

OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL PARA ALCANZAR DESEMPEÑOS
EXITOSOS QUE IMPACTEN POSITIVAMENTE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
POLICIAL



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

OSCAR EDUARDO CHUÑA RIVERA

Autor

SANTIAGO GARCÍA CARVAJAL

Director de Tesis

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA

FEBRERO

2015

OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL PARA ALCANZAR DESEMPEÑOS EXITOSOS QUE IMPACTEN POSITIVAMENTE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL

OSCAR EDUARDO CHUÑA RIVERA, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

En el presente documento se presenta la investigación realizada a una parte de la población policial, específicamente al personal que presta sus servicios en vigilancia, con los cual se busca medir el grado de satisfacción de este personal frente al sistema de estímulos con que cuenta la Policía Nacional, a través de las variables de calidad y pertenencia, comunicación y accesibilidad al sistema. La Dirección de Talento Humano ha liderado y enfocado la capacidad institucional en diferentes frentes de acción con el objetivo de difundir, aplicar, evaluar y ajustar todos los procesos y procedimientos relacionados con la gestión humana desde el direccionamiento, articulación, operacionalización y el apalancamiento en forma transversal de la comunicación interna institucional, capacitación e investigación, soporte tecnológico y evaluación y mejora.

Con la aplicación de la encuesta se pretende conocer si con las actividades propias de los programas y estrategias del Sistema de estímulos se está impactando positivamente en la calidad del servicio policial.

El Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias desarrolla los procesos correspondientes al bienestar social e incentivos orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del servidor público, mejoren su calidad de vida e incrementen sus niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que presta en la institución.

PALABRAS CLAVE: Población policial, estímulos, comunicación, talento humano, servidor público.

OPTIMIZATION OF THE INSTITUTIONAL CLIMATE TO ACHIEVE SUCCESSFUL PERFORMANCES THAT IMPACT POSITIVELY ON THE QUALITY OF POLICE SERVICE

ABSTRACT

This document presents research conducted to a part of the population police, specifically staff providing services in surveillance, with which it seeks to measure the degree of satisfaction of this staff against the system of incentives available to the national police, through quality and membership, communication and accessibility to the system variables. The management of human talent has led and focused institutional capacity on different fronts of action aiming to disseminate, implement, evaluate and adjust all processes and procedures related to the human resources from addressing, articulation, operationalization and leverage in the transverse form of institutional communication, training and research, technological support and evaluation and improvement.

Implementation of the survey is to know if with the activities of the programmes and strategies of the system of incentives is positively impacting the quality of police service.

The model of competence-based human management develops processes for social welfare and targeted incentives to create, maintain, and improve the conditions that favour the development of the public servant, improve their quality of life and increase their levels of satisfaction, effectiveness, efficiency, effectiveness and identification with the service provided in the institution.

KEYWORDS: Police population, stimuli, communication, public server, human talent.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la Política del Direccionamiento Estratégico policial basado en el Humanismo, el Sistema de Estímulos es implementado con el fin de crear, mantener y mejorar las condiciones que impacten positivamente en los funcionarios de la Policía Nacional. En esta línea, este Sistema articula el reconocimiento al desempeño laboral, actividades y programas de bienestar Social, de manera que se incrementen los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio.

Así, el sistema de Estímulos bajo el lente de la integralidad, es el punto de convergencia del reconocimiento de la labor en condiciones dignas, la creación de espacios que fomenten la integración familiar, la promoción de hábitos psicosociales saludables, la afirmación de la educación como componente fundamental del desarrollo de una sociedad, la intervención y el tratamiento en situaciones vulnerables tanto físicas como mentales, el acceso a los servicios de salud y de bienestar, con la participación activa de los funcionarios.

Bajo estos parámetros, se aplicó la encuesta de Estímulos para medir el grado de satisfacción frente al sistema, a través de las variables de calidad y pertenencia, comunicación y accesibilidad al sistema. Seguidamente se presentan los resultados de la investigación. Finalmente, las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación son presentadas.

REVISIÓN DE LITERATURA

El problema objeto de estudio se orientó a evaluar el nivel de satisfacción del personal policial frente al sistema de estímulos con que cuenta la Policía Nacional, que implementó esta institución. Se requiere optimizar el clima institucional en el personal de la Policía nacional, especialmente los que prestan servicios de Vigilancia, con el propósito de lograr desempeños exitosos que impacten positivamente en la calidad del servicio policial.

Se hizo uso de la muestra no probabilística, el tipo de muestreo empleado fue por conveniencia, debido a que existe personal policial que se encuentra en zonas rurales y presentan dificultades de accesibilidad a internet.

Desde la perspectiva del comportamiento humano se podrá decir que existe una relación directamente proporcional entre el estilo de dirección y clima institucional, en razón a que las actitudes y comportamientos de los líderes afectan el comportamiento y compromiso de los subalternos, esto conlleva a lograr los objetivos comunes, concretar esfuerzos, intereses y conocimientos en el equipo de trabajo. Por tal razón es de imperiosa necesidad que el personal se sienta motivado en su quehacer policial, el cual tendrá un impacto directo en el gerenciamiento del talento humano, que conlleve al mejoramiento del desempeño, al incremento de comportamientos exitosos del personal, al rescate de la dignidad humana, para alcanzar altos estándares de calidad que espera la comunidad en el servicio de convivencia y seguridad ciudadana.

Se requiere establecer un liderazgo con enfoque humanístico en el servicio de policía. Así mismo articular los diferentes procesos de la administración del talento humano, y potencializar las capacidades del personal, con el fin de traducirlas en desempeños exitosos, que posicionen a la Policía Nacional en el contexto nacional e internacional, como la entidad con mayores niveles de efectividad en materia de convivencia y seguridad ciudadana, fortaleciendo con esto las competencias de los miembros de la institución en pro de mejorar las condiciones de vida y trabajo de los uniformados obteniendo un impacto directo positivo sobre la ciudadanía.

Para llevar a cabo la optimización del clima institucional, se hace necesario operacionalizar las actividades propias de los programas y estrategias del Sistema de Estímulos de la Institución, ya que se observa la falta de información por parte de los Jefes a los subordinados.

Con el fin de responder al cambio constante de las diferentes situaciones de orden público presentadas en la comunidad, es trascendental contar con un sistema flexible de análisis ocupacional, en el cual se crean nuevos y reestructuran los antiguos; ello lleva a la Policía Nacional a realizar estudios técnicos de reestructuración continua que responda a las necesidades del servicio, direccionándola a enfrentar su evolución de forma proactiva, actualizando constantemente esta información siendo soporte para los demás procesos de la gestión humana. En consecuencia, los procesos de administración del talento humano, exigen una comunicación clara, oportuna, precisa y permanente con todas las áreas de la Institución, puesto que de ello depende poder suministrar un factor humano competente y preparado para afrontar las necesidades actuales del servicio policial.

Las encuestas de satisfacción se constituyen una buena manera de obtener información precisa acerca de si el personal se encuentra motivado o si encuentran algún tipo de motivación al hacer su trabajo, qué tan bien se ha prestado el servicio a la ciudadanía y de qué manera podrían mejorarse los procesos para satisfacer mejor las necesidades de los conciudadanos.

La Medición del nivel de satisfacción del sistema de estímulos e incentivos y de clima institucional, en la Policía Nacional, es de gran importancia ya que con él se generan las pautas para efectuar la medición del nivel de satisfacción de estímulos e incentivos y de clima institucional en la Policía Nacional.

METODOLOGÍA

El presente estudio se realizó a través de la presente ficha técnica:

- Tipo de encuesta: de percepción
- Muestra: No probabilística. 127.385 encuestas enviadas. Con un 78% de participación.
- Población: funcionarios de planta de la Policía Nacional, exceptuando a Subtenientes y Patrulleros con menos de 6 meses de antigüedad en el grado, funcionarios contratados por prestación de servicios, auxiliares de Policía, alumnos de las escuelas de formación para Subtenientes y Patrulleros, alumnos de las escuelas de especialidades (que les figure en el SIATH cargo alumno), personal que figure suspendido al momento de enviar la encuesta, personal trasladado con menos de 3 meses en la unidad, personal con excusa medica total continua al momento de enviar la encuesta, personal secuestrado y desaparecido, personal en comisión al exterior.
- Temporalidad: la encuesta se aplicó entre el 01 y el 19 de Diciembre de 2014.
- Variables: Comunicación, Accesibilidad al Sistema, y Calidad y Pertenencia. Se incluyeron varias preguntas para medir las dimensiones de las variables.
- Tipo de preguntas: cerradas.
- Variables utilizadas para estratificar: se utilizó el parte por su estructura de las unidades. Esta variable explica la conformación y distribución del personal para establecer el muestreo y produce la mejor segmentación geo-referenciación del total de los miembros de la institución.

- Tipo de diseño: se optó por una muestra probabilística, estratificada con fijación óptima basada en la estimación combinada de unidades de trabajo y categoría del personal y de conglomerados desiguales. Probabilística, significa que cada unidad del universo de estudio tiene una probabilidad de selección conocida y superior a cero. Este tipo de muestra permite establecer anticipadamente la precisión deseada en los resultados principales, y calcular la precisión observada en todos los resultados obtenidos.

La optimización del clima institucional en la Policía Nacional, de Acuerdo con la Resolución 03157 del 6 de septiembre de 2011, por la cual se expide el Manual del sistema de estímulos para el personal de la Policía Nacional, contiene unas estrategias del sistema de estímulos para el personal la Institución, que se articula con la línea de investigación “Mercadeo Cuántico” ya que integra el núcleo problemático Gestión Humana, haciendo un análisis a la resolución de conflictos, liderazgo y trabajo en equipo.

Objetivo General

Optimizar el clima institucional en la Policía Nacional, especialmente al personal que presta servicios de Vigilancia, con el fin de alcanzar desempeños exitosos que impacten positivamente en la calidad del servicio policial, mediante la identificación de las causas que hacen que los miembros de la institución se sientan desmotivados.

Objetivos Específicos

- Establecer las causas de la desmotivación del personal.
- Propender en la medida de lo posible por otorgar al personal los incentivos y estímulos que les gustaría recibir.

1. Etapas para lograr el objetivo final

Identificación de las causas de la desmotivación: Es importante conocer las diferentes causas que hacen que el personal baje su rendimiento laboral, permitiendo con esto la toma de decisiones y acciones a seguir; siendo una premisa entender el recurso humano como parte primordial para el funcionamiento de las organizaciones, ya que el reforzamiento de los programas de incentivos logra fortalecer de manera integral la eficiencia en el quehacer laboral, en tanto premia sus esfuerzos, y al reforzar el buen ánimo, promueve la proactividad.

Identificación del perfil académico del funcionario: De tipo formal como técnicas, tecnologías, carreras profesionales, licenciaturas y estudios de posgrado; asimismo con base en lo anterior propender por realizar una buena ubicación laboral.

Implementar acciones en diferentes ejes con los comandantes, de forma que conozcan el manual de estímulos y reconozcan todos los estímulos/incentivos que se pueden otorgar sin importar la misionalidad del policial y sin limitarla a la operatividad sino también a las actividades de prevención.

Conocer las necesidades del personal: Establecer qué tipo de incentivos o reconocimientos les gustaría recibir.

2. Acciones a realizar para cumplir los objetivos específicos:

Acciones para el primer objetivo: “Establecer las causas de la desmotivación del personal”

- Realizar una encuesta con el fin de identificar la percepción que maneja algún personal de la vigilancia acerca del sistema de estímulos

- Conocer el manejo que se está dando del manual de estímulos por parte de Comandantes y Subcomandantes, así como la importancia que esto tiene para los funcionarios.

Acciones para el segundo objetivo: “Propender en la medida de lo posible por otorgar al personal los incentivos y estímulos que les gustaría recibir”

- Trabajo de sensibilización con Comandantes de Departamentos y Metropolitanas, es decir, que los Comandantes de Estaciones perciban que el manual de estímulos es aplicable a ellos igual que al personal subalterno y así repliquen la adecuada implementación con su personal.
- Verificar el tema de personal excusado o con reubicación laboral y las implicaciones negativas o positivas de implementar descansos complementarios.

TRIANGULACIÓN DE DATOS – MÉTODO DE CASO

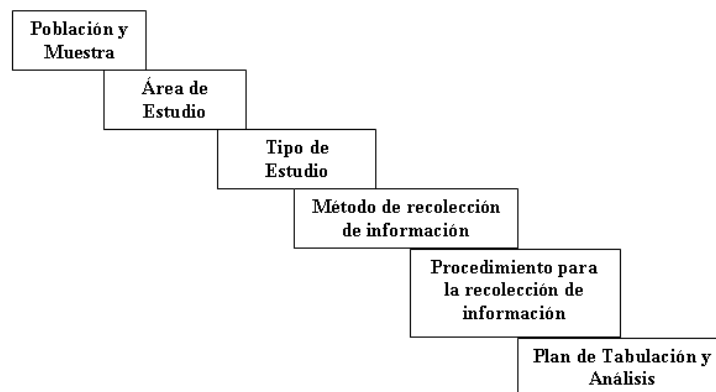
Para la realización del presente trabajo de investigación, se hace necesario emplear la metodología cuantitativa, que es el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Aborda inicialmente la teoría general para llegar a las particularidades, reúne datos que son organizados estrictamente por métodos matemáticos o estadísticos, luego analizados y por último interpretados. El cual brinda la posibilidad de explicaciones y predicciones de una realidad social advertida, desde una perspectiva externa y reflexionada en sus aspectos más generales.

El clima organizacional no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la empresa que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; (b) los grupos dentro de la organización, su estructura, proceso, cohesión, normas y papeles; (c) la motivación, necesidades, esfuerzos; (d) liderazgo, poder, políticas, influencia estilos; (e) la estructura con su macro y micro dimensiones; (f) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Es importante el proceso de triangulación (cuantitativo) para el desarrollo de la investigación, ya que brinda la posibilidad de explicaciones y predicciones de una realidad social advertida, desde una perspectiva externa y reflexionada en sus aspectos más generales; la construcción del conocimiento.

A continuación se presenta el proceso desarrollado en la investigación:

Tabla 1:



Marco Teórico

Para la elaboración del marco teórico, se consultarán los diferentes manuales y tomos expedidos por la Dirección General de la Policía, así como el marco normativo. Algunos de los temas son: Calidad de vida laboral, clima institucional, bienestar social e incentivos. Resolución número 01747 del 22 de marzo de 2006, “Por la cual se reglamenta el Sistema de Estímulos e Incentivos para el personal de la Policía Nacional”.

Concepto de calidad de vida laboral

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

Concepto de clima institucional

Conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los servidores manifiestan en relación con las características de la Institución, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma Institución, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, jornadas de trabajo, facilitación de toma de decisiones, calidad de la capacitación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estrategias institucionales, estilos de comunicación, procedimientos

Concepto de bienestar social

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

Incentivos

Programas orientados a premiar los desempeños exitosos y los resultados efectivos a nivel individual y de equipos de trabajo.

RESULTADOS

ENCUESTAS ENVIADAS	ENCUESTAS CONTESTADAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
127.385	99.191	78%

A continuación se describen las preguntas realizadas en la herramienta las cuales se enmarcan en cada uno de las variables que evidenciaremos así:

- **Comunicación:** a través de esta variable, se califica la forma en la que los funcionarios son informados sobre el Sistema de Estímulos de la Policía Nacional.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Conoce usted los estímulos e incentivos (bonos, permisos, celebración días especiales, etc) a los cuales puede acceder en su unidad<ul style="list-style-type: none">• Si• No |
|---|

2. Si su respuesta es "SI" indique a través de que medio se enteró:

- Comité de gestión humana
- Medios internos
- Relación general
- Jefe inmediato

Esta pregunta no genera satisfacción o insatisfacción. Se genera gráfica.

3. Considera usted que la difusión en su Unidad del Plan Operativo de Estímulos es:

- Excelente
- Bueno
- Regular

➤ **Accesibilidad al Sistema:** a través de esta variable se califica la cobertura, equidad y facilidad para acceder al Sistema de Estímulos.

4. En su unidad usted ha recibido estímulos durante el último año, tales como: Día de descanso por cumpleaños, Días de descanso por ascenso, Días de descanso por estudio, Días de descanso por asuntos personales, Días de descansos por felicitaciones públicas, Días de descanso por reconocimiento a los personajes del mes, Días de descanso reconocimiento de actividades destacadas en el servicio, Días de descanso por licencia maternidad, Días de descanso por licencia paternidad, Días de descanso por calamidad familiar, Días de descanso por matrimonio.

- Si
- No

5. Usted ha recibido en su unidad un reconocimiento verbal por realizar actividades que generen un valor agregado a la misionalidad de la misma?

- Si
- No

6. En su unidad el otorgamiento de los incentivos se hace de forma pública (Relación General, formación, video conferencia, medios internos), dando a conocer los desempeños laborales sobresalientes.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

7. Cuando en su unidad se presentan desempeños exitosos, son apoyados y reconocidos por su comandante?

- Si
- No

8. Participa de las actividades que realiza Bienestar Social como lo son Día de la Mujer, Día de la Madre, Día de la Familia y similares

- Si
- No

- **Calidad y pertinencia:** a través de esta variable se califica el impacto que genera el Sistema de estímulos sobre la motivación del funcionario y el mejoramiento en la prestación del servicio.

9. Usted se ha interesado por leer y conocer el manual operativo de estímulos de la Policía Nacional?

- Si
- No

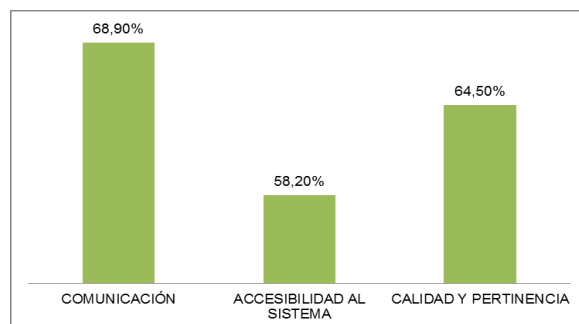
10. Considera usted que en el último año el Plan de Estímulos ha evolucionado en el otorgamiento de estímulos e incentivos?

- Si
- No

11. Si usted ha solicitado permiso para estudiar y de parte del comandante ha recibido el apoyo

- Si he solicitado permiso / si me han apoyado (satisfacción)
- Si he solicitado permiso / no me han apoyado (insatisfacción)
- No he solicitado permiso (se genera en grafica)

VARIABLE	%SATISFACCIÓN
COMUNICACIÓN	68.9%
ACCESIBILIDAD AL SISTEMA	58.2%
CALIDAD Y PERTINENCIA	64.5%
TOTAL GENERAL	62.00%



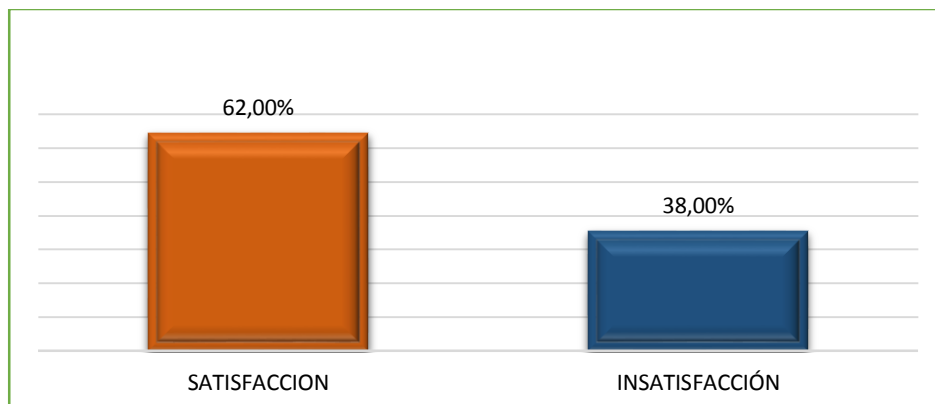
La gráfica identifica que de las tres variables evaluadas en la encuesta del Plan Operativo de Estímulos (POE), la variable de comunicación tuvo el mayor porcentaje de satisfacción por los funcionarios, comparado con accesibilidad al sistema y calidad y pertinencia, lo que permite evidenciar que se trabajó de manera más amplia en acciones que contribuyeron a la difusión oportuna de los estímulos a que el personal puede acceder y el comandante puede otorgar en reconocimiento al trabajo con valor agregado que realice el hombre y mujer policía en su cotidianidad lo que evidencia su aumento, sin embargo la variable de accesibilidad al sistema obtiene el porcentaje más bajo, los programas desarrollados por los comités de Gestión Humana no han logrado la cobertura del personal en cada unidad policial según el sentir de los uniformados expresado en esta variable.

COMUNICACIÓN	Total		Total
	Satisfacción	Insatisfacción	
Conoce usted los estímulos e incentivos (bonos, permisos, celebración días especiales, etc) a los cuales puede acceder en su unidad	74,5%	25,5%	100,00%
Considera usted que la difusión en su Unidad del Plan Operativo de Estímulos es: Excelente, Bueno, Regular.	63,3%	36,7%	100,00%
TOTAL GENERAL	68,9%	31,1%	100,00%

ACCESIBILIDAD AL SISTEMA	Total		Total
	Satisfacción	Insatisfacción	
En su unidad usted ha recibido estímulos durante el último año, tales como: Día de descanso por cumpleaños, Días de descanso por ascenso, Días de descanso por estudio, Días de descanso por asuntos personales, Días de descansos por felicitaciones públicas, Días de descanso por reconocimiento a los personajes del mes, Días de descanso reconocimiento de actividades destacadas en el servicio, Días de descanso por licencia maternidad, Días de descanso por licencia paternidad, Días de descanso por calamidad familiar, Días de descanso por matrimonio?	75,8%	24,2%	100,00%
Usted ha recibido en su unidad un reconocimiento verbal por realizar actividades que generen un valor agregado a la misionalidad de la misma?	55,5%	44,5%	100,00%
En su unidad el otorgamiento de los incentivos se hace de forma Pública (Relación General, formación, video conferencia, medios internos), dando a conocer los desempeños laborales sobresalientes.	46,6%	53,4%	100,00%
Cuando en su unidad se presentan desempeños exitosos, son apoyados y reconocidos por su comandante?	71,0%	29,0%	100,00%
Participa de las actividades que realiza Bienestar Social como lo son Día de la Mujer, Día de la Madre, Día de la Familia y similares	42,1%	57,9%	100,00%
TOTAL GENERAL	58,2%	41,8%	100,00%

CALIDAD Y PERTINENCIA	Total		Total
	Satisfacción	Insatisfacción	
Usted se ha interesado por leer y conocer el manual operativo de estímulos de la Policía Nacional?	68,2%	31,8%	100,00%
Considera usted que en el último año el Plan de Estímulos ha evolucionado en el otorgamiento de estímulos e incentivos?	60,8%	39,2%	100,00%
TOTAL GENERAL	64,5%	35,5%	100,00%

TOTAL NIVEL DE SATISFACCIÓN	62,00%
TOTAL NIVEL DE INSATISFACCIÓN	38,00%



La gráfica muestra el resultado porcentual en los niveles de satisfacción e insatisfacción de la encuesta de estímulos contestada por 99.191 funcionarios a nivel nacional, el mayor porcentaje es de satisfacción frente al sistema con el 62%, en las tres variables determinadas (calidad y pertinencia, comunicación y

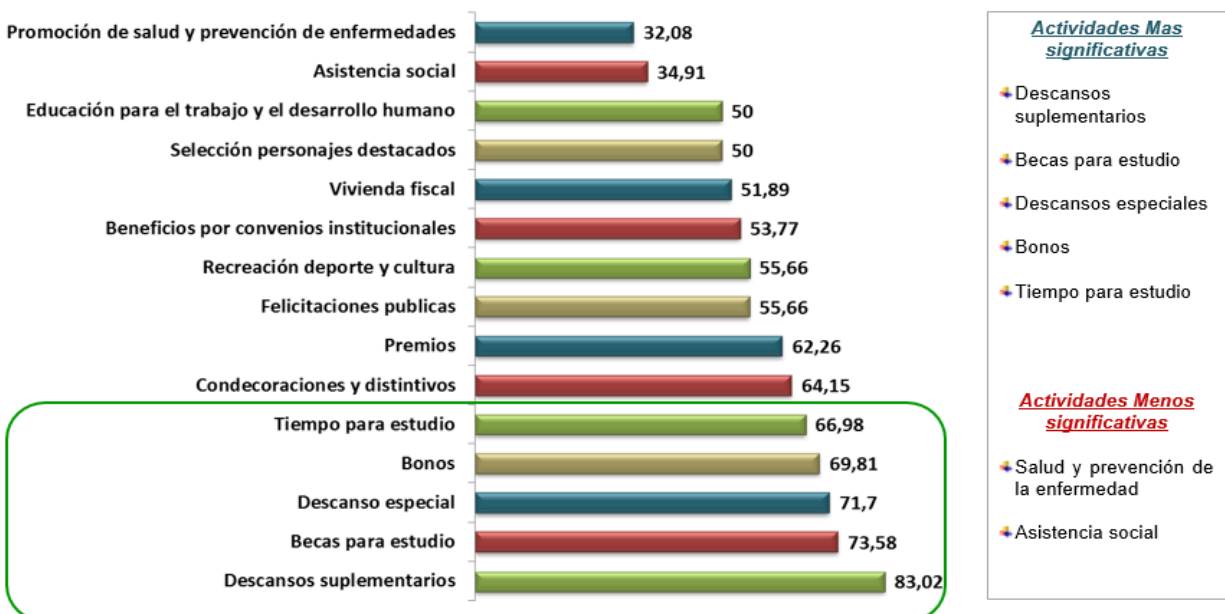
accesibilidad al sistema), lo cual indica que se reforzó positivamente en las tres variables, permitiendo así tener unos mejores resultados.

Así mismo, con el fin de establecer el tipo de reconocimiento que personal desearía recibir, se formularon las siguientes preguntas:

Para usted que actividades significan un estímulo?

- Promoción de salud y prevención de enfermedades.
- Asistencia Social.
- Vivienda fiscal.
- Educación para el trabajo y el desarrollo.
- Selección personajes destacados.
- Beneficios por convenios institucionales.
- Premios.
- Felicitaciones públicas.
- Recreación, deporte y cultura.
- Condecoraciones y distintivos.
- Descanso especial.
- Tiempo para estudio.
- Bonos.
- Becas para estudio.
- Descanso suplementario.

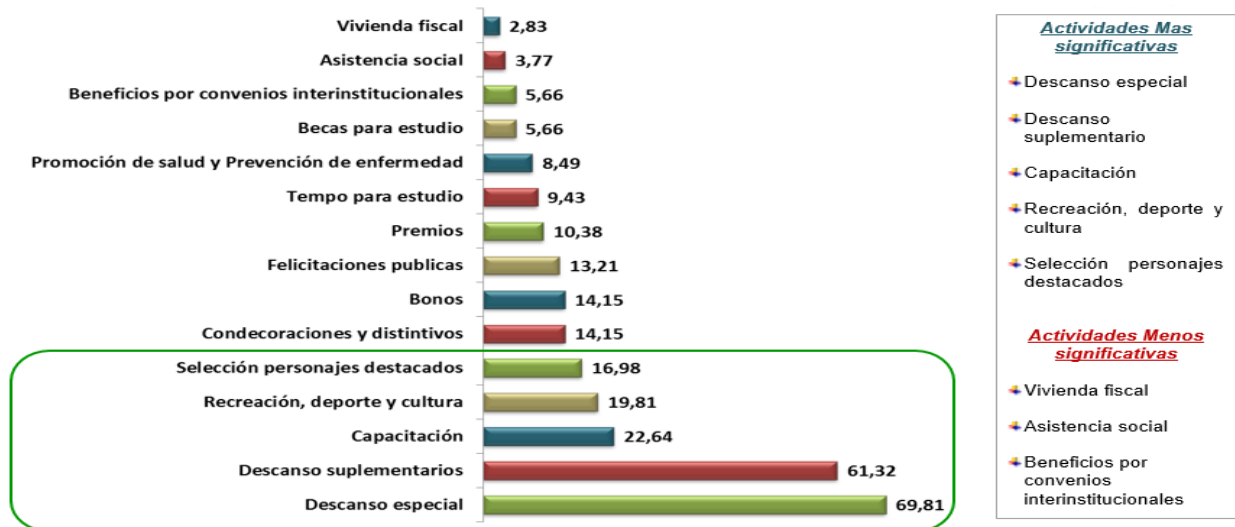
Donde se presentaron los siguientes resultados:



Gráfica 2. Actividades que para los participantes significan un estímulo

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se evidencia que las actividades o programas que son más representativos para el personal de vigilancia son los descansos suplementarios, seguido de las becas para estudio, descansos especiales y bonos, en menor medida pero directamente relacionado se observa el tiempo para estudio, por otro lado, las actividades o programas menos percibidos como estímulos son los programas de salud y prevención de la enfermedad, seguido de la asistencia social.

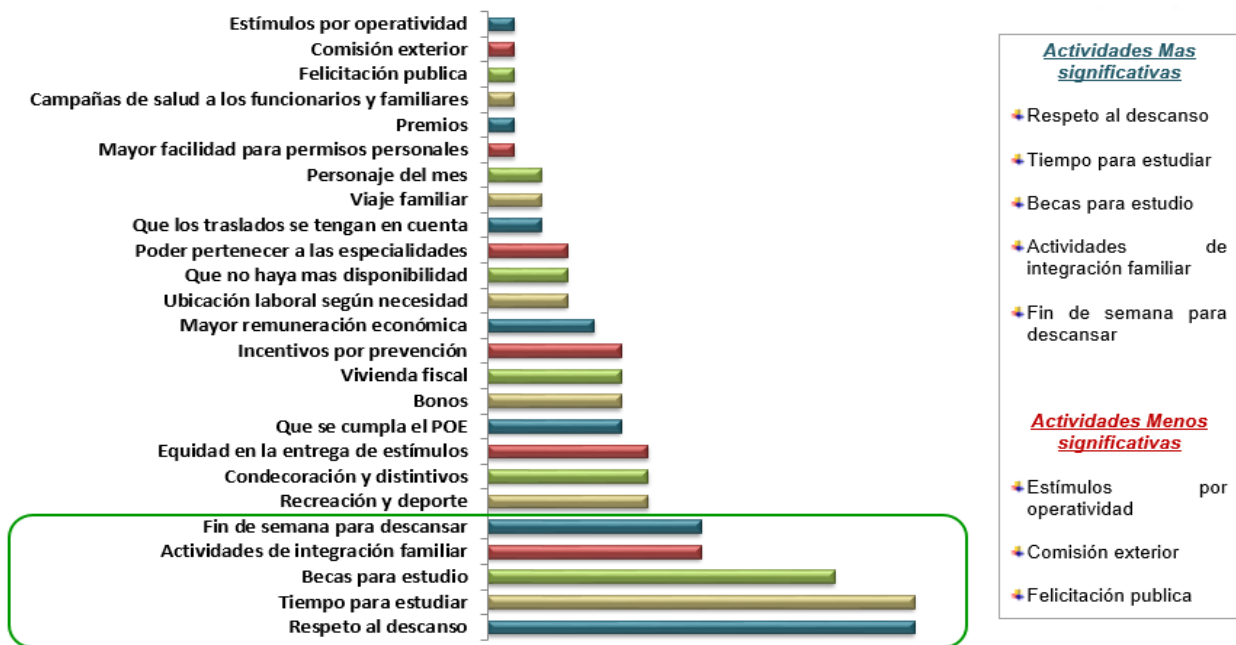
Las actividades que en la unidad donde labora se hayan llevado a cabo, se logra establecer lo siguiente:



Gráfica 3. Actividades que la unidad ha llevado a cabo, conforme lo estipulado en el manual de estímulos

La gráfica anterior da cuenta de los estímulos que los funcionarios que participaron en la encuesta han recibido en sus respectivas estaciones, evidenciándose que un mayor número de personal manifiesta haber recibido descansos especiales (semana santa, turno navideño) y suplementarios (cumpleaños, ascensos, obtención de título, asuntos personales), seguido a esto y en menor porcentaje comparado con los aspectos anteriores se encuentran la asistencia a capacitaciones, espacios para la cultura, recreación y deporte; así como elección de personajes destacados.

La siguiente es una pregunta abierta, cuya finalidad es poder determinar que estímulo/incentivo le gustaría recibir al personal que labora en la vigilancia, conforme la misionalidad de la misma y que a su vez consideren que no se ha tenido en cuenta a la fecha.



Gráfica 4. Estímulos que les gustaría recibir a los participantes

La anterior gráfica hace referencia a la información cualitativa obtenida a través de la pregunta abierta, en donde se puede observar correlación directa con lo estipulado en la lista de chequeo, es decir, las actividades o programas a las que hace alusión la mayoría de personal con relación a los estímulos que le gustaría recibir son: el tiempo para estudio, respeto por los turnos de descanso, becas para estudio, fines de semana completos para descansar, actividades de integración familiar; adicionalmente los funcionarios hacen énfasis en la importancia de que los estímulos sean otorgados de manera equitativa destacando la efectividad del servicio, no obstante y pese a que se hace alusión a la importancia de otorgar estímulos a la parte preventiva, esta situación obtiene pocos votos en comparación con las primeras actividades.

CONCLUSIONES

Se sugiere no modificar el manual de estímulos, teniendo en cuenta que la tendencia de resultados de la etapa piloto indica que existe un desconocimiento del manual por parte de un porcentaje representativo del personal de la institución, además de esto se podría estar dando un uso y/o interpretación inadecuada, por lo que se sugiere trabajar en estrategias de publicidad que permitan una normalización y formalización del manual, de forma que toda la Policía Nacional tenga clara la implementación de este mismo de forma que el funcionario perciba que está siendo recompensado y la institución perciba la efectividad del servicio hacia la comunidad

Se establece también que existe gran interés por parte de este personal, para que se brinden espacios en donde puedan acceder a algún programa de tipo educativo, exponiendo que por la dificultad que están teniendo en este momento en el cumplimiento y respeto de los turnos de descanso el tiempo para llevar a cabo esta actividad no ha sido posible.

En relación al factor de accesibilidad, es decir, la oportunidad que ha dado la unidad en cuanto a realización y convocatoria para la obtención de los estímulos/incentivos, se logró identificar que existe un bajo porcentaje en la mayoría de programas o actividades, excepto los descansos especiales y complementarios que pareciera son lo que está generando mayor impacto.

Planear las actividades que permitan alinear estrategias de cultura, prácticas y comportamientos que coadyuven al funcionario a reconocer el programa de estímulo.

Se debe dar a conocer el Sistema de Estímulos en forma masiva (correos, afiches, plegables), que de manera sencilla muestre la estructura del Sistema como un elemento del Modelo de Gestión Humana, incluyendo además la manera en la que el personal pueda acceder a ellos

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano, 2002.

POLICÍA NACIONAL, Manual del Sistema de Gestión Integral, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría general de la administración*. McGraw-Hill Latinoamericana, México, 1986.

GALLEGO Mery, *gestión humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*.

POLICÍA NACIONAL, Lineamientos generales de política para la Policía nacional de Colombia. Imprenta Nacional, Bogotá, 2007.

POLICÍA NACIONAL. La Policía nacional por el camino de la eficiencia, la transparencia y el buen uso de la fuerza. Imprenta Nacional, Bogotá, 2007.

BIOGRAFÍA

Oscar Eduardo Chuña Rivera es profesional en Administración Financiera de la Universidad de la Amazonía, próximo a optar título como Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada. Trabaja para Policía Nacional de Colombia - Dirección de Talento Humano.