será la efectividad en la aplicación de este modelo que ha permitido medir las competencias de cada uno de los miembros respecto a los cargos que ejercen, utilizando el sistema de información para la administración del talento humano que consolida los puntajes obtenidos de cinco aspectos que reflejan las competencias del ser, del saber y del saber hacer, dando así cumplimiento a lo exigido por la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP1000:2009.

Referencias

Policía Nacional, *Tomo 1, Lineamientos Generales de Política*, 2008.

Policía Nacional *Manual de Calidad*, año 2009.

The Economist, *Total Quality Management*, 2009. Recuperado de

www.economist.com/node/14301657

Policía Nacional 2010. *Buenas prácticas de la Policía Nacional de Colombia*. Recuperado

de [http://es.scribd.com/doc/48811076/buenas-practicas-para-unidades Colombia](http://es.scribd.com/doc/48811076/buenas-practicas-para-unidades-Colombia).

Policía Nacional 2010. *Enfoque humanístico del servicio de policía*. Recuperado de

<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/>

Policía Nacional. (2010). *Lineamiento de política 4 potenciación del conocimiento y*

formación policial. Recuperado de

<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos>.

Manual del sistema de gestión integral, Resolución No. 02562 del 11 de Agosto del 2010.

Asamblea Constitucional 1991, *Constitución Política de Colombia 20 de julio de 1991*,

segunda edición corregida publicada en la Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de

julio de 1991, artículo 218. Recuperado el 20 de junio de 2014 a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=4125>

Congreso de la República, de Colombia Ley 62 de 1993, *“por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional, se crea un establecimiento público de seguridad social y bienestar para la Policía Nacional, se crea la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se reviste de facultades extraordinarias al Presidente de la República”*, artículo 2. Recuperado de www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=6943.

Presidencia de la República, Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, *“por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública”*, numeral 6.2. Recuperado de www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=15423

Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, numeral 6,2