

**Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional del Personal Policial de la Seccional de Tránsito y Transporte del Departamento De Santander, Colombia**

**Juan Carlos Romero Cárdenas**

**Miembros Comité Trabajos De Grado**

**Universidad EAN  
Facultad de Estudios en Ambientes virtuales  
Programa Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2012**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, Septiembre del 2012

### **Dedicatoria**

A DIOS quien es el ser más maravilloso del mundo, es la base de mi existencia, es fuente de vida, es quien ha permitido el logro de mis objetivos.

A mis padres MARIA DEL CARMEN CARDENAS RINCON y CARLOS ASDRUBAL ROMERO, quienes han dedicado con amor cada instante de su vida, en mi proceso de formación como persona, inculcándome valores éticos, morales y espirituales, para servir como ejemplo ante la sociedad.

A mi amada esposa FRANCY GIOVANNA REMOLINA ACOSTA, quien ha sido mi apoyo incondicional en los buenos y arduos momentos, brindándome su amor, cariño y comprensión incondicionalmente, me ha regalado los seres más maravillosos del mundo, mi hijo JUAN SEBASTIAN ROMERO REMOLINA, y mi hija FRANCY LORENA REMOLINA quienes SON fuente de mi inspiración y es base incondicional en el desarrollo de mi proyecto de vida.

A mis profesores de universidad EAN, quienes me brindaron su apoyo, amistad y conocimientos, saberes que me han permitido crecer como persona en mi desarrollo profesional, y con los cuales contribuiré al desarrollo de mi país, Colombia.

FFF

### **Agradecimientos**

A mi hermana YUDY ALEJANDRA ROMERO, Administradora de empresas, por su constante apoyo incondicional en el desarrollo del presente estudio.

A mi institución policial en especial la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander.

**Contenido**

	<b>pág.</b>
Resumen.....	11
PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL POLICIAL DE LA SECCIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, COLOMBIA.....	13
Introducción.....	13
Problema .....	16
Planteamiento .....	16
Formulación del Problema .....	18
Hipótesis .....	18
El diseño de un plan de mejoramiento orientado a la búsqueda de la satisfacción laboral contribuirá a establecer un clima organizacional favorable para el personal policial de la seccional de tránsito y transporte .....	18
Objetivos .....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos .....	19
Justificación.....	20
Alcances y Limitaciones .....	20
Alcances .....	21
Limitaciones .....	21
Marco de Referencia .....	22
Marco Teórico .....	22
La Jerarquía De Las Necesidades Según Maslow: .....	23
Definición Clima Organizacional .....	26
La influencia y relación .....	31
Características Del Clima Organizacional:.....	31
Elementos de las organizaciones: .....	32
Marco Conceptual.....	35

Marco Histórico .....	39
Marco Institucional .....	40
Marco Legal.....	40
Tipo de Investigación.....	48
Fuentes de Información.....	48
Fuentes Primarias .....	48
Fuentes Secundarias:.....	48
Marco Poblacional .....	49
Validación de Instrumentos.....	49
Prueba Piloto.....	49
Evaluación de “Instrumentos” .....	51
Validez.....	51
Matriz de correlaciones inter-elementos (inter-preguntas).....	53
Fiabilidad .....	54
Medición De La Confiabilidad .....	54
Alpha de Cronbach.....	55
Conclusión .....	59
Instrumentos para la Recolección de la Información.....	59
Recursos Materiales. Papelería, disquetes, memorias usb, libro de diario.....	60
Recursos Humanos. ....	60
Recursos Tecnológicos.....	60
Discusión de Resultados .....	62
Diagnostico situación actual del clima laboral .....	80
Análisis de documentos.....	80
Análisis de satisfacción del personal de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander a través del cuestionario .....	80
Los resultados más significativos arrojados por la encuesta son:.....	81
Análisis de satisfacción del personal de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander a través de la entrevista .....	82
Sugerencias para mejorar el clima laboral de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander .....	83

Análisis del diagrama de espina de pescado.....	83
Causas principales de la insatisfacción laboral del personal policial perteneciente a la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander.....	86
Análisis del diagrama de espina de pescado.....	83
Causas principales de la insatisfacción laboral del personal policial perteneciente a la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander.....	86
Propuesta.....	90
Propuesta del plan de mejoramiento.....	90
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	95
Referencias.....	96

**Lista de tablas**

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Son reconocidas y valoradas mis acciones por parte de mis superiores.....	62
Tabla 2. Cuento con mandos lideres que me enseñan y me guían en el desarrollo de mis funciones .....	63
Tabla 3. Siento apoyo incondicional por parte superiores .....	64
Tabla 4. Cuento con los recursos logísticos necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo.....	65
Tabla 5. La dotación que se me da para el desarrollo de mis funciones es la adecuada y es entregada oportunamente .....	66
Tabla 6. Los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente .....	67
Tabla 7. Existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan.....	68
Tabla 8. Considero que las rotaciones y/o traslados internos se hacen de forma objetiva.....	69
Tabla 9. Hay buena comunicación entre mandos superiores y el personal de planta....	70
Tabla 10. El Salario que recibo es proporcional a la jornada laboral que desempeño ..	71
Tabla 11. Existe un buen procedimiento de valoración y reconocimiento del trabajo que desempeño.....	72
Tabla 12. Se promueve el trabajo en equipo .....	73
Tabla 13. Las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas.....	74
Tabla 14. Cuento con estímulos para mí y mi familia, otorgados por la institución. ....	75
Tabla 15. Estoy siendo capacitado constantemente en función al cargo que desempeño. ....	76
Tabla 16. Soy feliz en mi lugar de trabajo .....	77
Tabla 17. Ha pensado alguna vez en el retiro voluntario de la institución .....	78
Tabla 18. Considero que la seccional debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral.....	79

**Lista de graficas****pág.**

Grafica 1. Son reconocidas y valoradas mis acciones por parte de mis superiores.....	62
Grafica 2. Cuento con mandos lideres que me enseñan y me guían en el desarrollo de mis funciones.....	63
Grafica 3. Siento apoyo incondicional por parte superiores .....	64
Grafica 4. Cuento con los recursos logísticos necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo.....	65
Grafica 5. La dotación que se me da para el desarrollo de mis funciones es la adecuada y es entregada oportunamente.....	66
Grafica 6. Los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente .....	67
Grafica 7. Existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan.....	68
Grafica 8. Considero que las rotaciones y/o traslados internos se hacen de forma objetiva.....	69
Grafica 9. Hay buena comunicación entre mandos superiores y el personal de planta.....	70
Grafica 10. El Salario que recibo es proporcional a la jornada laboral que desempeño.....	71
Grafica 11. Existe un buen procedimiento de valoración y reconocimiento del trabajo que desempeño .....	72
Grafica 12. Se promueve el trabajo en equipo .....	73
Grafica 13. Las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas .....	74
Grafica 14. Cuento con estímulos para mí y mi familia, otorgados por la institución.....	75
Grafica 15. Estoy siendo capacitado constantemente en función al cargo que desempeño.....	76
Grafica 16. Soy feliz en mi lugar de trabajo.....	77
Grafica 17. Ha pensado alguna vez en el retiro voluntario de la institución.....	78
Grafica 18. Considero que la seccional debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral.....	79

### Lista de apéndices

	<b>pág.</b>
Apéndice A. Apéndice B. Modelo encuesta aplicada.....	105
Apéndice C. Decreto Ley 1572 De 1998 .....	107
Apéndice D. Decreto 2504 De 1998.....	113
Apéndice E. Ley 489 de 1998 .....	116
Apéndice F. Decreto 1567 De 1998.....	117
Apéndice G. Soporte información de policiales retirados voluntarios .....	128

## Resumen

**Título:** PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL POLICIAL DE LA SECCIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, COLOMBIA

**Autor:** Romero Cárdenas, Juan Carlos

**Palabras Claves:** Clima organizacional, Personal policial, Transito de transporte, Propuesta, Ambiente laboral, Policía de carreteras, Accidente de tránsito

### Descripción;

La presente propuesta estudia la situación actual del clima organizacional de la Seccional de Tránsito Transporte del Departamento de Policía Santander, hace un seguimiento especial a los indicadores de deserción, renuncias, retiros por diversas causas, desvinculaciones, traslados, denuncias y sanciones del personal para llegar a propiciar mecanismos de intervención en esa realidad, hasta llegar a una propuesta que contempla aspectos en la administración del talento humano, psicológicos, sociales, familiares, afectivos y de uso del tiempo libre con el fin de mejorar el clima laboral, disminuir los índices negativos, cualificarlas expectativas de vida de los asociados mediante la ejecución de planes, programas y acciones en tal sentido el impacto esperado afecta positivamente el ambiente individual y colectivo en el campo laboral del grupo humano objeto del presente estudio. A pesar de que este proyecto no contempla la ejecución de los programas que sugiere, si elabora una propuesta para que posteriormente sea aplicada institucionalmente en el mejoramiento del clima laboral.

## **Proposal**

**Title:** PROPOSAL TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF POLICE PERSONNEL IN THE TRAFFIC AND TRANSPORT SECTION OF THE SANTANDER DEPARTMENT, COLOMBIA

**Author:** Romero Cárdenas, Juan Carlos

**KeyWords:**Organizational Climate, Police Personnel, Traffic of Transport, Proposal, Labour Climate, Traffic Accident,

### **Description:**

The present proposal studies the current situation of the organizational climate in the Traffic and Transport Section in the Police Department of Santander. It makes a special monitoring to desertion indicators, resignation, withdrawals by diverse causes, disassociation, reports and punishments of the personnel to promote intervention mechanisms in this reality until get a proposal that considers the management of human, psychological, social, familiar, affective, and free time use aspects with the purpose of improving the labour climate, decreasing negative indicators, improving life expectation of the members by means of planning, programs and actions. In that sense, the impact expected affects positively the individual and collective climate in labour field in the human group which is the object of the present study. Although this project does not consider the execution of programs that are suggested, it elaborates a proposal that posteriorly will be applied in the institution for improving the labour climate.

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL POLICIAL DE LA SECCIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, COLOMBIA**

**Introducción**

Durante la última década se han evidenciado cambios significativos en el proceso de modernización de las estructuras organizacionales de toda empresa, con el fin de ser más competitivos y productivos, siendo el clima organizacional un factor importante que incide en el éxito de toda compañía.

Se han puesto de moda los temas inherentes a la modernización de las empresas, algunos, más efímeros que otros. Se ha hablado de Reingeniería, de Cambios de Paradigmas, de Control de Calidad, de Calidad Total, de BenckMarking, de OutSourcing, de Empoderamiento, de Círculos de Calidad, de Teorías de Modernización de la Organización y en general de múltiples propuestas y teorías impactantes que van a los conceptos profundos en las empresas. Esto ha hecho proliferar una literatura al respecto que ha permeado los ámbitos organizacionales y por tanto ha generado la necesidad de realizar cambios en las políticas internas de las empresas e instituciones tanto públicas como privadas en muchos países y muy especialmente en Latinoamérica.

Por consiguiente, toda organización se ha visto llamada a reaccionar y a responder a los nuevos acontecimientos, en mercados y servicios tan dinámicos como los actuales, especialmente en lo relacionado con el personal, para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras. Se requiere así de la capacidad de innovación en las estrategias, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir, aprovechar oportunidades y así lograr un mejor desempeño del ser humano prestador de servicios.

Se ha acudido según la escuela y el estilo, a diversos tipos de motivación, tanto negativa como positiva. Se va desde la presión hasta el acoso laboral; desde la amenaza de sanción hasta el desespero, en aras de mostrar resultados. Por otro lado, se estimula, se ofrecen posibilidades de mejoramiento como estabilidad en el personal, mejoras en

salarios, en las condiciones de trabajo y un sinnúmero de beneficios por desempeño, que a menudo rinden dividendos en el campo laboral, pero que muy frecuentemente se ven truncados porque obedecen más a visiones transitorias del jefe de turno o de quien tiene a su cargo el manejo de personal o la dirección de la empresa, pero que se ven cambiados súbitamente por no estar enmarcados dentro de una política estable y bien definida acerca de lo que significa el talento humano en la relación con la comunidad y los medios y en el desempeño general de una empresa.

Es por ello que la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander objeto del presente estudio, requiere de propuestas que den una solución a la problemática que se presenta, relacionada a los altos índices de deserción laboral, datos que están suministrados en el planteamiento del problema, desmotivación laboral, arbitrariedad en el uso del mando, lo cual, es posible percibirlo en el servicio diario y en las quejas continuas del ciudadano por la mala atención o por la no atención de acuerdo a los datos suministrados por parte de la oficina CRAET (Comité Recepción, atención, evaluación y tramite de quejas y reclamos)<sup>1</sup>.

Por ejemplo, en lo que se refiere a la institución policial y muy especialmente respecto de las noticias donde los Policías son mostrados en un escenario público por malos desempeños o procedimientos donde muchas veces se actúa más por presión que por convicción o por ejemplo, la cantidad de solicitudes de baja del personal, peticiones de traslado interno y desvinculaciones, reflejan una problemática real lo que lleva a pensar que en la mayoría de los casos el clima laboral dentro de la institución, está directamente involucrado.

Por tales motivos y con base en una profunda reflexión producto del conocimiento adquirido a lo largo de la carrera en la universidad, nace esta “Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander”, cuyo objetivo es brindar una herramienta y base fundamental que permita

---

<sup>1</sup> CRAET RESOLUCIÓN No. 04647 DEL 271008. "Por la cual se reglamenta el Comité de Recepción, Atención, Evaluación y Trámite de Quejas e Informes en la Policía Nacional y se derogan las Resoluciones 02974 de mayo 5 de 2006 y 01748 del 25 de mayo de 2007" **ARTÍCULO 1º. FINALIDAD.** El Comité de Recepción, Atención, Evaluación y Trámite de Quejas e Informes (CRAET), tiene como finalidad contribuir al mantenimiento de la disciplina, mediante el análisis de los comportamientos que den lugar a quejas o informes, para determinar las acciones a seguir, tanto en el ámbito preventivo como en el correctivo, tramitando el asunto ante la autoridad competente en cada caso y proponiendo estrategias de mejoramiento en el servicio policial.

optimizar los procesos que lleva la unidad, en especial respecto de todo lo atinente al clima laboral al que están sometidos los policiales que conforman la Seccional.

Los estudios pertinentes darán lugar a la elaboración de la propuesta para que posteriormente al ser aplicada se logre una mejor eficiencia y eficacia en la labor y un trabajo más humano en bien de los prestadores del servicio, lo que redundará en la satisfacción del usuario y de la comunidad en general demostrado en los indicadores de los procedimientos policiales y en la percepción de la comunidad avances sustanciales en lo particular y en lo general.

En la primera parte se plantea la presentación de los diagnósticos y en general lo concerniente a los estudios sobre la situación problemática actual que se pretende intervenir. En la segunda parte referente al marco teórico se evidencia a través de estudios y teorías expuestas por expertos en la materia, como el clima organizacional es esencial en el ambiente laboral, también se demuestra el proceso mediante el cual se estudio la situación y por último se presenta la propuesta de solución con el fin de que las instancias respectivas tomen la decisión de implementarla para reorientar el rumbo de la entidad y lograr un mejoramiento sustancial en la población objeto de estudio y de la institución en general.

## **Problema**

### **Planteamiento**

Durante los últimos dos años la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander, conformada por 185 policiales, ha tenido que enfrentar acontecimientos históricos, que afectan directamente la producción de la organización, debido a diversos factores que han desembocado en un incremento de los retiros voluntarios del personal, traslado de departamento, aumento en las investigaciones por abuso de autoridad, inconformismo en los procedimientos realizados en la aplicación de la norma y en procedimientos con la comunidad. En fin, se evidencia claramente una problemática con estas situaciones que en su gran mayoría están relacionadas con el difícil clima organizacional de la unidad.

Así mismo, La Seccional de Tránsito y Transporte de Santander, juega un papel muy importante en el servicio que presta el policía de Carreteras a la comunidad Santandereana y para aquellos que transitan por los corredores viales de Santander, quienes demandan la presencia de un policial íntegro, saludable física y psicológicamente, honesto, honrado, transparente, amable, imparcial, responsable, justo y dedicado a la misionalidad de la institución policial y a la Dirección de Tránsito y Transporte.

Debe también atender oportunamente los accidentes de tránsito, contrarrestar las acciones delictivas en los corredores viales, realizar campañas de prevención vial, a fin de disminuir los accidentes de tránsito, entre las tantas funciones que tiene como policía.

Su trabajo consiste en gran medida, en estar permanentemente en contacto con los ciudadanos usuarios de la red vial nacional y la comunidad en general, por lo que requiere un estado anímico y psicológico, favorable para el contacto social en cualquier hora del día, día de la semana o época del año.

Siendo el clima organizacional base fundamental para el logro permanente de este estado y por lo tanto para el cumplimiento de esta misión pues es fácil colegir que si existe un ambiente de trabajo ameno, con una cultura organizacional que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con las tareas asignadas por parte del nivel

central, con el direccionamiento de mandos líderes, basados en el humanismo, los procesos misionales, y el plan estratégico de la institución, se lograría el éxito de la misma y no se presentarían hechos que afecten la institución.

Sin embargo, se puede establecer, tomando como base de referencia los años 2010, 2011, de acuerdo con los datos suministrados por el CRAET (Comité Recepción, atención, evaluación y trámite de quejas y reclamos), del comando de Policía de Santander, durante los últimos dos años, se han presentado aproximadamente 40 denuncias contra los policiales de la unidad, por irregulares procedimientos, agresiones verbales, inconformismo en las acciones, abuso de confianza, amenazas entre otros y además de anónimos en contra del jefe de la Seccional.

Así mismo, de acuerdo a la información (ver apéndice F) suministrada por la señora Intendente Elizabeth Olago Núñez, Jefe Hojas de vida, del comando de Policía de Santander, durante el 2010 a la fecha se han presentaron nueve retiros de la institución, desvinculaciones de la especialidad, varios traslados de departamentos, lo que constituyen pérdidas considerables de capital humano si se tiene en cuenta que en algunos de los casos no son restituidos, lo que es más grave aún si se tiene en cuenta la acuciosa y costosa preparación que ha recibido cada uno del personal de las unidades, a través de su formación y capacitación profesional.

Esto deja ver una gran problemática que requiere de soluciones asertivas para mejorar el clima organizacional de la dependencia. Si el policial se encuentra, comprometido, motivado, a gusto con la institución, estas falencias que afectan la unidad, no se estarían presentando.

Tales situaciones son alarmas, que necesariamente llevan a hacer reflexionar, a suponer que algo está pasando con el factor humano, compuesto por hombres, y mujeres dentro de la organización los que resultan afectados y como consecuencia alteran negativamente el clima laboral y los objetivos de la institución.

Se hace de vital importancia, intervenir de manera preventiva en el factor humano y administrativo de la unidad, pues presenta riesgos en el ambiente laboral cotidiano lo que puede agravar los riesgos que de por sí y en razón de su oficio, los agentes deben enfrentar.

Por tales motivos el tema resulta de interés, como modelo de investigación, dado que evidencia una problemática que se presenta realmente pero que se puede solucionar. Es allí donde el objeto de investigación definido da lugar a la aplicación de los conocimientos obtenidos en el desarrollo de las asignaturas correspondientes a la carrera de Administración de Empresas.

Una vez concluido el estudio y análisis de la situación problemática se formulará la propuesta de mejoramiento del clima laboral de la seccional que permita a las directivas tomar decisiones con el fin de dar soluciones concretas y cambiar definitivamente los indicadores ya que como se demostrará, de no realizar una intervención oportuna, la situación de la institución en la zona de su jurisdicción puede tornarse inmanejable en un caso dado o de muy difícil y mucho más costosa solución.

Es evidente que su aplicación en la etapa de ejecución va a generar costos, los cuales de todas maneras son una inversión que generará dividendos en lo social, es decir en el clima laboral, esto indudablemente prevendrá costos mayores lo que a la postre concluirá en ventajas en lo económico.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo mejorar el clima organizacional, del personal que labora en la Seccional de Tránsito y Transporte del departamento de Santander, Colombia?

### **Hipótesis**

El diseño de un plan de mejoramiento orientado a la búsqueda de la satisfacción laboral contribuirá a establecer un clima organizacional favorable para el personal policial de la seccional de tránsito y transporte

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional, basado en el análisis y gestión de la satisfacción del personal policial de la Seccional de Tránsito y Transporte del departamento de Santander,

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las causas de la insatisfacción laboral que inciden en el clima organizacional del personal que labora en la Seccional de Tránsito y Transporte.
- Diseñar una propuesta o plan de mejoramiento que contribuya a optimizar el clima organización de la unidad objeto de estudio.
- Identificar las principales causas de retiro voluntario de los policiales adscritos a la unidad objeto de investigación.

### **Justificación**

El proyecto busca proponer estrategias asertivas para el mejoramiento del clima organizacional de la unidad, con el fin de ofrecer alternativas, programas y planes que al ser ejecutados permitan mejorar el clima organizacional y por lo tanto el desempeño laboral de los policiales que conforman la unidad, y dar respuesta a muchos de los interrogantes, especialmente a los que se plantean en los objetivos principales, más aun si se tiene en cuenta que a la fecha nunca se han generado propuestas o alternativas que permitan mejorar el clima organizacional de la seccional de tránsito y transporte de santander.

Con la posterior ejecución de la propuesta producto de este proyecto, la Seccional de Tránsito de Santander, Colombia, tendrá los planes, programas y acciones que disminuirán y prevendrán los riesgos del bienestar humano producto del deterioro del clima laboral al que están sometidos en la actualidad los miembros de la institución. Reforzando los factores positivos y sustituyendo los negativos, Adicionalmente, las demás seccionales a nivel nacional tendrán un punto de comparación frente a sus propias situaciones y la posibilidad de implementar el mismo plan o adaptarlo según los propios hallazgos que se encuentren en estudios similares en sus respectivas seccionales.

Ahora bien, con la ejecución de dicha propuesta se estará beneficiando no solo el personal policial, también la parte administrativa y todo su cuerpo laboral, ya que ellos son los más directos implicados en esta situación, además la Universidad tendrá la oportunidad de posicionarse como una de las entidades que se preocupa por el bienestar de los trabajadores de esta seccional, y demostrará con ello que está en capacidad de formar profesionales con un alto grado visionario hacia el futuro, con lo anterior sería una propuesta piloto que se podría aplicar a todas las seccionales a nivel País.

### **Alcances y Limitaciones**

### **Alcances**

La presente propuesta contempla los respectivos estudios de indicadores de deterioro del clima laboral y el análisis de la información acopiada y va hasta la presentación de la propuesta de mejoramiento del clima laboral con el plan de actividades en un tiempo definido.

### **Limitaciones**

El presente proyecto no contempla la ejecución de la propuesta, lo que deberá ser objeto de un proyecto posterior, de ser aprobada, tomada la decisión y asignados los recursos necesarios por parte de la institución.

Es posible que parte del personal afectado por las variables a estudiar se muestren reservados o se resistan a aportar la información que se requiera por parte del proponente, en tal caso se acudirá a los que se muestren receptivos y a otras fuentes.

Un factor limitante lo puede constituir el temor por las reacciones que se puedan generar al dar a conocer una realidad que se vive dentro de una organización del ramo de la defensa Nacional.

El temor que puede generar a los encuestados el responder las preguntas con objetividad por miedo a las represalias, paradigmas que se han creado a lo largo del tiempo.

Estas limitantes se pueden superar en la medida en que la institución está cambiando y gran parte del personal está consciente de la necesidad de ese cambio.

## **Marco de Referencia**

### **Marco Teórico**

El Clima Organizacional es un tema de gran escala hoy en día para casi todas las organizaciones en la exploración del mejoramiento continuo, de ahí el valor que se da al estudio metódico de la conducta del mismo. (Goncalves, 2000).

El Clima Organizacional es el instrumento por excelencia para el canje en búsqueda del logro de una mayor eficacia organizacional, situación imprescindible en el mundo actual, distinguido por la intensa aptitud en el ambiente nacional e internacional. Hoy por hoy es cada vez más inevitable distinguir aquello que interviene sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. (Goncalves, 2000).

La empresa actual debe tener claro que el valor más esencial de su composición es factor humano, ya que debe dejar de concebir al personal que trabaja como una máquina productora de dinero, y es partir de lo anterior que los directivos de estas compañías promover en lo máximo esta parte de su activo, constituyendo en su organización un ambiente laboral armónico y de calidad para que sus producciones sean benéficos a su compañía.

Es indudable que se pueden lograr muchas maneras de incentivar a sus trabajadores, pero lo más primordial es que el equipo directivo encuentre numerosas diferentes de suplir sus necesidades y anhelos de ser, pues éstos pueden diversificar una gran cantidad de herramientas cotidianas para aplicarlas al colectivo de trabajadores cuando se piense satisfacer las necesidades de ánimo.

Después de centralizar en definiciones y nociones de clima organizacional se exhibirá conceptos sobre investigaciones acerca de las teorías de la motivación, tema muy inherente a los términos de clima organizaciones, ya que estas suposiciones, dejan entrever la relación que hay entre motivación, satisfacción de necesidades y un ambiente organizacional. (Goncalves, 2000).

### **Teorías De La Motivación**

Teoría de las expectativas para la Motivación: dicha teoría describe a que la motivación de un sujeto asciende cuando valora un resultado en especial y cuando tiene una eventualidad prudente buena de conseguir la meta deseada.

Víctor Vroom desplegó una “teoría de las expectativas para la motivación, que toma en consideración las expectativas del éxito de la persona, la motivación ocurre si suceden dos cosas: (Vroom, 1964).

### **La Jerarquía De Las Necesidades Según Maslow:**

Maslow, construyó la teoría de la motivación en base a al pensamiento de jerarquía de necesidades que intervienen en la conducta del humano. Maslow conjeturó esa jerarquía en el que hombre es un ser cuyas necesidades avanzan a medida que el hombre satisface sus necesidades primordiales, otras más ensalzadas ocupan la preeminencia de su comportamiento. De acuerdo con Maslow. Las necesidades humanas poseen las siguientes jerarquías: (Maslow, 1943).

1. Necesidades fisiológicas : Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
2. Necesidades de seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
3. Necesidades sociales: Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto, (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
4. Necesidades de estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima; (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor).
5. Necesidades de autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Coexisten suficientes argumentos sobre las jerarquías de las necesidades de Maslow que discuten la importancia de éstas en mejorar el desarrollo humano de los individuos en la sociedad, compañía, organización o empresa, y de entre todas las que más se destacan son las siguientes:

- Se estima que las necesidades fisiológicas surgen con el hombre y otras necesidades se adquieren en el tiempo o a través de su desarrollo.

- cuando el hombre logra controlar o satisfacer sus necesidades esenciales o básicas surgen las necesidades de jerarquía superior.
- Las necesidades primordiales se compensan en un lapso congruentemente más corto que las necesidades superiores.
- Las necesidades orgánicas y de seguridad habitualmente son satisfechas por una mensualidad adecuada y un entorno de trabajo favorable y seguro.
- Las necesidades de pertenencia y de estimación se reparan a través de crear parte de un grupo de trabajo armónico, con afecto, y la amistad.
- El incentivar a través de estímulos, y con una retroalimentación por su desempeño adquirido, van a satisfacer las necesidades de estima.
- Todo personal o grupo de trabajo se motivará por aquellas necesidades más esenciales para ellos.
- Cada una de las necesidades debería ser satisfecha, o por lo menos en parte, antes de pasar a otra necesidad de nivel superior.

En este caso, las necesidades de satisfacción laboral que hacen parte del personal que conforma la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander están directamente relacionadas con el clima laboral que se vive en dicha institución.

Maslow, reveló dos necesidades adjuntas, para personas con las 5 anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognitivas. (Maslow, 1943)

1. Necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza.

2. Necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general (Maslow, 1943)

### **Pirámide De Las Necesidades, Según Maslow:**

En general, la teoría de Maslow presentan los aspectos siguientes:

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en la conducta y lo orientan hacia el logro de objetivos individuales. (Maslow, 1943)

Todo sujeto nace con un grupo de necesidades fisiológicas inseparables o genéticas, su comportamiento al comienzo gira alrededor de una continua satisfacción

de cómo lo son; el hambre, la sed, el sueño, ciclos de actividades generales entre otras, por lo anterior es de vital importancia que dichas necesidades sean satisfechas para que su desarrollo posterior no sea alterado en ninguna de las fases, por haber carecido de suplir las necesidades fisiológicas iniciales.

### <sup>3</sup>PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW:



Figura 1. Pirámide de las necesidades, según Maslow

Fuente: <http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>

A medida que el individuo pueda controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y progresivamente necesidades más enaltecidas: sociales y de aprecio y de autorrealización. Los horizontes más elevados de necesidades solo nacen cuando los niveles más bajos han sido logrados por el individuo. No todos los individuos registran las necesidades de autorrealización, ni por lo menos el nivel de las necesidades de estima; ello es una batalla individual. (Maslow, 1943)

Las necesidades más relevantes surgen a medida que las necesidades más bajas van siendo satisfechas; estas predominan, conforme con la jerarquía de las necesidades.

Las necesidades más descendentes “comer, dormir, etc. requieren de un ciclo motivacional asimismo rápido, en tanto que las más enaltecidas obligan una más difusa. Si unas de las necesidades más bajas desisten de ser satisfecha en tanto que un largo espacio, se hace dependiente y enfrenta el efecto de las más elevadas.

***Definición Clima Organizacional***

El Clima Organizacional es un argumento de gran importancia hoy en día para todas las empresas, que buscan un incesante progreso del ambiente de su organización, para conseguir un acrecentamiento de producción, sin perder de vista el medio humano.

Para explorar este atractivo tema se hallara con el estudio importantes estudiosos del tema y también se afirmará de manera importante investigaciones dadas por destacados autores actuales, dentro del estudio a tratar. .

Es así como Vásquez afirma clima organizacional es un “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación”. (Vásquez, et.al. 2008).

En la medida que se realiza una intervención sobre la percepción individual, lo esencial son los índices de dichas características.

Es así como Forehand y Glimer, 1964 define “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo significativo es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las preferencias motivacionales que se vuelven en un comportamiento que tiene resultados sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. (Vásquez, et.al. 2008).

Es objetivo que las personas que estén a gusto en su trabajo, que disfruten lo que hacen y tengan excelentes relaciones interpersonales a partir de sus superiores así como con sus compañeros, de esta forma podrán rendir más y representar uno de los activos más valioso que pueda tener una empresa y organización; que no solamente sea su presencia, sino también los aportes que éste trabajador pueda generarle y ofrecerle a dicha organización, es así como las actuales organizaciones están comenzando a aplicar transformaciones en sus formas de pensar y actuar ante su personal que conforma sus entidades, es por ellos están centrando su interés netamente en el hombre, del cual desde

hace mucho tiempo ha sido objeto y visto como una herramienta o dispositivo más de la maquinaria que tiene estas organizaciones el cual es un medio solo de beneficio para estas entidades, el interés más esencial visto por los expertos y psicológicos, es que éste personal es considerando dentro de las cifras más de éxito de una organización y por ende de su productividad y rentabilidad de una empresa.

“La creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas”. (De Bono, 1994, p, 295), de allí que el ambiente donde se labora es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, desde su punto de vista aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente. (Toro García, et.al 2004).

Según (Toro García, et.al, 2004). Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico.

Uno de los puntos de mayor interés en la que se centra un psicológico, son las relaciones entre el empleado, sus compañeros y su entorno de trabajo, también para él es indispensable la manera como su superior se dirige o refiere a sus subalternos, cómo es el trato, cómo los incentiva y los estimula, dichos factores pueden y afectan el desempeño y desarrollo del trabajador en la organización, los cuales estructuran el clima de ésta, dependiendo de cómo se manipulen dichos aspectos, el cual será calificado como buen o mal clima.

De otro modo, para demostrar que la comunicación entre un ser humano y su organización es de vital importancia la podríamos definir como: “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas”, según (Chiavenato, 2009.), hay entre ellas interacción y contribución, eventos fundamentales para la coexistencia de una organización, y sólo es posible cuando se hayan personas dispuestas a informarse, están socialmente dadas a lograr un

bien común, y al mismo tiempo dentro de un dispositivo centrado a la eficaz indagación y logro de sus metas propias.

Ahora bien, los grupos de personas que ayudan para compensar deseos personales y ambiciones colectivas, estas ansias emanadas en las organizaciones están instituidos en la motivación personal y motivación ejercida por sus jefes; así pues motivar a alguien es factible; pues para hallar lo que se anhela solamente se logra deducirse como un posible premio o incentivo; estas persuasiones son imputadas por sus organizaciones, pero si el utilizado es incentivado y obtiene gracias tanto personales como competitivos logra mejorar poderosamente su labor asignada. (Vásquez, et.al. 2008).

Todo ello conlleva a un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal. (Toro García, et.al 2004).

El ambiente laboral es de vital importancia en toda organización, de éste depende que el desempeño de sus empleados sea el óptimo por parte del equipo de trabajo, el ambiente laboral es entendido como un conjunto de talentos y conocimientos, en miras de un fin común definido, asociado por relaciones entre los empleados y bajo una serie de reglamentos, los cuales se conjuntan en esfuerzos y conocimientos. Esta agrupación de dispositivos diferentes llamada “organización” es lo que hace que se complementen todos los saberes que toda organización debe tener. Según Pratt s.f, “organización es el proceso que diferencia una parte de otra en un sentido funcional y que, al mismo tiempo, crea un complejo integrado de relaciones funcionales dentro del todo”. (207).

En particular se toman para el presente trabajo los conceptos de “Ambiente laboral”: considerado como un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y la productividad del trabajador.

Por otra parte el Clima organizacional: es la percepción de los trabajadores y directivos del ambiente de la organización. 2. Clima laboral, es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (Chiavenato. 2009).

Es importante anotar que además de las condiciones objetivas de los trabajadores, es decir las condiciones materiales, logísticas, efectivas de la organización son importantes tanto o más las subjetivas, es decir, como lo dice la definición misma del concepto de Clima laboral o clima organizacional, “la percepción...” o sea lo que los trabajadores piensan de la situación y de cómo actúan en consecuencia. Es en este marco en el cual el presente trabajo se desenvuelve con el fin de conocer de primera mano las causas de las actitudes y decisiones de los agentes que serán objeto de estudio, con el fin de entender, para proponer la reorientación del comportamiento laboral de acuerdo con los estímulos y desmotivación en el personal y las consecuencias de la situación de la que son actores del problema a estudiar con el fin de proponer las respectivas soluciones.

Es esencial definir la noción general de motivación y el papel que figura en las personas y en las organizaciones;

Según Vásquez, (et,al. 2008), La “Voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”; (Vásquez, et,al. 2008), en esta definición hay aspectos que se subrayan ya sea de forma clara y tácita los cuales son:

1. Voluntad, atrevimiento extendida por el individuo, que debe ser orientado a la elaboración de un buen beneficio laboral.
2. Deseos, causados por necesidades.
3. Necesidades (carencias), que perturban el equilibrio de las circunstancias físicas o síquicas de los sujetos
4. Metas, hacia las que expanden los impulsos para compensar las necesidades.

La motivación originada puede estar dirigida hacia el incremento del trabajo o a su disminución, en dependencia de los factores que estén imperando, de acuerdo se enuncian los siguientes aspectos: (Vásquez, et,al. 2008).

1. Temor a perder el empleo.
2. Aspiraciones económicas u otros

3. La expectativa de aprendizaje.
4. Seguridad que su trabajo vale la pena
5. El plan de efectuar un buen trabajo
6. La solicitud de ascenso

Ahora bien en cuestión negativa se hallan

1. Dificultades de relaciones con los mandos.
2. Dificultades o complicaciones con el trabajo

Dichos aspectos no son los únicos que influyen en la motivación, no obstante, la clave del problema es en elevar los aspectos que dan efecto positivo y eliminar o reducir al máximo los que potencian el efecto negativo, sino de la realización del trabajo de los empleados de la empresa; si bien el discernimiento y destrezas del empleado son significativos para establecer la realización de su trabajo, estos factores por si solos no son bastantes; se requiere una agudeza de la motivación para equilibrar qué destrezas y cualidades se mueven para obtener su potencial.

La motivación está es entendida desde la actuación del ser humano, como resultado se debe esbozar que la motivación no se determina como un rasgo personal, sino por interacción y los acontecimientos, de ahí lo esencial es que los dirigentes sujeten esto para que estimen y actúen, tramitando que los objetivos propios convengan con los de la organización, las empresas han estado exigiéndose en hacer para disponer y calificar a los dependientes con objeto de que consigan su óptimo rendimiento de esta forma favorezcan su contribución a la organización; si las experiencias utilizadas para obtener las metas han cambiado de acuerdo a elementos de los dirigentes hacia la conducta del sujeto, se han acreditado ampliamente a la vigilancia y esfuerzo para obtener se forjen lo mejor que puedan:

Vásquez, ( et.al. 2008). “La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa”.

El estar al tanto, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su medio laboral es una técnica valiosa para alcanzar su comportamiento y de otro, instaurar los agentes que intervienen en esas percepciones, consentir y determinar las formas más ajustadas para mejorar el nivel de rendimiento y realzar la calidad de vida laboral.

### **La influencia y relación**

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos corrientes entre sí, los términos de complacencia, motivación, clima y cultura Organizacional; estos pasos tienen una gran importancia en lo que pertenece principalmente al diseño de herramientas y destrezas de diagnóstico organizacional. De esta forma se detallan los conceptos de cada término de los cuales influyen en clima organizacional: (Vásquez, et,al. 2008).

### **Satisfacción:**

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales” (Vásquez, et,al. 2008). La satisfacción o insatisfacción nace de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede alcanzar. La satisfacción de esta evaluación crea un sentimiento positivo o de complacencia, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado halle en su trabajo circunstancias que desea o diferencias entre lo logrado y lo anhelado. En conclusión, el grado de satisfacción se ve afectado por el CO. (Vásquez, et,al. 2008).

### **Características Del Clima Organizacional:**

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar: (Goncalves,. 2000)

1. El Clima organizacional se refiere a las características externas o internas que influyen en los miembros que la componen y el medio ambiente de la Organización.

2. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios,” etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay esperanzas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. : (Vásquez, et,al. 2008).

La características nombradas son observadas directa o indirectamente por los miembros que se hallan en ese medio ambiente, esto establece el clima organizacional, ya que cada sujeto tiene una percepción desemejante del medio en que se despliega y también son respectivamente indelebles en el tiempo, se desigualan de una a otra y de una sección a otra intrínsecamente de una misma empresa.

Las percepciones y respuestas que comprenden el Clima Organizacional se producen en una gran variedad de factores, los cuales son: factores de liderazgo y prácticas de trayectoria. Otros agentes están interrelacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (métodos de incentivo, soporte social, interacción con los demás miembros, etc.). (Vásquez, et,al. 2008).

### **Elementos de las organizaciones:**

”Una organización puede ser pequeña y sencilla, o grande y supremamente compleja” esta noción ejemplifica de manera directa la relación existente entre su magnitud y la reciprocidad (funcionarios – organización), el término organización abarca gran variedad de tamaños, estructuras, interacciones y objetivos, etc. A pesar de esa variedad y complejidad, hay dos tipos de elementos comunes en todas las organizaciones:” el elemento básico y el elemento de trabajo. (Vásquez, et,al. 2008).

1. *El Elemento Primordial son las personas*, cuyas interacciones acceden la organización. Una organización está en cambio indeleble sus partes pueden cambiar incesantemente, aunque las relaciones de las personas están instituidas por la distribución que manda la figura de la organización; dicha interacción de las personas es la circunstancias para su presencia.

Para que haya un buen clima debe establecerse un entorno en donde las personas que conciernen a la organización se sientan cómodas, coexisten agentes físicos y psicológicos que perturban este aspecto; entre los agentes físicos están los lugares de trabajo cómodo, donde logren hallar todas las instrumentos para ampliar de una manera eficaz su labor, el lugar debe tener todas las condiciones necesarias como iluminación, el espacio físico debe ser limpio y estar ubicado de acuerdo a cada objetivo específico; otro de los aspectos vitales y esenciales es el aspecto psicológico, es allí donde se destacan las relaciones interpersonales entre el empleado y su equipo de trabajo, a todo lo anterior se le suma la forma como el superior se refiere a su personal que tiene a cargo, en cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos los anteriores agentes y otros afectan el desarrollo y desempeño del sujeto dentro de una organización, conformando de esta forma el clima de ésta, y de acuerdo a como se dirijan, orienten y manejen dichos aspectos, se creará un buen o mal clima organizacional.

Al haber un ambiente organizacional confortable y ameno para las personas comienza por generar y buscar nuevas maneras de desarrollar su trabajo, no sólo ante un trabajo rutinario, sino además de buscar maneras de hacer que su rutina diaria o cotidiana se convierta en algo interesante, cómodo y que pueda desde este lugar generar diversas ideas a la organización. Si el trabajador está motivado constantemente para realizar sus labores, generará resultados óptimos y sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la resolución ideal de problemas que se presentan en su entorno tanto fuera como dentro de la organización y en su expectativa personal con la realización aportes significativos.

La remuneración es uno de los factores extrínsecos que poco incita a la creatividad, ya que el dinero como tal no es motivo para que el empleado se sienta apasionado por su labor, pues la base de la motivación intrínseca son la pasión y el interés. El interés de hacer su trabajo, la satisfacción y el reto del mismo, son el motor de cada uno de las personas para despertar la creatividad y hacer más apasionante su trabajo (Harvard Business Review. 1998. Toro García, et.al. 2004)

Pero para lograr que la creatividad se desarrolle con libertad, con confianza, con autonomía, se hace necesario desarrollar un ambiente adecuado en la organización y particularmente mantener un buen clima que le permita a los empleados experimentar

nuevas formas, desarrollar nuevas ideas, laborar de formas diferentes, vivir la motivación y el liderazgo al interior de la organización, estos dos aspectos en particular, hacen efectiva la creatividad, sin ello no puede “fluir” ya que:

“La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas, la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo” (Toro García, et.al. 2004, p, 193).

Todo ello va dirigido al logro de la trascendencia como ser, como persona y como miembro de un colectivo o de una sociedad, de esta forma: “No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ello no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones”(Toro García, et.al. 2004)

El desarrollo socio-económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales(técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.),y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad (Varela, R. 1991)

(Toro García, et.al. 2004) Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, D., 1999, Pág.157); o también que es “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (García, 1987. Citado por: Marin, J.1999. Pág. 13) se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo. Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa, de esta forma surge la necesidad de una gerencia preocupada por

promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en “despertar” esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad, de allí que la creatividad finalmente, contribuye al mejoramiento de la competitividad en las empresas de hoy, deseosas de innovación, de cambio, de crecimiento y de desarrollo, que las posicionen cada vez en mejores lugares no sólo en el ámbito nacional sino además en el ámbito internacional, por esto deben considerarse en las organizaciones, atributos como los siguientes que van a permitir promover un “climacreativo” ( Hellriegel y Slocum, 1998, p.315):

- Confianza, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- Un eficaz sistema de comunicación interna y externa, para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización.
- Una amplia variedad de tipos de personalidad dentro de la organización y en sus equipos.
- Un proceso que garantice la supervivencia y en última instancia, la retribución de ideas potencialmente útiles.
- Un sistema de meritos basado, al menos en parte, en la generación e implementación de ideas innovadoras.
- Flexibilidad en el diseño organizacional y en los subsistemas de la empresa, a fin de hacer posible la existencia de nuevos enfoques. (Toro García, et.al. 2004)

### **Marco Conceptual**

De las teorías del concepto de Clima Organizacional, el que ha expuesto mayor interés es el que utiliza como dispositivo principal las apreciaciones que el trabajador tiene de las distribuciones y procesos que acontecen en su medio laboral (Gonçalves, 1997).

La importancia esencial de este punto de vista se basa en el hecho de que el procedimiento de un trabajador no es una consecuencia de los agentes organizacionales

que existe, sino que pende de las apreciaciones que tenga el trabajador de estos agentes. Sin embargo, estas apreciaciones dependen de buena medida de las prestezas, y otra serie de prácticas que cada sujeto tenga con la empresa. De ello es que el Clima Organizacional manifieste la interacción entre características personales y organizacionales. Los agentes y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un ajustado clima, en cargo a las apreciaciones de los miembros. Dicho clima consiguiente provoca determinadas conductas en los sujetos. Estas conductas repercuten en la organización, y por lo tanto, en el clima.

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es preciso resaltar los siguientes conceptos:

- ***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.
- ***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. (Policía Nacional, s.f).
- ***Clima institucional:*** conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los servidores manifiestan en relación con las características de la Institución, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma Institución, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, jornadas de trabajo, facilitación de toma de decisiones, calidad de la capacitación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estrategias institucionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento. (Policía Nacional, s.f).
- ***Equipo de trabajo de alto desempeño:*** grupo interdisciplinario conformado por personas con amplios conocimientos y destrezas, que aportan al logro de un objetivo específico y al desarrollo de soluciones con altos estándares de efectividad. El

equipo de trabajo de alto desempeño puede estar considerando un grupo, una oficina o aquellos equipos que se crean con el fin de dar cumplimiento a un proyecto específico de la unidad. (Policía Nacional, s.f).

- **Incentivos:** son un estímulo expresamente planeado por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual al ser satisfactorio de una necesidad del servidor público, adquiere la capacidad de fortalecer dicho comportamiento, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro.
- **Premio:** es el otorgamiento a una persona, equipo de trabajo o unidad, de un incentivo que se determine y aplique de acuerdo con las normas vigentes, en reconocimiento al compromiso y esfuerzo en el logro de resultados que impacten la gestión operativa, administrativa y educativa en beneficio del personal y la Institución. Por ejemplo, “Premio al Mejor Policía”, “Premio a la Excelencia”, “Premio a la Gestión Humana”, entre otros, de acuerdo con la misionalidad de las unidades o lo establecido por la Institución. (Policía Nacional, s.f).
- **Protección y servicios sociales:** programas orientados a la satisfacción de las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del servidor público y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación. (Policía Nacional, s.f).
- **Orientación Organizacional:** calidad de los funcionarios en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la 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. (Vásquez, et,al. 2008).
- **Administración del Talento Humano:** es el nivel de percepción de los funcionarios 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. (Vásquez, et,al. 2008).
- **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. (Vásquez, et,al. 2008).

- ***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. (Vásquez, et,al. 2008).
- ***Trabajo en Grupo:*** Es el trabajo realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera independiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
- ***Capacidad Profesional:*** Se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que de forma integrada, constituye lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeña. (Vásquez, et,al. 2008).
- ***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 funcionarios. (Vásquez, et,al. 2008).

### **Marco Histórico**

La seccional de Tránsito y Transporte de Santander, fue creada en 1990, y fue llamada “cuartel de la policial vial”, construida y dada al servicio en la administración del señor presidente Doctor VIRGILIO VARCO VARGAS; Ministro de obras públicas y Transporte la ingeniera PRISCILLA CEBALLOS. Los datos que se tienen en el archivo de la unidad cerca de la época, evidencian que estaba conformada por dos oficiales, cuatro suboficiales, siete patrulleros, dos dragoneantes y 25 agentes. El parque automotor estaba compuesto por cinco vehículos, dos camiones y dos motocicletas para atender los requerimientos que demandaban las cuatro rutas.

Su función específica era la vigilancia en los ferrocarriles, cables aéreos, embarcaciones, carreteras y vías públicas en general. Constituía un servicio especializado de Policía Nacional en Tránsito y Transporte, encargado de hacer cumplir las normas y disposiciones que rigen y controlan el tránsito automotor.

Con el transcurrir del tiempo y por disposición del mando institucional, la especialidad cambió su imagen, presentando un Policía de Carreteras tipo Americano, estrategia que buscaba dar un nuevo aire a la Unidad, por tal razón surgió la “Agrupación Vial de Carabineros”, identificada por su uniforme, botas altas, sombrero de ala ancha y su nueva heráldica “estilo americano”, enmarcando los ideales y principios del Policía de Carreteras, sin embargo no fue acogido y en el año 2002 nuevamente toma el nombre de Policía de Carreteras.

La Dirección de Tránsito y Transporte nace a partir de la modificación de la estructura de la Policía Nacional de Colombia por medio del decreto 4222 de 2006, La estructura de la Dirección de Tránsito y Transporte se estableció a través de la resolución 2052 del 15 de junio de 2008, emanada de la Dirección de la Policía Nacional.

Para su funcionamiento cuenta con 29 seccionales a lo largo del territorio Nacional de Colombia, dentro de las cuales se encuentra la unidad objeto de estudio del presente proyecto.

La Seccional de Tránsito y Transporte adscrita al Departamento de Policía de Santander, ubicada en la autopista Floridablanca- Piedecuesta kilómetro uno vía

Ruitoque hace parte de la Dirección de Tránsito y Transporte. Tiene como misión contribuir a la Seguridad y movilidad de los usuarios de las vías y su infraestructura en el Departamento de Santander, mediante un servicio de prevención de la accidentalidad y reducción de los delitos y contravenciones en el transporte multimodal garantizando el cumplimiento de la normatividad, Cuenta con un grupo de hombres y mujeres profesionales al servicio de la comunidad, quienes con sus conocimientos y su entrenamiento se pretende que ejecutan con eficiencia y eficacia las políticas estratégicas del mando institucional.

Se encuentra conformada por dos oficiales cincuenta y tres suboficiales o mandos medios y ciento treinta patrulleros y agentes, para un total de 185 policiales, distribuidos en dos grupos unir, nueve rutas, cuatro grupos especiales (unidad judicial, operativo especializado, seguridad vial, plana mayor), y seis tránsitos urbanos con un cubrimiento de 423 kilómetros en el Departamento de Policía de Santander de acuerdo a los datos suministrados por la señora Intendente Gloria Bastos Carrillo, Jefe Talento Humano Seccional Tránsito y Transporte, datos personal especialidad.

Con base es este marco temporal se tomarán como base para el estudio los dos últimos años, 2010 y 2011.

### **Marco Institucional**

El proyecto contempla la Seccional de Tránsito y Transporte Departamento de Policía Santander, República de Colombia, perteneciente a la Policía Nacional de este país.

### **Marco Legal**

Reorganizando la historia sobre las normas que se han dictado en materia de bienestar, se acierta que el Decreto Ley 3057 de 1968 que restauró el Departamento Administrativo del Servicio Civil, fijó tareas relativas al Bienestar Social de los empleados, las cuáles se efectuarían a través de la División de Bienestar Social fundada por dicho Decreto.

El artículo 11 del mismo decreto creó el Fondo Nacional de Bienestar Social para que se encargara de dirigir los recursos económicos y financieros reservados a la

realización de los programas de Bienestar Social. En el artículo 12, además, se marcaba la conformación de un Consejo de Bienestar Social para sugerir técnica y administrativamente a la División de Bienestar Social.

En 1989, el Decreto 671 sistematizaba el sistema de distinción y estímulos para empleados de la Rama Ejecutiva del Poder Público e igualmente en el Decreto 819 del mismo año, en sus artículos 6° y 7° se asignaban como sujetos de los programas del Fondo Nacional de Bienestar Social a los pensionados del sector oficial en las mismas condiciones y términos que a los empleados oficiales y además se establecían programas de asesoría jurídica y de preparación a la jubilación para los funcionarios próximos a pensionarse.

El Decreto Ley 1567 de 1998 (Ver anexo No. 2), actualmente vigente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”

Igualmente determina que “los Planes de *Incentivos Pecuniarios* estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados. Los Planes de *Incentivos No Pecuniarios* estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia”.

De los planes de Incentivos Pecuniarios y No Pecuniarios, de su definición y aclaración, de la forma como serán otorgados en cada entidad y de la naturaleza de cada uno de ellos, tratan los Decretos 1572 y 2504 de 1998, reglamentarios del Decreto Ley 1567 de 1998 (Ver anexos 3 y 4.) En cumplimiento de lo establecido en los decretos que se han citado, ésta guía debe ser formulada y actualizada permanentemente por el Departamento Administrativo de la Función Pública; además de contener la política en

la materia, señala las prioridades que deben atender las entidades públicas y establece los mecanismos de difusión, coordinación, cooperación, asesoría, de seguimiento y de control.

De igual modo, las Leyes 443 y 489 de 1998, en sus artículos 35 y 26 respectivamente, aluden al tema de Estímulos así:

**“Artículo 35. Estímulos.** Los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcance niveles de excelencia, serán objeto de especiales estímulos, en los términos que señalen las normas que desarrollen la presente Ley”.

**“Artículo 26. Estímulos a los servidores públicos.** El Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distingan por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida, con fundamento en la recomendación del Departamento Administrativo de la Función Pública y sin perjuicio de los estímulos previstos en otras disposiciones”.

**Servidor Público:** Los Servidores Públicos son: (ley 909 de 2004) "Los miembros de las Corporaciones Públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”.

Se distinguen algunas variables en el cual se inscriben y componentes características más importantes de un servidor Público.

Los Servidores Públicos son las personas elegidas popularmente que hacen parte de un cuerpo colegiado, son ellos el Senado, la Cámara de Representantes, las Asambleas, los concejos Municipales y Distritales y las Juntas Administradoras Locales y también son Servidores Públicos los empleados y trabajadores del estado que tienen un vínculo jurídico ya sea a través de un nombramiento o de un contrato de trabajo, en este sentido está comprendida la estructura estatal prevista en el artículo 113, y siguientes, de la Constitución Nacional: rama legislativa, ejecutiva, judicial y otros órganos autónomos e independientes; estos servidores públicos necesariamente deben estar catalogados como servidores si prestan sus servicios en Entidades

Descentralizadas; para esta denominación de las Entidades Descentralizadas están divididas en: (Constitución Política Nacional)

a. Entidades Descentralizadas Territorialmente: La descentralización significa el otorgamiento de cierta autonomía a las autoridades locales y regionales para el cumplimiento de ciertas funciones públicas. En este orden son servidores públicos quienes presten sus servicios en los departamentos, los distritos y municipios.

b. Entidades Descentralizadas por servicios: son ciertas personas jurídicas quienes se encargan de prestar ciertos servicios especializados o técnicos, con cierta autonomía.

Igualmente la Ley 190 de 1995 Estatuto Anticorrupción trae a consideración un enunciado complementario al anterior: Se consideran también servidores públicos:

- Los miembros de la Fuerza Pública
- Los particulares que ejercen funciones públicas permanentes o transitorias
- Los funcionarios, empleados y contratistas del Banco de la República
- Las personas que administran los recursos provenientes de las contribuciones fiscales o parafiscales, tarifas, impuestos, tasas, valores y los demás consagrados en el artículo 338 de la Constitución Nacional.

De la misma manera conforme lo establece la Ley 80 de 1993 "Estatuto de la Contratación Estatal", para los efectos de responsabilidad penal se extiende el concepto de servidores públicos a los interventores, consultores, asesores y contratistas.

**Departamento Administrativo de la Función Pública:** El Departamento Administrativo de la función Pública tiene como marco legal diferentes componentes legales en las cuales se rige para su funcionamiento:

(Constitución Política Nacional) “Ley 489 de diciembre 29 de 1998. “Estatuto Básico de la organización y funcionamiento de la Administración Pública”.

Decreto 2740, Diciembre 20 de 2001. por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo 4º. De la ley 489 de 1998.

Para el Desarrollo de sus metas tiene como objetivo principal la gestión y desarrollo Humano del Talento Humano Estatal; para el cumplimiento de este objetivo tiene como finalidad propender por servidores íntegros, competentes y comprometidos consigo mismo, con la sociedad y con el estado.

Igualmente es el encargado de organizar todos los procesos de vinculación, permanencia y desvinculación de los funcionarios públicos; por consiguiente se definen los procesos:

- a. Vinculación: proceso de selección con base en el mérito y la competencia.
- b. Permanencia: está comprendida por los siguientes procesos:
  - Inducción y Reinducción
  - Capacitación (mérito, buscar fortalezas y desarrollo de competencias laborales y gerenciales.
  - Sistema de Estímulos: bienestar e incentivos (calidad de vida laboral, protección y servicios sociales.
    - Evaluación de Desempeño.

El Departamento Administrativo de la Función Pública es el encargado de la Gestión y desarrollo del Talento humano; siendo apoyo para la elaboración de programas para los funcionarios públicos teniendo en cuenta que el objetivo principal es desarrollar temáticas como:

- a. Clima organizacional
- b. Equipos de trabajo
- c. Lineamientos generales para la administración del talento humano al servicio del estado
- d. Liderazgo
- e. Solución de conflictos
- f. Bienestar social laboral
- g. Readaptación laboral
- h. La comunicación

**Ley 909 De 2004:** Esta ley se expide para regular las normas del empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública.

5 Departamento Administrativo de la Función Pública; [www.DAFP.com](http://www.DAFP.com)

a. Objeto: Tiene por objeto reglamentar el sistema de empleo público y al mismo tiempo determinar los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. Los que conforman la función pública son quienes prestan servicios personales remunerados con vinculación legal y reglamentaria en los organismos y entidades de la administración pública.

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

- a) Empleos públicos de carrera
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción
- c) Empleos de periodo fijo
- d) Empleos temporales

b. Principios: Los principios de la función pública se desarrollan teniendo en cuenta los principios constitucionales de mérito, moralidad, igualdad, transparencia, imparcialidad y transparencia.

A los servidores públicos que desempeñan empleos pertenecientes a carrera administrativa en las Entidades de la Rama Ejecutiva del Nivel Nacional y sus entes descentralizados: A los servidores públicos que prestan sus servicios en empleos de carrera y A los servidores públicos de carrera de Nivel Territorial C. Clasificación de los empleos públicos: Los empleos de los organismos y entidades regulados por la ley 909 son de carrera administrativa; excepto los empleados de elección popular, los de periodo fijo, los de libre nombramiento y remoción (los de dirección, conducción y orientación institucional), cuyo ejercicio implica la aceptación de políticas o criterios así:

- a) En la Administración Central del Nivel Nacional
- b) En la Administración Descentralizada del Nivel Nacional
- c) En la Administración Central y órganos de Control del Nivel Territorial
- d) En la Administración Descentralizada del Nivel Territorial
- e) En la Administración Central del Nivel Nacional
- f) En la Administración Descentralizada del Nivel Nacional

g) En la Administración Central y órganos de control del Nivel Territorial

h) En la Administración Descentralizada del Nivel Territorial

d. Órganos de dirección y gestión del empleo público y la gerencia pública: En este capítulo se hace referencia al ente orgánico que dirige todos los procesos de carrera administrativa y servidor público “El Departamento Administrativo de la Función Pública” por consiguiente le corresponde adelantar las siguientes funciones:

a) Le corresponde la formulación de la política, la planificación y la coordinación del recurso humano al servicio de la Administración Pública a nivel nacional y territorial.

b) Elaborar y aprobar el Plan anual de empleos vacantes de acuerdo con los datos proporcionados por las diferentes entidades.

c) Diseñar y gestionar los sistemas de información de empleo público en coordinación con la Comisión Nacional de Servicio Civil en relación con el Registro Público de Carrera

d) Formular el Plan Nacional de Formación y Capacitación

e. Estructura del empleo público: El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública, teniendo en cuenta los diferentes aspectos que componen cada empleo público se distinguen los siguientes:

- *Empleos de carácter temporal*: son aquellos empleos de carácter transitorio, para su contratación debe responder a los siguientes criterios:

- Cumplir funciones que no realiza un empleado público de planta

- Desarrollar proyectos o tareas en un tiempo determinado

- *Ordenación de jornada Laboral*: el ejercicio de las funciones de los empleos se desarrolla bajo los siguientes parámetros:

- Empleos de tiempo completo

- Empleos de medio tiempo o de tiempo parcial según la entidad

f. Ingreso y ascenso al empleo público: Se especifican diversos aspectos por el cual se identifican el nombramiento de los servidores públicos:

- *Clases de nombramientos*: los nombramientos serán ordinarios ya sea en periodo de prueba o en ascenso; los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por

nombramiento ordinario y los empleos de carrera administrativa se proveerán en periodo de prueba o en ascenso.

- *Encargo*: Mientras inicia el proceso de carrera administrativa los empleados inscritos a carrera tienen derecho de ser encargados a tales empleos si poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño.

g. Proceso de selección o concursos: En este capítulo se tiene en cuenta el concepto de Carrera Administrativa: La Carrera Administrativa es un sistema técnico de Administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la Administración Pública; este proceso está orientado a desarrollar los concursos para el ingreso y el ascenso de los empleos públicos de carrera administrativa teniendo en cuenta que serán abiertos para todas las personas que acrediten los requisitos exigidos para el desempeño laboral.

h. Capacitación y evaluación de desempeño de los empleados públicos: La Capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, habilidades, conocimientos, y competencias fundamentales, con un fin de generar eficiencia personal, grupal y organizacional.

Para que la capacitación de los empleados públicos sea eficaz las unidades de personal formularán programas de capacitación dentro de la política establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Por renuncia regularmente aceptada
- Por destitución, como consecuencia de un proceso disciplinario
- Por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo

Además se establecen las razones por el cual se puede perder los derechos de carrera administrativa:

- Retiro de servicio
- Cuando el empleado tome posesión de un cargo de libre nombramiento y remoción sin haber mediado la comisión respectiva.

## Marco Metodológico

### Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue mixta, ya que se utilizó información cuantitativa y cualitativa, se enfatizó en la parte descriptiva, pero además se complementó con las vivencias del autor en su calidad de miembro de la institución, lo que permitió que además de la investigación descriptiva se apoyara en algunos elementos del tipo de investigación participativa. (Hernández, 2006: 208)

### Fuentes de Información

- **Fuentes Primarias:** Observación directa, entrevistas, encuestas.

En cuanto a las fuentes primarias se realizaron entrevistas focalizadas con comandantes y con miembros representativos del personal que labora o ha laborado en la institución y que en razón de sus funciones o de sus experiencias personales conozca de la situación problemática objeto del presente estudio.

- **Fuentes Secundarias:** Archivos, estadísticas, prensa, estudios existentes, documentos de servicio social, salud y bienestar. área de Salud ocupacional, Talento humano del comando de Policía del Departamento de Santander, Oficina de atención al ciudadano COMAN DESAN, comité de quejas y reclamos COMAN DESAN, Oficina de Bienestar social Coman DESAN.

Al concurrir a fuentes secundarias, se realizó una revisión minuciosa de la documentación existente en la institución, especialmente en las dependencias que tengan el manejo de los problemas de salud física y mental de la institución, bienestar, servicios generales, y programas que contemplen lo social dentro de la seccional e incluso del nivel nacional.

Igualmente se entrevista a miembros de la comunidad, usuarios de los servicios que presta la institución y los policiales que solicitaron el retiro voluntario.

Se realiza una encuesta dirigida a una muestra representativa de miembros activos de la institución para conocer de sus percepciones frente al clima organizacional así

como respecto de los riesgos que hayan detectado, sus opiniones y sus sugerencias de soluciones y prevenciones frente a la situación actual.

Una vez tabulada la información se analiza e interpreta, para con base en estos resultados se procede a elaborar la propuesta de mejoramiento del clima laboral, objetivo del presente estudio.

### **Marco Poblacional**

Para la prueba piloto se tomo el 10% de esta población en este caso corresponde a 19 miembros de la institución , posteriormente se aplico a la totalidad de la muestra que equivale al 90% de la misma, para un total de 185 policiales pertenecientes a la Seccional de transito y transportes de Santander.

### **Validación de Instrumentos**

#### ***Prueba Piloto***

Se aplicó una prueba piloto de acuerdo a las recomendaciones dadas en la metodología de investigación de Sampieri para este tipo de pruebas, la cual consistió en aplicar el instrumento al 10% de la muestra que corresponde a 19 personas aproximadamente..

### **Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	19	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	19	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,783
		N de elementos	6 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	,792
		N de elementos	6 <sup>b</sup>
	N total de elementos		12
Correlación entre formas			,678
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,808
	Longitud desigual		,808
Dos mitades de Guttman			,806

a. Los elementos son: Cargo, p1, p1, p1, p1, p1.

b. Los elementos son: p1, p1, p1, p1, p1, p1.

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cargo	27,26	39,760	,578	,855
p1	28,16	39,363	,530	,857
p1	28,11	37,433	,712	,846
p1	28,00	36,778	,657	,849
p1	27,95	39,608	,382	,870
p1	27,26	39,205	,483	,861
p1	28,47	40,152	,590	,855
p1	27,79	37,620	,683	,847
p1	27,89	37,433	,641	,850
p1	27,42	39,035	,610	,853
p1	28,47	42,596	,363	,866
p1	27,84	39,696	,438	,864

El resultado de alfa de Cronbach, se considerarse que tiene alta confiabilidad

### **Evaluación de “Instrumentos”**

Cuando para una investigación se requiere la recolección de *datos primarios*<sup>i</sup> medidos directamente sobre el empadronado, mediante una técnica de rastreo, el *instrumento* idóneo, generalmente está constituido por una encuesta estructurada, que es el instrumento utilizado en esta investigación. Cuando se trata de investigaciones en el campo del *comportamiento*, las preguntas van dirigidas a medir actitudes y se formulan mediante *escalas de medición* entre las cuales las más comúnmente utilizadas son la de Guttman, los Protocolos Verbales, Liker, Diferencial Semántico, Thurstone, Stapell, etc.

Cuando el investigador desarrolla una escala se pretende que ésta sea útil, y que proporcione la información de la manera más exacta posible. Para estar seguro de ello, resulta necesario evaluar tal escala en tres niveles: validez, confiabilidad y seguridad. Afortunadamente, en la mayoría de las ocasiones las escalas constituidas por múltiples atributos o ítems son superiores bajo estos tres términos, que las conformadas por un único ítem.

#### **Validez**

Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si lo que dicha escala esta midiendo es lo que realmente el investigador pretende medir. Si ese es el caso, las diferencias en las puntuaciones obtenidas a través de la escala por distintos individuos reflejarán diferencias entre individuos respecto al tema de análisis en cuestión. Es decir debe estar exenta de error tanto sistemático como aleatorio.

**Validez de contenido:** Como la propia palabra lo indica trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones, que se consideran básicos y fundamentales en relación al objetivo del análisis. Generalmente este tipo de validez es constatada por el juicio subjetivo de uno o varios investigadores. Para ello se pidió la asesoría del estadístico **Dairo Sigifredor Gil Gil**, quien rindió concepto favorable sobre este aspecto y colaboró en la descripción de los factores principales que apuntan a los objetivos.

Esta encuesta cumple *completamente* con este aspecto ya que:

Obsérvese que hay preguntas que apuntan a más de un factor, por razones de su construcción.

Factores	Preguntas
Valoración del trabajo por parte de la institución.	1,3,4,6,10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 2
Satisfacción del personal policial (satisfacción laboral subalterno).	5, 6, 17
Valoración del clima organizacional por parte del subalterno (valoración institución como patrón).	7, 8, 9, 10, 12, 15, 18
Sicológicos (Bienestar social) Política social de la empresa	14, 16

Para la validación del instrumento se consideraron todas las preguntas fundamentales que tienen escala Likert. Se descartaron grado y cargo que son preguntas de clasificación y que no aportan directamente al objetivo para el cual fue elaborado el instrumento.

**Validez de Constructo :** Esta medida se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir. En este caso tal evaluación puede llevarse a cabo ya no de forma subjetiva, sino cuantificando las correlaciones del constructo en cuestión con otros constructos. Para lograrlo se exige que haya tanto validez convergente como validez discriminante. Como este conjunto de variables apuntan a cuatro factores, la correlación entre esos factores es alta aunque algunas correlaciones entre variables individuales pueden aparentar bastante bajas, pero globalmente existe correlación entre todos los ítems del cuestionario, algunas negativas (especialmente las preguntas 16 y 17 cuando se comparan con las demás). Sería conveniente eliminar las preguntas 17 y 18 que están correlacionadas negativamente, aunque la solución apropiada sería recodificarlas invirtiendo los valores de los ítems ya que estos valores están orientados con polos diferentes a las demás preguntas.



**Validez predictiva:** Analiza la capacidad del instrumento para predecir en un momento futuro, a partir de otro fenómeno acaecido en un momento de tiempo anterior. Se supone que ambos fenómenos están relacionados y consecuentemente uno puede predecir el otro. Si la correlación entre las dos medidas es alta, la primera medida (la llevada a cabo en un momento de tiempo anterior), posee validez predictiva.

Una escala que trata de medir la actitud hacia el clima organizacional de la institución policial, tendrá alta validez predictiva si los individuos que poseen una actitud favorable hacia ella muestran más espíritu de pertenencia que aquellos que poseen una actitud desfavorable. Este aspecto se pudo comprobar haciendo la comparación entre los dos grupos, aunque no era pertinente hacerlo debido a que se trata de una investigación de tipo transversal y no longitudinal.

### **Fiabilidad**

Trata de asegurar que el proceso de medida, de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Es decir que lo que está midiendo, sea verdaderamente lo que se pretende medir. De esta manera la fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para que una medida sea válida. En general, las escalas de múltiples ítems como la presente suelen poseer más confiabilidad.<sup>iii</sup>

El grado de fiabilidad se mide por el estadístico  $\alpha$  de Cronbach. Este indicador varía en función del tipo de estudio. Así en los estudios exploratorios como éste, se exige que  $\alpha$  alcance un valor de 0,6 en adelante, mientras que en el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el  $\alpha$  de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9. (Ver Vernet, 1995.)

### **Medición De La Confiabilidad**

Existen diferentes formas de medir la confiabilidad de una prueba. Se puede computar un estimador de la confiabilidad a partir de las correlaciones observadas o de las covarianzas de los ítems entre sí.

También se pueden correlacionar los resultados de dos formas alternas de la misma prueba o partir los datos en dos mitades y observar la correlación entre ambas partes. Esto último es útil siempre y cuando se use un criterio apropiado para distribuir los ítems en la prueba.

### ***Alpha de Cronbach***

Uno de los coeficientes más comunes es el Alpha de Cronbach, puesto que,

- a. Orienta hacia la consistencia interna de una prueba. Usa de la correlación promedio entre los ítems de una prueba si éstos están estandarizados con una desviación estándar de uno; o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala, si los ítems no están estandarizados.

Esta técnica supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros, pues miden en cierto grado una entidad en común. De no ser así, no hay razón para creer que puedan estar correlacionados con otros ítems que pudiesen ser seleccionados, por lo que no podría haber una relación entre la prueba y otra similar.

El Alpha de Cronbach puede ser interpretada de dos maneras diferentes, ya que puede referirse a una correlación entre la prueba que se tiene y otra que pudiese ser elaborada a partir del universo de ítems que miden la característica en cuestión.

- b. Se puede considerar Alpha como el cuadrado de la correlación entre los resultados obtenidos por una persona en una escala en particular (puntaje observado) y los puntajes que se obtendrían si se contestaran todos los ítems disponibles en el universo (puntaje verdadero).

Esta medida se entiende como un coeficiente de correlación con un rango de cero hasta uno. Los valores negativos resultan cuando los ítems no se relacionan de manera positiva entre ellos, lo que conduce a la violación del modelo de confiabilidad. (Esto puede suceder en algunos casos si la escala ha sido elaborada con ítems que se orientan en diferentes direcciones respecto al constructo, por lo que antes de proceder al análisis de confiabilidad se recomienda que se recodifiquen o redirección en las respuesta ofrecidas por los sujetos).

El valor depende tanto del largo (extensión) de la prueba y la correlación de los ítems que constituyen la prueba. Se puede obtener un coeficiente de confiabilidad alto aunque el promedio de correlación entre los ítems sea pequeño, si el total de ítems contenidos en la prueba es suficientemente grande. También es importante tomar en cuenta que el número de casos incluidos en la observación puede contribuir a diferentes resultados.

Una vez realizada la observación, el procedimiento puede conducir a la eliminación de aquellos ítems que al retirarlos de la prueba contribuyen a un incremento significativo del valor.

#### Procesamiento de los casos para el análisis

	N	%
Válidos	185	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	185	100,0

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N°.
,752	,750	18

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Este valor alfa de Cronbach igual a 0.752, puede considerarse bastante bueno por tratarse de un estudio exploratorio que requiere que el alfa sea superior a 0.6. Es decir este instrumento tiene alta confiabilidad.

<b>Estadísticos de los elementos</b>			
	Media	Desv. Típ.	N
Son reconocidas y valoradas mis acciones por parte de mis superiores	2,31	0,827	185
Cuento con mandos líderes que me enseñan y me guían en el desarrollo de mis funciones	2,22	0,72	185
Siento apoyo incondicional por parte superiores	2,22	0,749	185
Cuento con los recursos logísticos necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo	2,4	0,904	185
La dotación que se me da para el desarrollo de mis funciones es la adecuada y es entregada oportunamente	2,83	1,037	185
Los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente	2,72	0,877	185
Existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan	2,01	0,77	185
Considero que las rotaciones y/o traslados internos se hacen de forma objetiva	2,59	0,862	185
Hay buena comunicación entre mandos superiores y el personal de planta	2,46	0,915	185
El Salario que recibo es proporcional a la jornada laboral que desempeño	2,91	0,799	185
Existe un buen procedimiento de valoración y reconocimiento del trabajo que desempeño	2,41	0,803	185
Se promueve el trabajo en equipo	2,24	0,801	185
Las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas	2,12	0,72	185
Cuento con estímulos para mí y mi familia, otorgados por la institución	2,86	0,701	185
Estoy siendo capacitado constantemente en función al cargo que desempeño	2,69	0,82	185
Soy feliz en mi lugar de trabajo	2,31	0,919	185
Ha pensado alguna vez en el retiro voluntario de la institución	2,71	0,859	185
Considero que la seccional debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral	2,00	0,617	185

**Estadísticos de elementos:** Esta tabla reúne los resultados intermedios para el cálculo del alfa de Cronbach, objetivo fundamental de esta sección del análisis.

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación Elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	$\alpha$ de Cronbach si se elimina el elemento
Son reconocidas y valoradas mis acciones por parte de mis superiores	41,69	37,236	0,409	0,47	0,735
Cuento con mandos líderes que me enseñan y me guían en el desarrollo de mis funciones	41,79	37,972	0,401	0,449	0,737
Siento apoyo incondicional por parte superiores	41,79	37,45	0,44	0,468	0,733
Cuento con los recursos logísticos necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo	41,61	36,664	0,417	0,396	0,734
La dotación que se me da para el desarrollo de mis funciones es la adecuada y es entregada oportunamente	41,17	36,753	0,336	0,369	0,742
Los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente	41,29	37,716	0,331	0,19	0,741
Existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan	42	37,272	0,445	0,389	0,733
Considero que las rotaciones y/o traslados internos se hacen de forma objetiva	41,41	36,569	0,455	0,353	0,731
Hay buena comunicación entre mandos superiores y el personal de planta	41,54	36,88	0,39	0,384	0,736
El Salario que recibo es proporcional a la jornada laboral que desempeño	41,1	37,393	0,411	0,294	0,735
Existe un buen procedimiento de valoración y reconocimiento del trabajo que desempeño	41,6	36,328	0,525	0,511	0,726
Se promueve el trabajo en equipo	41,76	37,171	0,434	0,522	0,733
Las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas	41,89	38,199	0,374	0,52	0,739
Cuento con estímulos para mí y mi familia, otorgados por la institución	41,15	37,984	0,414	0,36	0,736
Estoy siendo capacitado constantemente en función al cargo que desempeño	41,32	38,686	0,264	0,262	0,747
Soy feliz en mi lugar de trabajo	41,7	37,462	0,333	0,322	0,741
Ha pensado alguna vez en el retiro voluntario de la institución	41,29	44,088	-0,243	0,216	0,787
Considero que la seccional debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral	42,01	43,125	-0,18	0,176	0,772

Confirmando lo dicho anteriormente, si se eliminan las variables 17 y/o 18 (resaltadas con amarillo en la tabla anterior), se mejora *un poco* el  $\alpha$  de Cronbach, pero no en una forma significativa por lo que, a nuestro juicio, no es necesario eliminarlas.

**Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	Coficiente de variación de Pearson (CV)	N° de elementos
<b>44,01</b>	<b>42,049</b>	<b>6,485</b>	<b>14,74%</b>	<b>18</b>

Esta tabla resume los estadísticos globales del instrumento *completo* (cuestionario de 18 ítems) observando un grado altísimo CV= **14.74%** de homogeneidad de los ítems, indicando que, de alguna manera, todos apuntan al objetivo general.

**Conclusión**

El instrumento (cuestionario utilizado en esta investigación) tiene alta validez de contenido, de constructo tanto concurrente como predictivo. Puede afirmarse que tiene alta fiabilidad (confiabilidad 0.752). También puede afirmarse que tiene alta capacidad para recoger cambios producidos en el individuo respecto al objeto de medida (CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN), ya que permite discriminar entre individuos que tienen actitudes distintas respecto al mismo objeto de estudio, aunque tales diferencias sean pequeñas. También tiene capacidad y fiabilidad lo que se puede corroborar por el alfa de Cronbach y el tamaño de muestra relativamente alto, aunque el número de opciones (4) de elección debería incrementarse para futuros estudios confirmatorios dado que la población tiene un nivel educacional, en general, superior al bachillerato completo y ello les da una capacidad discriminatoria más amplia para la escogencias entre las opciones.

***Instrumentos para la Recolección de la Información***

Se realiza una entrevista directa, al personal policial que y se lleva diario de campo. Se aplica una encuesta a una muestra representativa determinada mediante técnicas o fórmulas estadísticas del universo de la población objeto de estudio, con el fin de inferir los resultados para esta población.

### Tratamiento de la Información

Se acumula la información suficiente mediante los instrumentos mencionados, se procesará por aparte la cualitativa y la cuantitativa tabulando, analizando e interpretando para lo cual se usará software estadístico adecuado. Finalmente se correlacionará y se integrará al informe final con base en el cual se presentará la propuesta objetivo del estudio.

### Recursos

**RECURSOS MATERIALES.** Papelería, disquetes, memorias usb, libro de diario.

**RECURSOS FÍSICOS.** Grabadora de audio, computador u ordenador, cámara de fotografía, vehículo de transporte.

**Recursos Humanos.** El proponente. El personal a entrevistar o a encuestar, adscrito a la institución, personal retirado por diversos motivos, pensionados, profesionales estudiosos de temas sociales afines o que en razón de su profesión u oficio tratan este tipo de temáticas en la zona u otras regiones, como sociólogos, psicólogos, antropólogos, médicos, estadísticos. Personal directivo de la entidad, especialmente que tiene su cargo, manejo de personal.

**RECURSOS TECNOLÓGICOS.** Paquetes estadísticos o software general o especializado que permitan el procesamiento de datos, como excel, word, spss.

### Presupuesto

El presente trabajo, hasta el logro del objetivo general con los alcances propuestos se calcula que tiene un costo general de \$2.000.000 de pesos.

### Fuentes De Financiación

El proyecto será financiado en su totalidad por el autor.

### *Impactos*

Impacto Social, Económico, Financiero, Técnico y Ambiental

En principio la propuesta impactará a las instancias de decisión lo que llamará a la reflexión y sensibilizará las diversas instancias frente a la problemática.

Con la ejecución o implementación posterior, se calcula que el proyecto permitirá establecer programas preventivos que redundarán en lo social, lo económico, lo financiero, lo técnico y lo ambiental, toda vez que se mejorará la vida entera de los asociados, de los usuarios, del llamado cliente interno y cliente externo; se logrará una entidad efectiva, eficiente, pero amigable, justa y ecuánime.

Se disminuirán daños, perjuicios a propios y a terceros lo que evitará daños y demandas y por lo tanto costos tanto para los individuos como para la institución, para el medio ambiente y para terceros. Se tiene por cierto que mejorando la situación de las personas mejora ostensiblemente el contexto en general. Las proyecciones y cifras serán parte de los resultados esperados.

## Discusión de Resultados

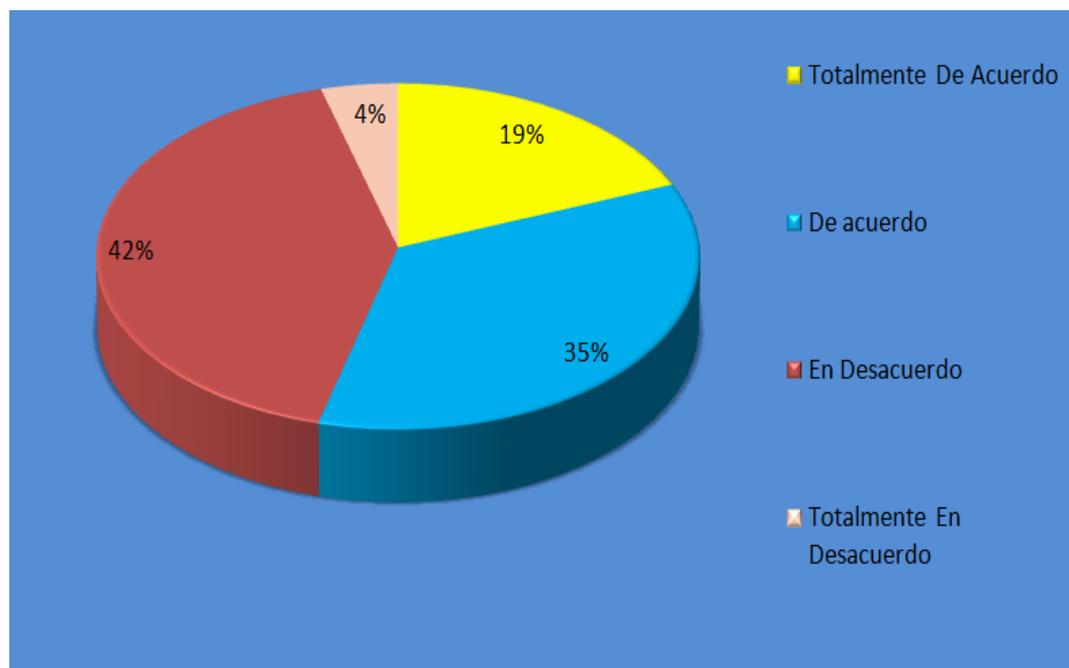
Análisis de los Resultados finales

**Tabla 1. Son reconocidas y valoradas mis acciones por parte de mis superiores**

Totalmente de acuerdo	35	19%
De acuerdo	65	35%
En desacuerdo	77	42%
Totalmente en desacuerdo	8	4%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 1. Son reconocidas y valoradas mis acciones por parte de mis superiores**



Fuente. Autor

El 42% de los entrevistados se encuentran en desacuerdo con el reconocimiento y valoración de las acciones por parte de los superiores. Mientras que el 35% de este personal se encuentran de acuerdo con este concepto.

**Tabla 2. Cuento con mandos líderes que me enseñan y me guían en el desarrollo de mis funciones**

Totalmente de acuerdo	20	11%
De acuerdo	117	63%
En desacuerdo	36	19%
Totalmente en desacuerdo	12	7%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 2. Cuento con mandos líderes que me enseñan y me guían en el desarrollo de mis funciones**



Fuente. Autor

El 63% de los entrevistados se encuentran de acuerdo con los mandos líderes que lo guían. Le sigue un 19% en si están de acuerdo con que si cuentan con mando líderes que los guían

**Tabla 3. Siento apoyo incondicional por parte superiores**

Totalmente de acuerdo	20	11%
De acuerdo	114	62%
En desacuerdo	38	20%
Totalmente en desacuerdo	13	7%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 3. Siento apoyo incondicional por parte superiores**

Fuente. Autor

Cuestionando referente a si siente apoyo incondicional por parte de sus superiores, un 62% de los encuestados manifestó que si están de acuerdo con ello, por otra parte un 20% manifestó estar en desacuerdo con que no sienten apoyo por parte de sus altos mandos.

**Tabla 4. Cuento con los recursos logísticos necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo**

Totalmente de acuerdo	35	19%
De acuerdo	66	36%
En desacuerdo	78	42%
Totalmente en desacuerdo	6	3%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 4. Cuento con los recursos logísticos necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo**



Fuente. Autor

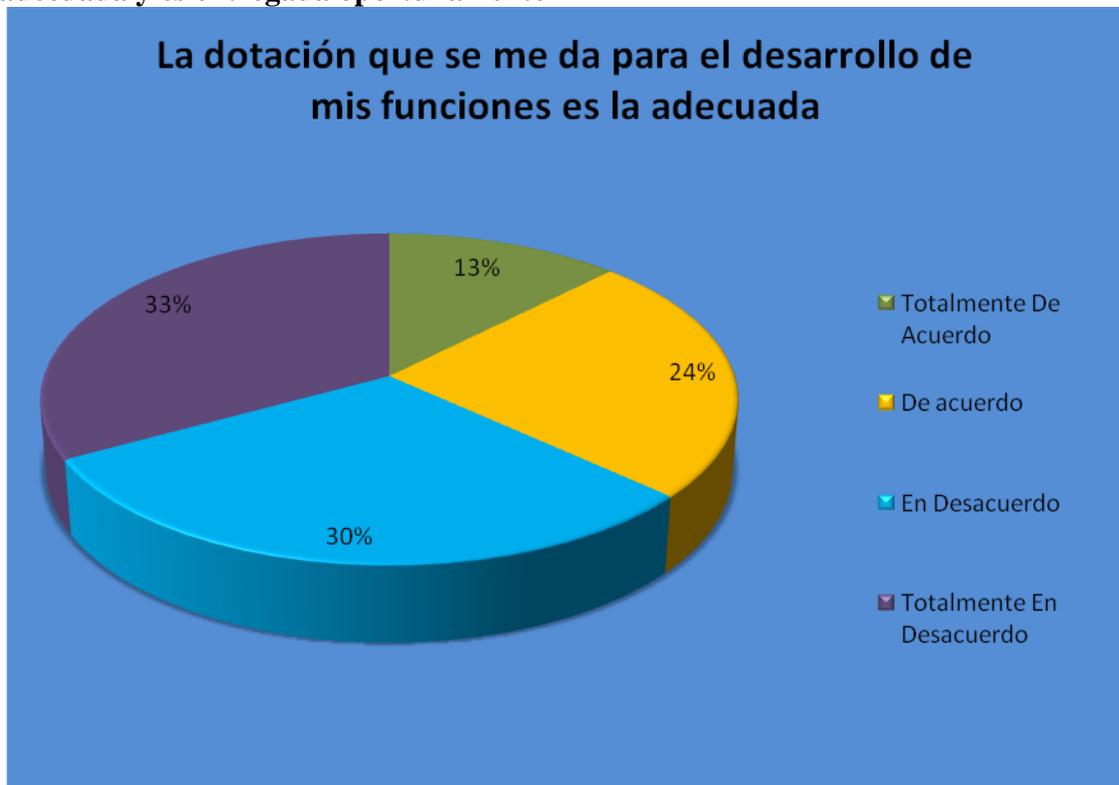
Un 36% de los encuestados dicen estar de acuerdo que si cuentan con los recursos logísticos necesarios para ejercer su labor

**Tabla 5. La dotación que se me da para el desarrollo de mis funciones es la adecuada y es entregada oportunamente**

Totalmente de acuerdo	23	13%
De acuerdo	45	24%
En desacuerdo	56	30%
Totalmente en desacuerdo	61	33%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 5. La dotación que se me da para el desarrollo de mis funciones es la adecuada y es entregada oportunamente**



Fuente. Autor

El 33% de los encuestados están en totalmente en desacuerdo con que la dotación no es entregada a oportunamente para desarrollar su trabajo. Luego un 30% están en desacuerdo en que la dotación no es la adecuada.

**Tabla 6. Los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente**

Totalmente de acuerdo	12	6%
De acuerdo	65	35%
En desacuerdo	70	38%
Totalmente en desacuerdo	38	21%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 6. Los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente**

Fuente. Autor

Un 38% de los entrevistados están en desacuerdo en que los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente. Frente a un 35% dice estar de acuerdo con la anterior afirmación.

**Tabla 7. Existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan**

Totalmente de acuerdo	45	24%
De acuerdo	103	56%
En desacuerdo	28	15%
Totalmente en desacuerdo	9	5%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 7. Existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan**

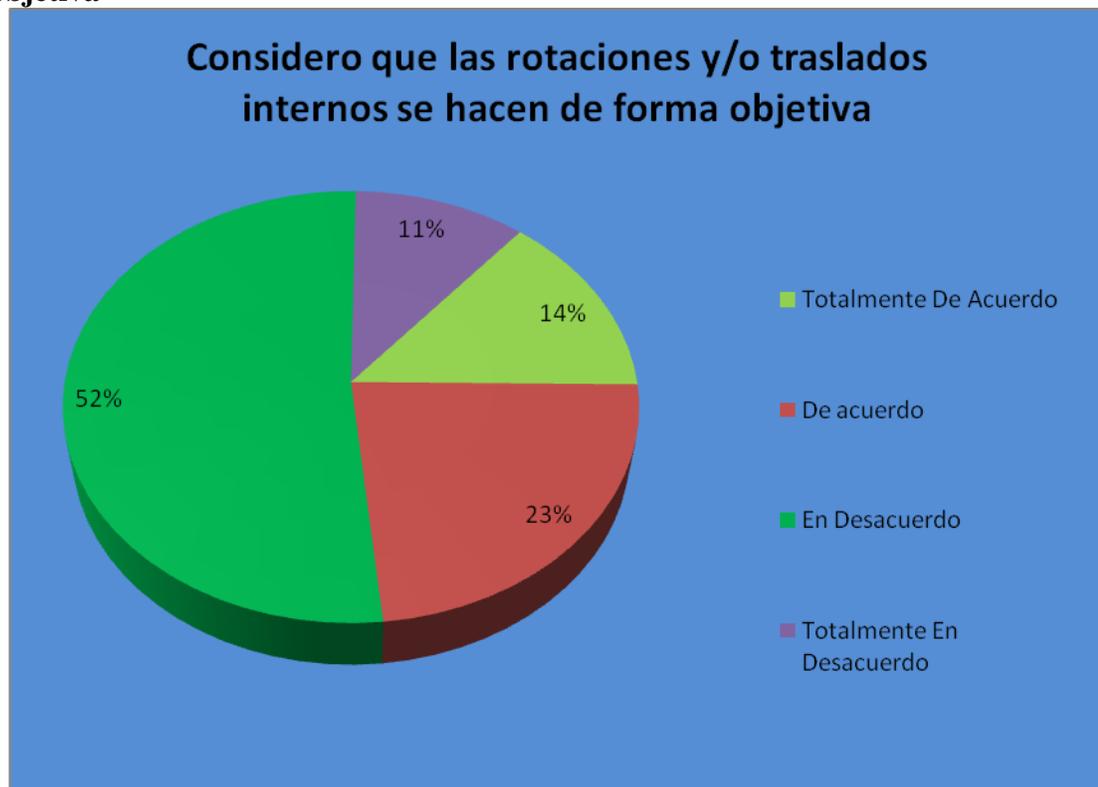
Fuente. Autor

De que si existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan un 56% manifestaron estar de acuerdo, mientras un 24 por ciento respondieron que están totalmente de acuerdo que si hay un excelente coordinación en los servicios que se prestan.

**Tabla 8. Considero que las rotaciones y/o traslados internos se hacen de forma objetiva**

Totalmente de acuerdo	26	14%
De acuerdo	43	23%
En desacuerdo	96	52%
Totalmente en desacuerdo	20	11%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 8. Considero que las rotaciones y/o traslados internos se hacen de forma objetiva**

Fuente. Autor

El 52% de los entrevistados se encuentran en desacuerdo en que las rotaciones o traslados no se realizan en forma objetiva.

**Tabla 9. Hay buena comunicación entre mandos superiores y el personal de planta**

Totalmente de acuerdo	25	13%
De acuerdo	75	41%
En desacuerdo	58	31%
Totalmente en desacuerdo	27	15%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 9. Hay buena comunicación entre mandos superiores y el personal de planta**

Fuente. Autor

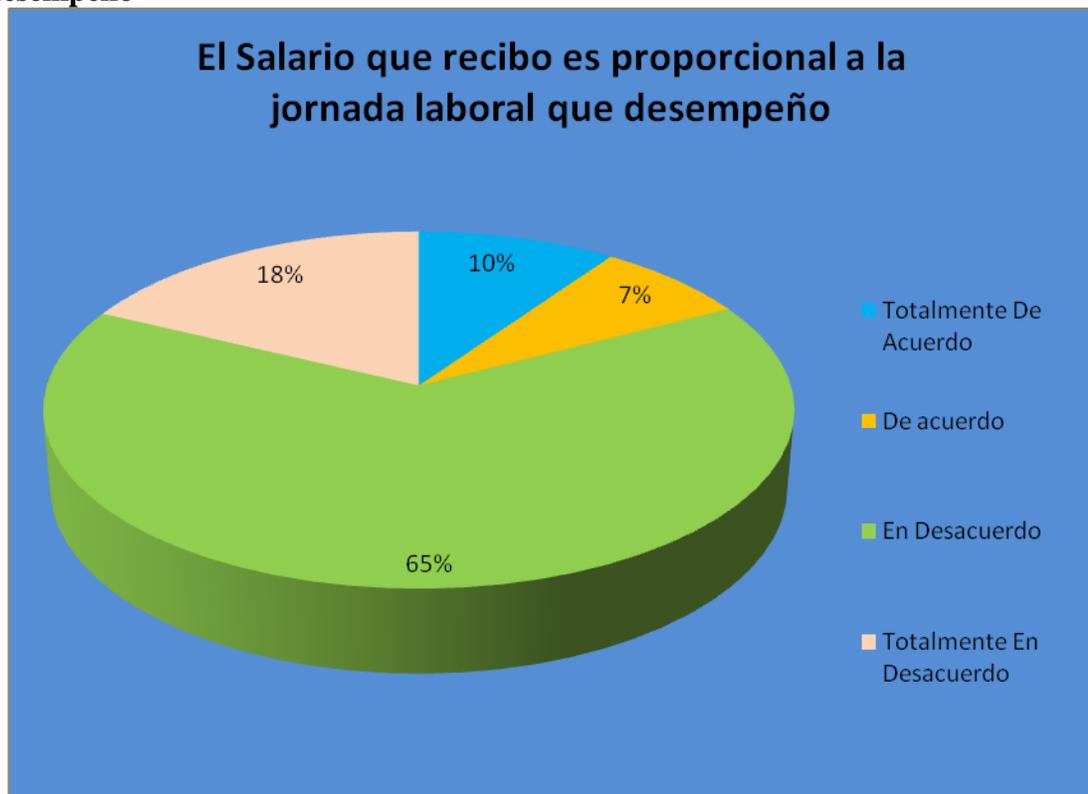
Ante la formulación de la pregunta dada un 41% respondieron estar de acuerdo con que si hay una buena comunicación entre mandos superiores y personal de planta. Ante un 31% que manifestaron estar en desacuerdo con que no hay una buena comunicación.

**Tabla 10. El Salario que recibo es proporcional a la jornada laboral que desempeño**

Totalmente de acuerdo	18	10%
De acuerdo	14	7%
En desacuerdo	120	65%
Totalmente en desacuerdo	33	18%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 10. El Salario que recibo es proporcional a la jornada laboral que desempeño**



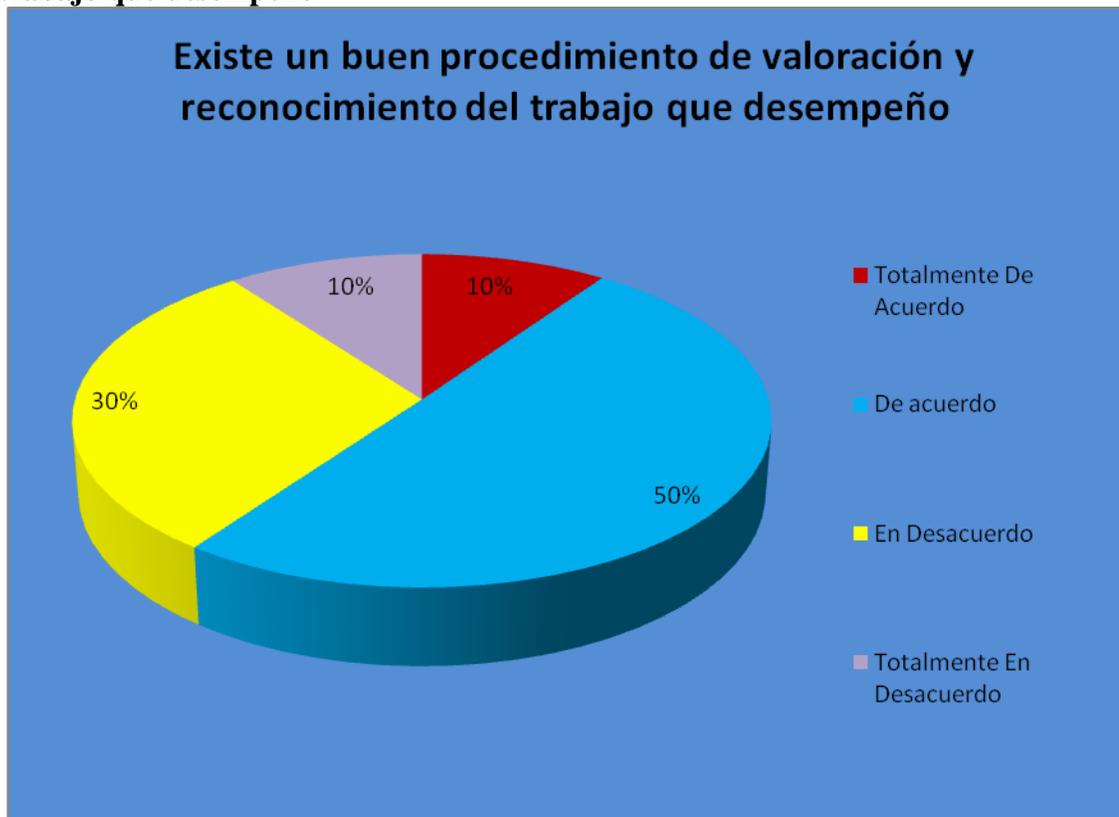
Fuente. Autor

El 65% de los encuestados están en desacuerdo en que su salario no es proporcional a la labor que desempeñan. Le sigue un 18% respondieron en que están totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.

**Tabla 11. Existe un buen procedimiento de valoración y reconocimiento del trabajo que desempeño**

Totalmente de acuerdo	18	10%
De acuerdo	93	50%
En desacuerdo	55	30%
Totalmente en desacuerdo	19	10%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 11. Existe un buen procedimiento de valoración y reconocimiento del trabajo que desempeño**

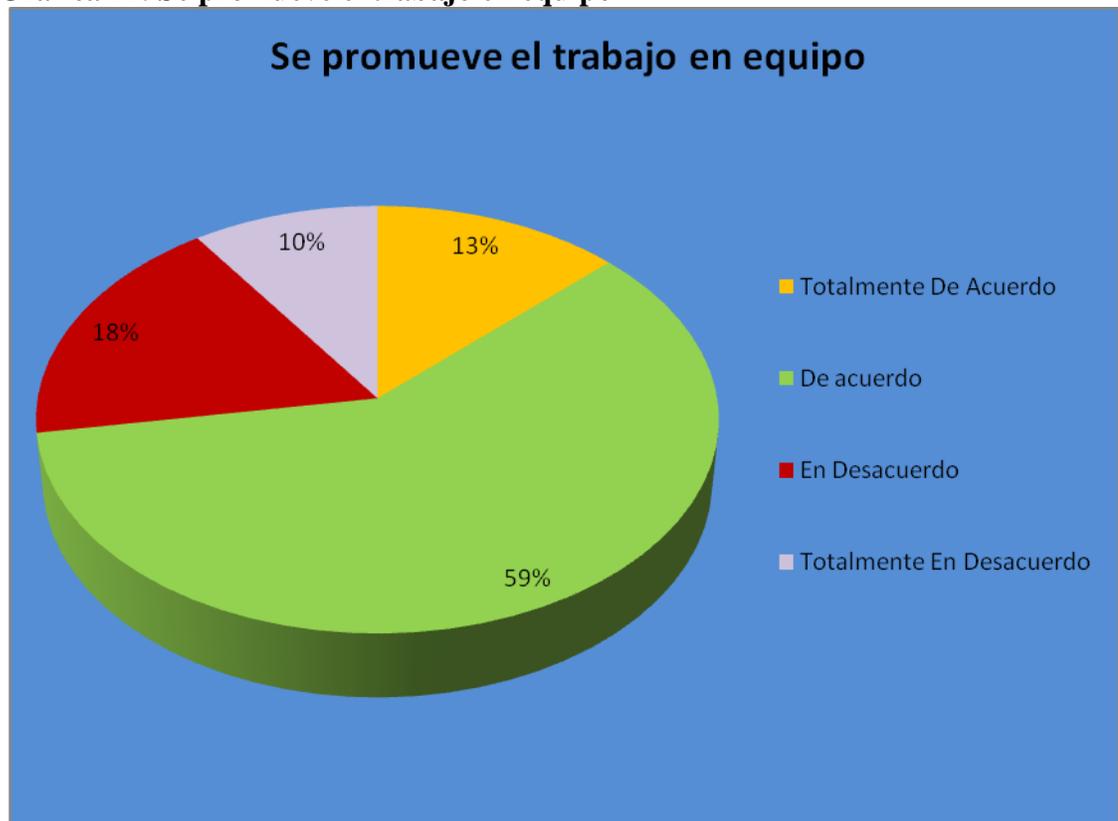
Fuente. Autor

El 50% de los encuestados se encuentran en de acuerdo en que no hay valoración ni reconocimiento por su trabajo ejecutado. Mientras un 30% se encuentran en desacuerdo con dicha afirmación.

**Tabla 12. Se promueve el trabajo en equipo**

Totalmente de acuerdo	24	13%
De acuerdo	110	59%
En desacuerdo	33	18%
Totalmente en desacuerdo	18	10%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 12. Se promueve el trabajo en equipo**

Fuente. Autor

Si se promueve el trabajo en equipo un 59% respondieron estar de acuerdo, y un 18% dejaron entrever estar en desacuerdo en que se promueve el trabajo en equipo.

**Tabla 13. Las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas**

Totalmente de acuerdo	27	14%
De acuerdo	120	65%
En desacuerdo	27	15%
Totalmente en desacuerdo	11	6%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 13. Las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas**

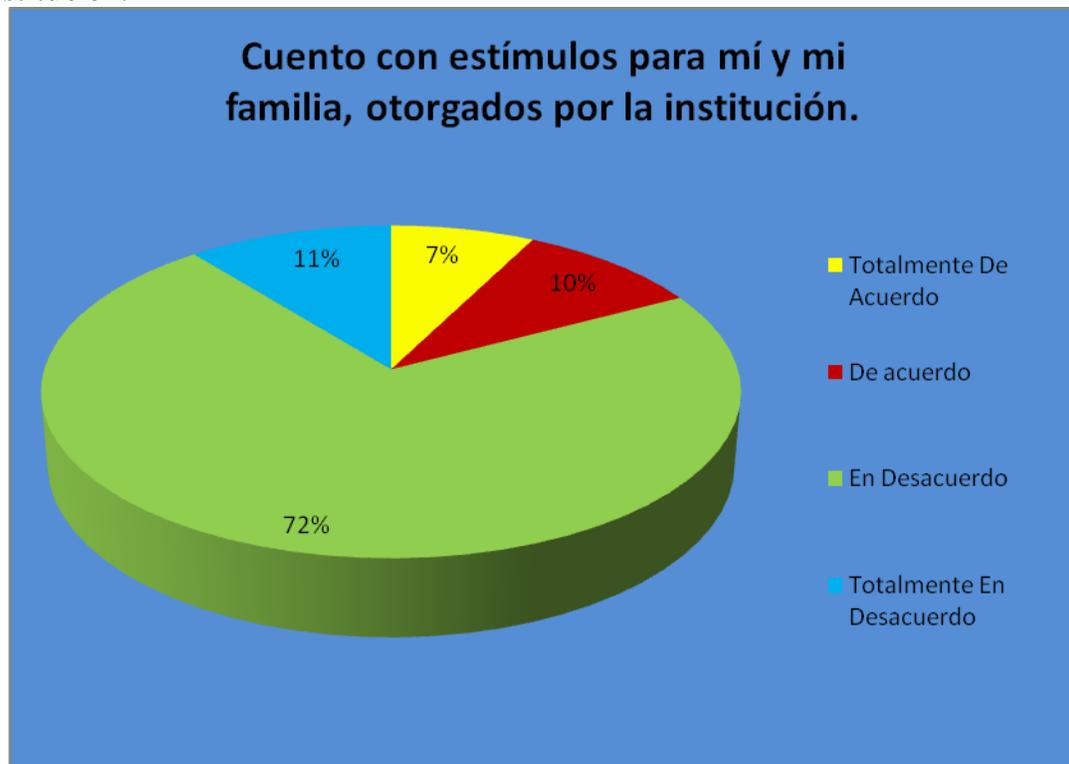
Fuente. Autor

Un 65% manifiestan están de acuerdo con que las actividades de trabajo están bien distribuidas, y un 15% se hallan en desacuerdo con que las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas.

**Tabla 14. Cuento con estímulos para mí y mi familia, otorgados por la institución.**

Totalmente de acuerdo	14	7%
De acuerdo	18	10%
En desacuerdo	133	72%
Totalmente en desacuerdo	20	11%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 14. Cuento con estímulos para mí y mi familia, otorgados por la institución.**

Fuente. Autor

El 72% de los encuestados están en desacuerdo en que no hay estímulos para el uniformado otorgados por la institución, a la par de un 11% dicen estar Totalmente en desacuerdo con lo anterior.

**Tabla 15. Estoy siendo capacitado constantemente en función al cargo que desempeño.**

Totalmente de acuerdo	12	6%
De acuerdo	64	35%
En desacuerdo	79	43%
Totalmente en desacuerdo	30	16%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 15. Estoy siendo capacitado constantemente en función al cargo que desempeño.**

Fuente. Autor

El 43% de los entrevistados se encuentran en desacuerdo en que no están siendo capacitados constantemente en función al cargo que ejercen y un 35% se encuentran de acuerdo con la anterior afirmación.

**Tabla 16. Soy feliz en mi lugar de trabajo**

Totalmente de acuerdo	42	23%
De acuerdo	57	31%
En desacuerdo	72	39%
Totalmente en desacuerdo	14	7%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 16. Soy feliz en mi lugar de trabajo**

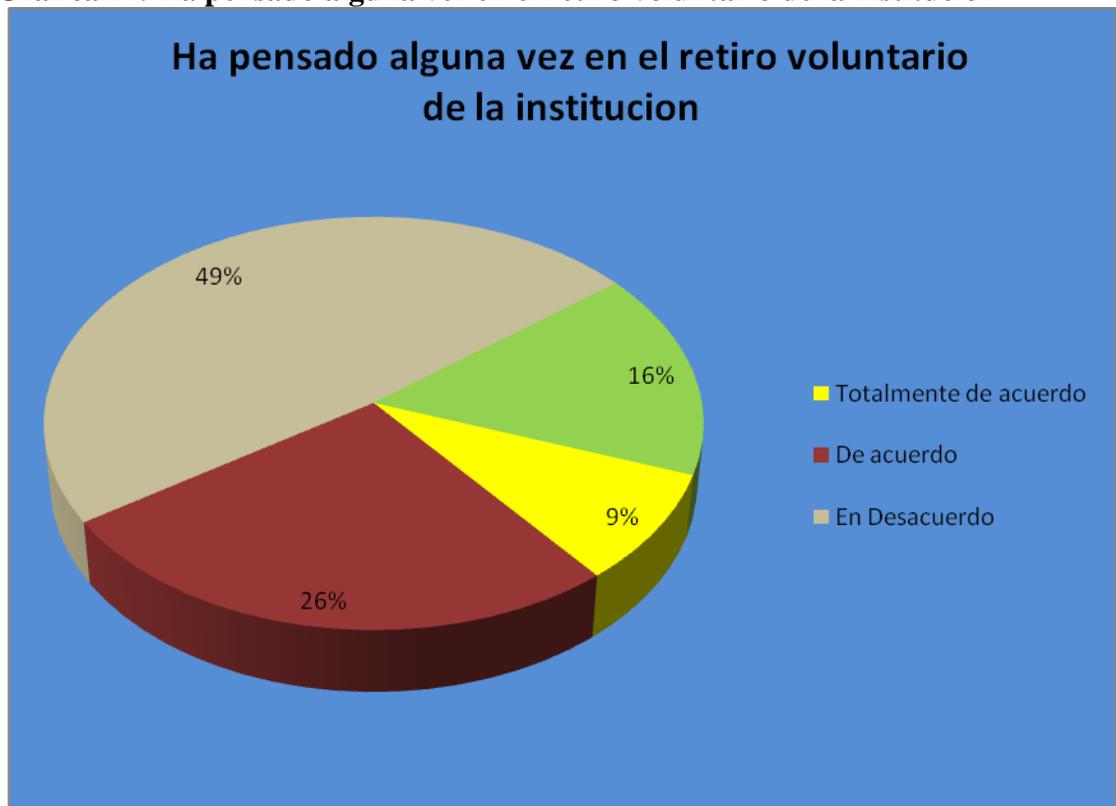
Fuente. Autor

Un 39% se encuentran en desacuerdo con no es feliz en su lugar donde laboran. Un 31% respondieron estar de acuerdo con que si con felices en su lugar de trabajo.

**Tabla 17. Ha pensado alguna vez en el retiro voluntario de la institución**

Totalmente de acuerdo	16	9%
De acuerdo	49	26%
En desacuerdo	90	49%
Totalmente en desacuerdo	30	16%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 17. Ha pensado alguna vez en el retiro voluntario de la institución**

Fuente. Autor

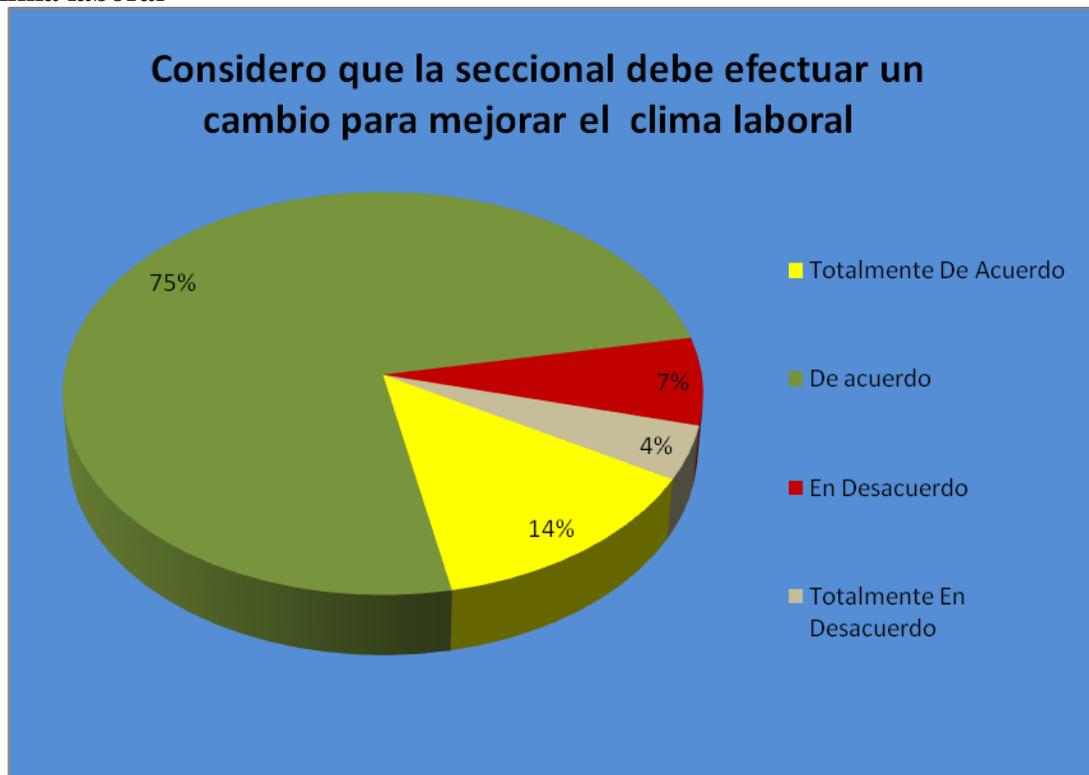
El 49% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con haber pensado retirarse voluntariamente de la institución, pero un 26% de los entrevistados respondieron estar de acuerdo con haber pensado retirarse de la Policía Nacional.

**Tabla 18. Considero que la seccional debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral**

Totalmente de acuerdo	25	14%
De acuerdo	139	75%
En desacuerdo	13	7%
Totalmente en desacuerdo	8	4%
Total	185	100%

Fuente. Autor

**Grafica 18. Considero que la seccional debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral**



Fuente. Autor

El 75% de los encuestados consideran que en la Seccional se debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral de la unidad, con lo cual están de Acuerdo con la pregunta expuesta.

### **Diagnostico situación actual del clima laboral**

Para realizar el diagnóstico del estado del clima organizacional de la Seccional, se parte de la encuesta aplicada al personal que conforma la unidad, con el fin de evaluar su motivación.

La encuesta identifico que existen problemas en el clima laboral de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander, se evidencia insatisfacción en un porcentaje alto de los policiales que conforman la unidad, dentro de los motivos más destacados se encuentra el salario, problemas de comunicación, inconformidad en el método de rotación del personal, dotación, en la asignación de medios logísticos, ascensos, distribución de los incentivos,

### **Análisis de documentos**

Esta técnica permitió seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación, en la información requerida (Hernández 2003), a través de aquellos documentos que recogen información útil del funcionamiento de la unidad objeto del presente estudio.

Dentro de los cuales se destacan el plan estratégico de la Policía Nacional, misión, visión, mega, así como las resoluciones, leyes, instructivos y linimentos generales que rigen el servicio de la Seccional, para su análisis se tomaron en cuenta los elementos de vital importancia para la investigación dentro de los cuales se destacan, personal, horarios, satisfacción, motivación, adaptación, desvinculaciones, deserción, investigaciones., salario.

Esto permitirá conocer que es lo que desea el personal, como están, que quieren, lo que facilitará proyectar la propuesta o plan de mejoramiento acorde a las necesidades de la unidad.

### **Análisis de satisfacción del personal de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander a través del cuestionario**

Para la realización de este diagnóstico y recolección de la información se aplicó un cuestionario de satisfacción a la muestra seleccionada correspondiente a 185

policiales los cuales representa el total de quienes integran la unidad, ver anexo, en el se identifican los aspectos de mayor interés a diagnosticar.

Es importante señalar que los policiales prefirieron no proporcionar sus datos personales, como grado, apellidos y nombres, por temores a posibles represalias y fue completamente respetado para una mayor objetividad y veracidad en la información suministrada

Las preguntas del cuestionario fueron planteadas con el fin de obtener la información requerida para determinar cuáles son las causas que están afectando la satisfacción del clima organizacional de la unidad y con ello plantear la propuesta o plan de mejoramiento

La encuesta se aplicó en horario laboral revelándose para que sean contestados personalmente, los encuestados optaron y prefirieron omitir su identidad y no suministrar sus datos personales como son su nombre, lo cual fue completamente respetado.

Las preguntas del cuestionario fueron planteadas con la finalidad de poder hallar las causas que provocan ciertas insatisfacciones laborales por parte del personal.

**Los resultados más significativos arrojados por la encuesta son:**

- El 42% de los entrevistados se encuentran en desacuerdo que cuentan con herramientas y mecanismos para superarse como persona. Mientras que el 35% de este personal se encuentran de acuerdo con este concepto.
- El 33% de los encuestados están en totalmente en desacuerdo con que la dotación no es entregada a oportunamente para desarrollar su trabajo. Luego un 30% están en desacuerdo en que la dotación no es la adecuada.
- Un 38% de los entrevistados están en desacuerdo en que los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente. Frente a un 35% dice estar de acuerdo con la anterior afirmación.
- El 52% de los entrevistados se encuentran en desacuerdo en que las rotaciones o traslados no se realizan en forma objetiva.

- El 65% de los encuestados están en desacuerdo en que su salario no es proporcional a la labor que desempeñan. Le sigue un 18% respondieron en que están totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.
- El 50% de los encuestados se encuentran en de acuerdo en que no hay valoración ni reconocimiento por su trabajo ejecutado. Mientras un 30% se encuentran en desacuerdo con dicha afirmación.
- El 72% de los encuestados están en desacuerdo en que no hay estímulos para el uniformado otorgados por la institución, a la par de un 11% dicen estar Totalmente en desacuerdo con lo anterior.
- El 43% de los entrevistados se encuentran en desacuerdo en que no están siendo capacitados constantemente en función al cargo que ejercen y un 35% se encuentran de acuerdo con la anterior afirmación.
- Un 39% se encuentra en desacuerdo con no es feliz en su lugar donde laboran. Un 31% respondieron estar de acuerdo con que si con felices en su lugar de trabajo.
- El 75% de los encuestados consideran que en la Seccional se debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral de la unidad, con lo cual están de Acuerdo con la pregunta expuesta.

### **Análisis de satisfacción del personal de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander a través de la entrevista**

Para este análisis se elaboró una entrevista semi abierta anexo, con el fin de conocer y profundizar la información especialmente en aquellos policiales que solicitaron el retiro de forma voluntaria, y así concluir el diagnostico sobre la satisfacción del clima organizacional del personal que conforma la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander.

Para la realización de la investigación se tomó una muestra aleatoria del personal activo de la unidad y ocho policiales de los nueve que solicitaron el retiro de forma voluntaria durante los últimos dos años.

La entrevista fue aplicada por el autor del proyecto a la población seleccionada, siguiendo todos los requerimientos técnicos de la misma.

## **Sugerencias para mejorar el clima laboral de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander**

### **Análisis del diagrama de espina de pescado**

Con el fin de vincular a los miembros de la Seccional objeto de estudio en la búsqueda e identificación de las posibles soluciones al problema detectado, para mejorar el clima organizacional de la unidad, se solicitó la colaboración del personal policial en los diferentes grados, cargos, y en especial al personal que conforma el tren administrativo de la unidad, se realizó una lluvia de ideas como técnica para la recolección de opiniones y detectar las posibles causas y sus efectos que están afectando la satisfacción del personal policial, y de esta forma se fue conformando la espina de pescado o diagrama de Ishikawa. Ver (figura, pág 54)

Este diagrama de Ishikawa, constituye una herramienta de vital importancia para identificar procesos y situaciones de las cuales se recoge gran información para el análisis del problema y sus posibles causas y efecto.

Algunos de los problemas detectados en la ejecución de esta técnica y que fueron la base en la elaboración del diagrama son:

**Análisis de la actual situación**

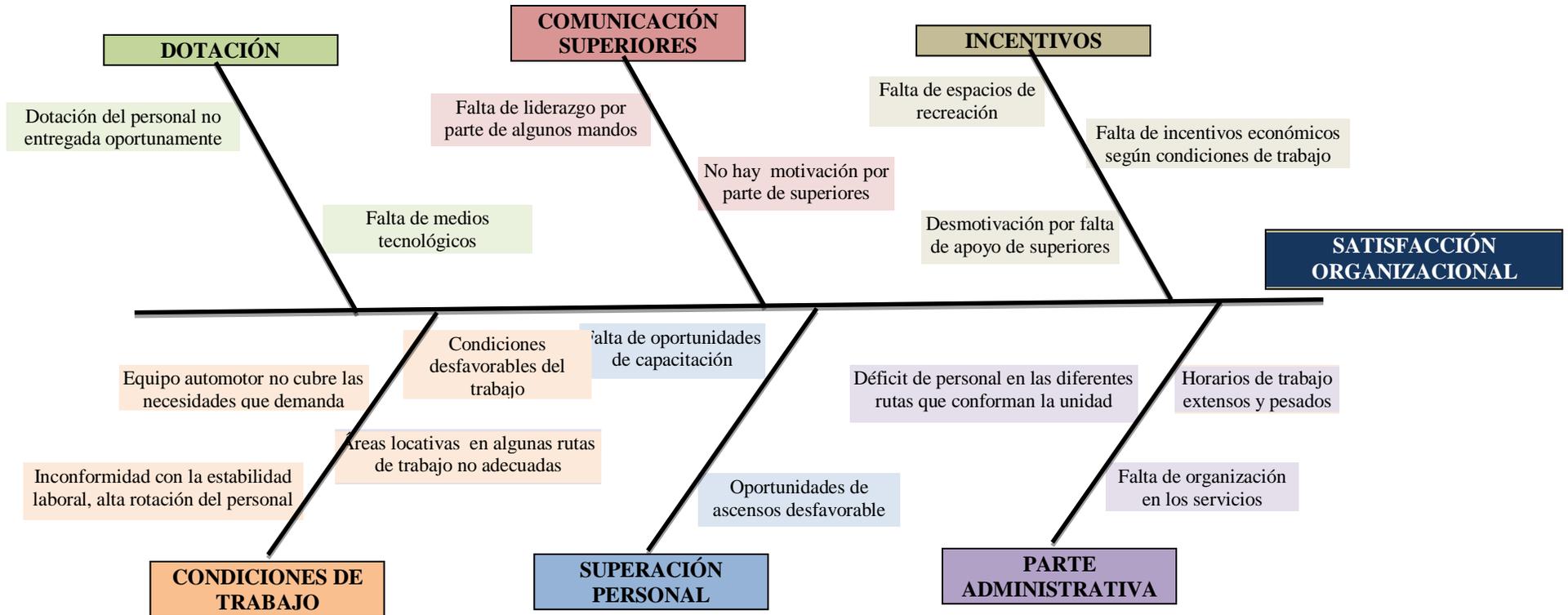


Figura 2. Espina de pescado o diagrama de Ishikawa  
 Fuente: (Toro, et,al 2004)

- Inconformidad con la estabilidad laboral, alta rotación del personal
- Déficit de personal en las diferentes rutas que conforman la unidad
- Déficit de equipo automotor no cubre las necesidades que demanda cada unidad
- Condiciones desfavorables del trabajo
- Falta de medios tecnológicos (computadores, impresoras, escáner entre otros)
- Falta de incentivos económicos teniendo en cuenta las condiciones de trabajo
- Oportunidades de ascensos desfavorable
- Falta de organización en los servicios.
- Intolerancia
- Horarios de trabajo extensos y pesados
- Dotación del personal no entregada oportunamente especialmente lo relacionado con los grupos especiales (UNIR)
- Falta de liderazgo por parte de algunos mandos
- Falta de espacios de recreación
- Áreas locativas en algunas rutas de trabajo no adecuadas
- Falta de oportunidades de capacitación
- Desmotivación por falta de apoyo de superiores

Este método arrojó datos importantes en cuanto a la insatisfacción que tiene el personal policial perteneciente a la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander, los cuales coinciden con el obtenido a través de la encuesta y la entrevista.

### **Causas principales de la insatisfacción laboral del personal policial perteneciente a la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander.**

Una vez analizado los resultados de los diferentes métodos utilizados en la recolección de información se puede concluir que dentro de las principales causas que afectan la motivación del personal de la Seccional de tránsito y Transporte de Santander, son:

- **Bajo Salario:** El personal policial, especialmente en el grado de patrulleros con más de diez años de servicio, consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y las jornadas de trabajo que realizan, dado las condiciones laborales por cuanto los gastos son mayores teniendo en cuenta que deben tomar los alimentos en los restaurante ubicados sobre las vías lo cual demanda un mayor gasto por cuanto en su gran mayoría son turísticos y muy costosos. De otra parte están los gastos adicionales de papelería al conocer un procedimiento, (copias de los informes, registros fotográficos, etc.), así mismo están los gastos fijos de arriendo, alimentación, educación de los hijos, pago de servicios, transporte, lavandería, Esto conlleva que el policial se sienta estresado dado que afecta directamente el ambiente familiar en lo económico y por ende su estabilidad emocional, lo cual provoca agotamiento físico y mental.
- **Alta Rotación del Personal:** un alto porcentaje del personal policial considera que no existen políticas de estabilidad que contribuyan a la unión familiar, por cuanto no hay estabilidad en los lugares de trabajo dado que existe rotación periódica lo cual genera desestabilidad familiar. Repercutiendo en la educación de los hijos, en lo económico por gasto en los trasteos, psicológico en lo conyugal y otros factores que repercuten en lo emocional.
- **Déficit de Personal:** La percepción de los mandos evidencia la falta de personal en las diferentes rutas lo cual ocasiona mayor optimización del personal policial, en los

servicios que se prestan, (escoltas, atención de accidentes de tránsito, aplicación de campañas, cumplimiento de planes, programas, aplicación de la norma y operatividad, que a la postre se traduce en recarga laboral para el policial.

- **Dotación:** La percepción del policial especialmente los que conforman los grupos (UNIR) Unidades de intervención y reacción, manifiestan estar inconformes dado que no se les dan la dotación (uniformes) oportunamente lo que conlleva a prestar el servicio con uniformes en avanzado estado de deterioro desdibujando la imagen del policial y la institución o en algunos casos les ha tocado adquirir dotación con recursos propios.
- **Medios Logísticos de Transporte:** El estudio revela que el equipo automotor a pesar de su eficiente distribución y optimización de estos recursos son insuficientes para atender la demanda que requiere la Seccional, lo cual ocasiona en algunos casos utilizar medios logísticos de propiedad del policial, (vehículos y motos particulares) para los desplazamientos que se requieren lo cual, demuestra un gasto innecesario de los recursos económicos propios del policial (combustible y rodamiento), los cuales no deberían ser asumidos por el policial.
- **Medios Logísticos de Oficina:** Los policiales del tren administrativo en algunos casos no cuentan con todos los medios logísticos que deberían tener para desarrollar sus funciones, como lo son computadores, impresoras puestos de trabajo, dado que se evidencio en algunos casos la utilización de equipos portátiles, e impresoras de propiedad del personal policial, lo cual es un factor de desmotivación para el personal, al tener que utilizar recursos propios para ejercer funciones laborales.
- **Falta de Motivación:** Algunos policiales manifestaron su inconformismo dado que no existen políticas ni practicas claras de motivación en el trabajo, sino por el contrario, se siente desmotivación, por la forma y el trato de algunos superiores, como lo manifiestan algunos policiales del tren administrativos, los cuales han percibido irrespeto, humillaciones, criticas, amenazas y maltrato por parte de un

superior que labora y por temor a las represarías prefieren callar y no denunciar estos hechos que afecta la convivencia y el clima organizacional de la unidad. Tener un buen trato con el personal superior y subalternos es importante para que estos no se desanimen y se mantengan bien motivados hay que exigir con ejemplo y sin maltratar al personal.

- **Capacitación:** El personal se siente insatisfecho porque considera que no se están brindando las capacitaciones necesarias que contribuyan en el desarrollo personal y profesional. Como observamos es importante brindar capacitación tanto en lo laboral como en lo personal dentro de las cuales se pueden orientar al liderazgo, al manejo de personal, la motivación, el manejo adecuado del dinero, lo cual constituye en una de las mejores inversiones del capital humano y una de las principales fuentes de bienestar del personal y la institución.
- **Incentivos:** A pesar de que la institución cuenta con un manual del sistema de estímulos basada en la Resolución No. 03157 del 6 de septiembre de 2011, mediante la cual el Director General expide el Manual del sistema de estímulos para el personal de la Policía Nacional. Durante la investigación un gran número de policiales desconocen este documento y manifiestan su inconformismo en la aplicación de los estímulos en la unidad. En gran parte la satisfacción del empleado y motivación deriva de su trabajo y dependen del reconocimiento de su desempeño por parte de sus superiores.
- **Clima Laboral Desfavorable:** Las desmotivaciones del personal generan conflictos entre los policiales mandos medios y subalternos, lo que da como resultado un ambiente muy pesado y estresante generando situaciones de conflicto, falta de respeto, informes constantes, investigaciones del personal, denuncias por parte de los ciudadanos en la mayoría a quienes se les imponen multas de tránsito y no denuncian por el comparendo sino por el maltrato que da el policial, baja productividad del personal evidenciada en las estadísticas de operatividad, esto a la postre en algunos casos ha conllevado al retiro voluntario del personal. El estudio ha

permitido inferir que a medida que se den los estímulos y mejoras en el desarrollo de las funciones de acuerdo a la problemática analizada y se oriente el comportamiento de los mandos líderes como de ejemplo a seguir serán quienes estimulen de forma positiva o negativa el clima organizacional de la unidad.

Como se puede evidenciar en los resultados del estudio, la insatisfacción del personal policial trae consecuencias negativas para la institución policial y la comunidad, lo cual genera baja productividad, y desdibuja la imagen institucional.

Finalmente podemos concluir, que la insatisfacción laboral del personal influye directamente en el clima organizacional, y puede llegar a afectar su entorno familiar, social y personal.

## Propuesta

### Propuesta del plan de mejoramiento

Uno de los objetivos de esta investigación es de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral y así a contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la seccional de tránsito de Santander, así como resolver las falencias detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral ejecutado.

Ahora bien, a partir de los resultados que se obtuvieron por medio de la encuesta aplicada para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, plasmadas en el Diagrama de Ishikawa, se propone el siguiente Plan de Mejoramiento.

Problema	Medida	Acción	Responsable	Plazo
CONDICIONES DE TRABAJO	Se debe ejecutar un trabajo intensivo para mejorar las condiciones físicas y ambientales de la seccional, con el objetivo de propiciar un entorno agradable.	Mejorar el medio físico en esta seccional.	Jefe seccional	Corto
	Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral	Lograr que los miembros de la seccional no se preocupen por asuntos de poco interés y que estén más atentos a otros asuntos en perspectiva	Talento humano	
	En cuanto al parque automotor examinar las condiciones físicas mecánicas en que ese se encuentra.	2- Ejecutar una revisión de cada unidad móvil a través de mantenimiento preventivo planificado a dichos dispositivos con el fin de exigir calidad y eficacia en el servicio, dificultades que se vienen presentando en ese sentido y que afectan su labor.	Responsable de proceso de vehículos desan	Mediano
	La rotación del personal se realiza sin tener en cuenta aspectos personales y laborales	Elaborar y planificar la rotación del personal según sus anotaciones y registros a la vez teniendo en cuenta sus	Jefe seccional – jefe talento humano	

Problema	Medida	Acción	Responsable	Plazo
		observaciones.		
DOTACIÓN	Dotar e implementar de los medios y dispositivos necesarios como uniformes y equipos para complementar su labor.	Garantizar los suministros necesarios, de forma estable y a tiempo para un mejor desarrollo de la actividad policial.	Responsable logístico	
	La implementación de la tecnología de punta es una medida necesaria para agilizar y obtener resultados positivos.	La adecuación de salas con equipos de informática de última generación será clave esencial para comprometerse en una labor eficiente.	Responsable logístico	
COMUNICACIÓN CON SUPERIORES	Los superiores tienen la responsabilidad total de liderar con moderación y motivación a sus subalternos de manera tal que éstos sientan amor a su trabajo	Desarrollar en sus subalternos la capacidad de liderazgo por medio de ejemplos y socialización constante.	Jefe de seccional – mandos medios	Permanente
		Mantener una constante Retroalimentación entre superiores y personal.		
	Los miembros de la seccional deben ser constantemente motivados y sentirse parte vital de la institución.	Mandos superiores ejecutar actos de socialización encaminados a motivar e incentivar a sus miembros, por medio de la integración con el personal	Jefe talento humano	Corto
INCENTIVOS	Los espacios de recreación y socialización son esenciales para un mejor ambiente laboral	Realizar encuentros recreativos y lúdicos con las diferentes rutas de la unidad	Jefe talento humano	Corto
	Instituir formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación a los miembros de la institución	Crear formas de reconocimiento tanto moral como material, ya sea mensual, trimestrales o anuales para estimular el mejoramiento de su labor	Jefe talento humano y comandantes de ruta	Mediano
SUPERACIÓN PERSONAL	Tener en cuenta la problemática actual de los miembros que conforman la unidad	Crear elementos de capacitación en valores	Jefe talento humano	Permanente
	Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima	Implementar cursos de comunicación dirigidos a superiores y policiales para mejorar técnicas de conocimiento y la	Jefe talento humano	Mediano

Problema	Medida	Acción	Responsable	Plazo
	organizacional cualitativamente superior.	comunicación, técnicas y habilidades de está, particularizadas.		
		Convenios con universidades y corporaciones en Estudios técnicos y superiores con facilidad de acceder para superación personal y profesional.	Jefe seccional y talento humano	Corto
		Capacitaciones contantes a todo el personal incluyendo a superiores con el fin de mejorar clima organizacional.	Jefe talento humano	Mediano
Pate administrativa	La asignación de horarios es extensa provocando con ello stress laboral y desmotivación.	Reestructuración de horarios de servicios a personal que labora en las diferentes rutas de la seccional, con el fin de disminuir riesgos profesionales, especialmente lo referente a los comandantes de ruta quienes laboran más de 16 horas diarias.	Jefe seccional y talento humano	Mediano
	La distribución del personal no es equitativa	Implementar una reestructuración y efectuar solicitudes de asignación de personal a nivel central	Jefe seccional – nivel central ditra	Largo
	El proceso de la asignación de los servicios no es la mejor.	Planificar con antelación los servicios para que el personal este mejor distribuido y así cumplir con lo asignado en un tiempo determinado.	Jefe seccional – responsable planeación	Permanente

## Conclusiones

- El clima organizacional juega un papel de vital importancia para el logro de los objetivos de la organización,
- Los miembros que laboran en la seccional de Tránsito y Transporte de Santander consideran que su remuneración económica no es suficiente para la cantidad de trabajo que realizan, pues deben laborar largas horas, incluso más de las debidas, los horarios les parecen desfavorables, ya que deben trabajar más de 15 horas al día, tales circunstancias provocan extenuación físico y mental.
- Esta investigación dejó entrever datos de que cuando el salario se ve como justo, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de los trabajadores, favorecen la satisfacción. Y por lo tanto su calidad y eficiencia en el trabajo son óptimas.
- El descontento en relación con los superiores es evidente, los miembros se sienten incómodos en su labor, ya que perciben signos de intolerancia y desmotivación de sus superiores hacia ellos, lo anterior provoca una gran incomunicación y falta de consideración para con ellos.
- Como tal se observa cómo la conducta de un superior es uno de los determinantes para la satisfacción. Se podría decir que la complacencia del empleado se aumenta cuando sus superiores son comprensivos y amigables, les motiva e incentiva por su buen desempeño y atienden las opiniones de ellos.
- La carencia de motivación hacia los miembros que laboran en la seccional de tránsito de Santander es una de las falencias que más se denota, se consideran que no hay políticas ni prácticas que aumente su motivación al trabajo, sino que al contrario, los desmotivan cuando se percibe un entorno totalmente carente de motivación.
- Cuando los miembros de esta Seccional no perciben y no observan motivación alguna, han pensado en alguna ocasión renunciar a sus puestos de trabajo, lo cual es preocupante este punto, La monotonía de sus actividades genera insatisfacción y a

la falta de motivación para que los trabajadores sigan laborando eficientemente.

- La investigación revela que la falta de cambio en las actividades de los que trabajan en esta seccional genera, monotonía y descontento lo cual influye en la disminución del rendimiento de los mismos.
- Como se observa en los resultados de la investigación, la insatisfacción laboral genera resultados negativos para la seccional y causa una disminución en la eficiencia del clima organizacional.
- Para concluir se resalta como la insatisfacción laboral, está influyendo negativamente en el Clima Organizacional de la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander, lo que daría como consecuencia que el grupo de trabajadores estén preocupados y desmotivados.
- Hay un recurso muy importante de toda empresa y es precisamente el recurso humano, el cual es el gran motor de toda organización, por ello la importancia de procurar generar y mantener un entorno laboral factible y agradable, proporcionará mejores y grandes herramientas para que los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos en sus lugares de trabajo.
- En la actualidad las organizaciones se deben preocupan cada vez más por tener empleados motivados, satisfechos y productivos, sus directivos de éstas empresas deben procurar no dar causa de insatisfacción laboral, ya que es de conocimiento propio que trae consecuencias negativas en su organización

### **Recomendaciones**

- Según la experiencia obtenida en el desarrollo en la parte investigativa se debe dar prioridad e importancia en la motivación como un factor esencial en el sentido de pertenencia en los mandos y el personal subalterno, lo cual se retribuirá en el cumplimiento eficiencia y eficacia de las funciones de cada uno de los funcionarios.
- El fortalecer las actividades de bienestar social permitirá dar acceso a todos los funcionarios sin distinción de grados que tengan y al sitio de trabajo donde laboren, pues los funcionarios que se hallan laborando externamente la mayoría no son tenidos en cuenta para la ejecución de procesos administrativos; lo que denota preferencia a las rutas más cercanas a la Seccional.
- Se plantea la creación de estrategias frente a la inconformidad referida a la percepción que tienen los trabajadores del papel que se le ha asignado en las actividades de la entidad y en los recursos que se les suministra para el desarrollo de la misma ya que un número considerable de funcionarios manifiesta que son insuficientes.
- Replantear la distribución a tiempo de los dispositivos y herramientas esenciales y necesarias como uniformes de dotación a tiempo, fortalecerá su misión como tal en el área laboral, mediante el desarrollo de políticas que generen la inclusión, equidad y valoración de los funcionarios como seres humanos calificados y proactivos.

## Referencias

- Antonio Alva Santos Dr. (s.f). Validez y confiabilidad de los instrumentos-  
[aalva1959@yahoo.es](mailto:aalva1959@yahoo.es). Pdf
- Arribas, Martín M.C. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. Enfermera. Instituto de Investigación de Enfermedades Raras. Instituto de Salud «Carlos III». Madrid. Pdf
- Corral Yadira. (2008). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales Universidad de Carabobo Valencia Estado Carabobo Venezuela.* [yadi\\_jem@hotmail.com](mailto:yadi_jem@hotmail.com)  
Revista Ciencias De La Educación Segunda etapa / año 2009 / Vol 19/ nº 33. Valencia, enero - Junio Pdf
- DAFP, (2007), Documento Clima Organizacional
- Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (s,f). Documento Programa de Inducción y Reinducción, Plan de Capacitación.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, (s,f). Documento Clima Organizacional
- Chiavenato, Idalberto.(2000). Administración del Recurso Humano. Bogotá, Colombia Mc Graw Hill. p, 53
- Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición, México, Editora Mac Graw Hill. p. 586
- Chruden y Sherman, (s,f). Administración de personal, C.E.C.S.A
- De Bono, Edward. Ideas para profesionales que piensan. Editorial Paidos, SAICF. España 1994.
- Forehand, G, & Gilmner, B. V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Ojilleti*, (64), p, 361-382.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gutiérrez Castillo, Orlando, & Gancedo Gaspar, Nélica. (2001). Estrategia de desarrollo del turismo en Cuba: resultados, retos y perspectivas. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), p,85-106.

- Harrington, H. James. (2000). *Herramientas para la creatividad*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá.
- Herbert G. Hicks, C Ray. (1976). *El Manejo de la Organización*, McGraw- Hill
- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández SR, Fernández-Collado C, Baptista LP. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ta edición. México. McGrawHill: 208-210.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2008). *Administración*. 7a edición. México
- Hitt Michael A., Hoskisson Robert E., Ireland R. Daune. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización conceptos y casos*, Editorial: Thomson International, Edición: México, p, 396
- Idalberto Chiavenato, (s,f). *Introducción a la teoría general de la Administración*, MC Graw Hill, 4ª edición,
- Kinnear, T.C. y Taylor, J.R. (1996). *Marketing Research. And applied approbach*. 5a ed. McGraw-Hill international editions. Marketing Series, New York.
- Junco , O. (2004). *Estudio del Clima Organizacional en la Empresa Eléctrica de Villa Clara*. Maestría
- Liquidano Rodríguez. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220), p, 145-178.
- Ley 909 De 2004
- Lledó, Pablo; Rivarola, Gustavo. (2007). *Gestión de proyectos*.-- Buenos Aires: Pearson Education, Inc, XXIV, 501 páginas
- M. Paz Sandín Esteban. (2000). Criterios de Validez en la Investigación Cualitativa: de la Objetividad A La Solidaridad. Universidad de Barcelona. . *Revista de Investigación Educativa*, 2000, Vol. 18, n.º 1, págs. 223-242. Pdf
- Mcgregor Douglas M, (1971). *El lado humano de las empresas, introducción a la teoría general. de la administración*, Adalberto Chiavenato

- Marín, José Albeiro. (1999). El Clima Organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. En: Revista Decisión Administrativa N. 2. Abril-Junio
- Morales Vallejo Pedro. (2007). Estadística aplicada a las Ciencias Sociales La fiabilidad de los tests y escalas. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. (última revisión, 18 de Septiembre de 2007). pdf
- Oficina de atención al ciudadano COMAN DESAN.
- Oficina de Bienestar social Coman DESAN.
- Ortiz Pabón, Efraín, Nagles García, Nofal; (2007). Gestión de tecnología e innovación. Teoría, proceso y práctica. Universidad EAN; Bogotá.
- Pardo Luz Patricia y Arteaga Patricia, (2000). Gestión Social del Talento Humano,
- Pratt Fairchild, Henry. (s.f.). Diccionario de Sociología. p, 207).
- Rodríguez, Norma L.; Herrera, Carlos G.(2) (2010). Validación y confiabilidad de un instrumento de medición para carreras de ingeniería. Revista Electrónica Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología. pdf
- Rodríguez, Darío. (1999). Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
- Ruiz, B. C. (1988). Uso y Abuso de la escala Likert en la investigación psicoeducativa. *Investigación y Posgrado*, 3, 1, 93-112. pdf
- Salvador Miguel, Bigné Enrique, Lévy Jean-Pierre, Cuenca Antonio Carlos y Miguel M<sup>a</sup> José. (1996). *Investigación de Mercados*. Ed. McGraw-Hill. Madrid .
- Sistema Nacional De Evaluación Sine – costa rica . (s.f). Material de apoyo para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno. Apartado 5.1: Enfoques metodológicos. pdf
- Vásquez Restrepo Luz Gladis. Zuluaga Giraldo Bibiana Andrea. (2008). Clima Organizacional Asociado al Desempeño Laboral de los Funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot En El Periodo II Del 2007 Y I Del 2008. Tesis de Grado. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Trabajo Social. Girardot, Marzo.
- Varela, Rodrigo. (1991). Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI. Cali-Valle, Julio.

Vernette, E “ (s.f). Eficacia de los Instrumentos de Estudio: Evaluación de las escalas de medida”. Investigación y Marketing, n° 48, Julio, pp.49-66.

Víctor H.Vroom, (1964). Trabajo y Motivación, Nueva Cork,

### Medios Electrónicos

Decreto 1567 de 1998. [En línea]  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

Decreto 1572 de 1998. [En línea]:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1285>

Decreto 2504 de 1998. [En línea]:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3346>

Goncalves, A. (2009,). Clima organizacional. Retrieved February 22, November 16 de 2009, from <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.

Goncálves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (En línea):  
[www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm)

González Brito, M. (2009). Aproximación al estudio de la relación de algunos elementos psicológicos de la Cultura Organizacional y el Síndrome de Burnout. Retrieved March 2, [en línea] 2009, from <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.

Maslow Abraham H. (1954). “Motivación y Personalidad” [en línea]:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Biograf%C3%ADa-De-Abraham-Maslow-y-Carl/509304.html>

Maslow Abraham H. (1943). “la teoría de la motivación” [en línea]  
<http://www.buenastareas.com/materias/teoria-de-la-motivaci%C3%B3n-humana-de-abraham-maslow/0>

Toro García Natalia. Ochoa T Luz Elena. Vargas del R Adrián de Jesús. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa, En el proyecto “Evaluación y fortalecimiento de los ambientes creativos para la innovación en las empresas de Manizales”. Clima Organizacional. GTA Gestión Creativa PROCREA. Con el apoyo de COLCIENCIAS y el DIMA. [marzo 1 de 2012] [en línea] [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf)

[www.ministeriode transporte.gov.co](http://www.ministeriode transporte.gov.co)

[www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)

[www.elspectador.com](http://www.elspectador.com)

www.caracolradio.com

www.rcnradio.com

www.policia.gov.co

## **Apéndices**

## Apéndice A Firmas validación de instrumentos



**Uptc**  
Universidad Pedagógica y  
Tecnológica de Colombia

Edificando  
futuro

Duitama, 26 de noviembre de 2012

Señor Subintendente

**JUAN CARLOS ROMERO CÁRDENAS**

Estudiante de la Escuela de Administración de Negocios

Universidad EAN

Respetado Señor:

Por medio de la presente nos permitimos informar que referente a la validación del instrumento de su investigación titulada: "PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SECCIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SANTANDER" una vez efectuado un análisis y cotejo de la información, manifestamos concepto favorable sobre el instrumento aplicado.

Se anexan los resultados encontrados.

Cordialmente,



**DAIRO SIGIFREDO GIL GIL**

Especialista en Estadística  
Docente Titular  
Uptc - Seccional Duitama



**ÁLVARO CALVACHE ARCHILA**  
Doctor en Matemáticas  
Docente Titular  
Uptc - Seccional Duitama



Avenida Central del Norte - PBX 7422175/76 - Tunja

[www.uptc.edu.co](http://www.uptc.edu.co)

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
POLICIA NACIONAL



DEPARTAMENTO DE POLICÍA SANTANDER

Floridablanca, 17 de noviembre de 2012

Doctor  
**DAIRO SIGIFREDO GIL GIL**  
Docente Titular  
Uptc - Duitama

**ASUNTO:** Solicitud.

De manera atenta me permito solicitar su valiosa colaboración, en la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en la investigación titulada: **"PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SECCIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SANTANDER"**. Por su experiencia profesional y méritos académicos me he permitido seleccionarlo para la validación de dicho instrumento, sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final del trabajo. Esto con el fin de obtener el título de Administrador de Empresas de la Universidad EAN Escuela Administración de Negocios – Bogotá

Las observaciones hechas por usted, se utilizarán para perfeccionar el instrumento hasta llegar a una estructuración adecuada del mismo, para que la información que se recabe sea la más apropiada, con el tema del estudio.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración

Atentamente,

*Juan Carlos Romero Cardenas*  
**Subintendente JUAN CARLOS ROMERO CARDENAS**  
Estudiante de la Escuela de Administración de Negocios  
**Universidad EAN**  
C.C 74.373.438 de Duitama (Boyacá)

*Recibi 17-11-12*  
*[Firma]*

Anexo: copia del proyecto

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
POLICIA NACIONAL



DEPARTAMENTO DE POLICIA SANTANDER

Floridablanca, 17 de noviembre de 2012

Doctor  
**ALVARO CALVACHE ARCHILA**  
Docente Titular  
Uptc - Duitama

**ASUNTO:** Solicitud.

De manera atenta me permito solicitar su valiosa colaboración, en la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en la investigación titulada: "**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SECCIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SANTANDER**", Por su experiencia profesional y méritos académicos me he permitido seleccionarlo para la validación de dicho instrumento, sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final del trabajo. Esto con el fin de obtener el título de Administrador de Empresas de la Universidad EAN Escuela Administración de Negocios – Bogotá

Las observaciones hechas por usted, se utilizarán para perfeccionar el instrumento hasta llegar a una estructuración adecuada del mismo, para que la información que se recabe sea la más apropiada, con el tema del estudio.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración

Atentamente,

*Juan Carlos Romero Cárdenas*  
**Subintendente JUAN CARLOS ROMERO CARDENAS**  
**Estudiante de Administrador**  
C.C 74.373.438 de Duitama (Boyacá)

Anexo: copia del proyecto

*Recibí:  
17 - Nov - 2012  
Alcalde.*

**Apéndice B**  
**Modelo encuesta aplicada**



UNIVERSIDAD (EAN)  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

**ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL**

El objetivo de la encuesta es identificar el estado actual del clima organizacional del personal que labora en la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander, con el fin de crear una propuesta para su mejoramiento.

Las siguientes preguntas requieren su opinión objetiva, de acuerdo a las vivencias y experiencias que ha tenido durante los últimos dos años en la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander.

FECHA \_\_\_\_\_

GRADO

Oficial		Suboficial		Mando Nivel Ejecutivo		Patrullero Y/O Agente	
---------	--	------------	--	-----------------------	--	-----------------------	--

CARGO

Comandante		Administrativo		Operativo		Grupo Especial Unir	
------------	--	----------------	--	-----------	--	---------------------	--

**1. Son reconocidas y valoradas mis acciones por parte de mis superiores**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**2. Cuento con mandos líderes que me enseñan y me guían en el desarrollo de mis funciones**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**3. Siento apoyo incondicional por parte superiores**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**4. Cuento con los recursos logísticos necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**5. La dotación que se me da para el desarrollo de mis funciones es la adecuada y es entregada oportunamente**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**6. Los recursos asignados a la unidad son distribuidos eficientemente**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**7. Existe una excelente coordinación en los servicios que se prestan**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**8. Considero que las rotaciones y/o traslados internos se hacen de forma objetiva**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**9. Hay buena comunicación entre mandos superiores y el personal de planta**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**10. El Salario que recibo es proporcional a la jornada laboral que desempeño**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**11. Existe un buen procedimiento de valoración y reconocimiento del trabajo que desempeño**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**12. Se promueve el trabajo en equipo**

Totalmente De Acuerdo	48	De acuerdo	50	En Desacuerdo	50	Totalmente En Desacuerdo	37
-----------------------	----	------------	----	---------------	----	--------------------------	----

**13. Las actividades de trabajo en los servicios están bien distribuidas**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**14. Cuento con estímulos para mí y mi familia, otorgados por la institución.**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**15. Estoy siendo capacitado constantemente en función al cargo que desempeño.**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**16. Soy feliz en mi lugar de trabajo**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**17. Ha pensado alguna vez en el retiro voluntario de la institución**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**18. Considero que la seccional debe efectuar un cambio para mejorar el clima laboral**

Totalmente De Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente En Desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	---------------	--	--------------------------	--

Gracias por su colaboración, su opinión es muy importante para el mejoramiento

**Apéndice C**  
**Decreto Ley 1572 De 1998**

**TÍTULO IV**

**DE LOS PLANES DE INCENTIVOS PECUNIARIOS Y NO PECUNIARIOS**

**ARTÍCULO 124.** Los planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios de que trata el Decreto Ley 1567 de 1998 se orientarán a reconocer el desempeño laboral de quienes sean seleccionados como los mejores empleados de la entidad y de los niveles jerárquicos que la conforman así como de los equipos de trabajo que logren niveles de excelencia.

Tendrán derecho a beneficiarse de los planes de incentivos que diseñe cada entidad, los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción según lo dispuesto en el artículo 30 del Decreto Ley 1567 de 1998.

**ARTÍCULO 125.** El jefe de la entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos pecuniarios y los no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico, a los mejores equipos de trabajo de la entidad y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la misma, escogido entre aquellos que pertenezcan a los niveles ejecutivo, profesional, técnico, administrativo u operativo.

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos, con los estudios realizados y con las preferencias de los empleados.

**PARÁGRAFO.** Se entiende por “Equipo de Trabajo al conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sienten solidariamente responsables.

No puede llamarse Equipo de Trabajo a una reunión de personas trabajando, a un grupo de individuos encargados, cada uno por su lado, de una parte de las labores ordinarias de la oficina.”

**ARTÍCULO 126.** El nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral del período anual fijado para dicha calificación y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la medición del logro en los objetivos previstos, de la calidad del servicio al cliente, de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

**ARTÍCULO 127.** Para la gestión de los planes de incentivos, cada entidad deberá conformar un comité, el cual estará integrado por el jefe de la entidad o su delegado, por los jefes de las unidades de planeación y de recursos humanos o por quienes hagan sus veces y por los representantes de los empleados principal y suplente ante la comisión de personal. El comité de incentivos igualmente, deberá aprobar el plan de bienestar el cual tendrá como base el diagnóstico de necesidades elaborado por la oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.

Serán funciones del comité de incentivos las siguientes:

- a. Seleccionar anualmente el mejor empleado de carrera de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, el mejor empleado de libre nombramiento y remoción y los mejores equipos de trabajo de la entidad.
- b. Definir los criterios y orientar a las dependencias de Recursos Humanos o a las que hagan sus veces en el diseño y la evaluación participativa del plan de incentivos de la entidad.
- c. Realizar gestiones que conduzcan a la celebración de convenios con entidades públicas y otros organismos para la ejecución de los planes de incentivos.
- d. Establecer las variables y el sistema de calificación interno para la medición del desempeño de los equipos de trabajo, de acuerdo con los parámetros y criterios

generales señalados en este decreto.

- e. Dirimir los empates que se presenten en el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo y de los empleados.

**ARTÍCULO 128.** Para aplicar los incentivos previstos en el respectivo plan de la entidad, se seleccionarán anualmente los empleados y equipos de trabajo con desempeños en niveles de excelencia, de acuerdo con los requisitos que se describen a continuación:

Para la selección del mejor equipo de trabajo:

- a) El proyecto u objetivo del equipo de trabajo debe haber concluido.
- b) Los resultados del proyecto o el logro de los objetivos previstos deben ser presentados y sustentados por el equipo aspirante.
- c) El equipo debe inscribirse ante el comité por intermedio del jefe de la dependencia. Para la selección de los mejores empleados de la entidad:
  - a) Tener un tiempo de servicios en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
  - b) No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación. No obstante el ser sancionado disciplinariamente en cualquier estado del proceso de selección se constituye en causal de exclusión del mismo.
  - c) Acreditar nivel de excelencia en la última calificación de servicios en firme.

**PARÁGRAFO.** Para efectos de lo previsto en el presente artículo, el desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción deberá ser evaluado bajo los mismos criterios y con los instrumentos de evaluación del desempeño laboral que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

**ARTÍCULO 129.** Para la selección del mejor equipo de trabajo se procederá de la siguiente manera:

- a) El jefe la dependencia y los representantes de cada uno de los equipos de trabajo

existentes en su área escogerán mediante voto y con base en las variables y el sistema de calificación establecido por el comité de incentivos, los equipos de trabajo que estén en niveles de excelencia. De acuerdo con los resultados de la votación, el jefe de la dependencia inscribirá ante el comité de incentivos el equipo o los equipos de trabajo escogidos.

- b) El comité realizará audiencias públicas para que los equipos de trabajo inscritos sustenten su desempeño y logros.
- c) El comité seleccionará, en estricto orden de mérito, a los mejores equipos de trabajo de la entidad con base en las calificaciones obtenidas. Este resultado será consignado en acta que deberá ser firmada por todos los miembros y enviada al Jefe de la entidad.
- d) El Jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido dentro del plan institucional de incentivos, mediante acto administrativo asignará al mejor equipo de trabajo de la entidad el incentivo pecuniario establecido. En caso de empate, el incentivo se distribuirá entre los miembros de los equipos que ocuparon el primer lugar y asignará a los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar los incentivos no pecuniarios disponibles que éstos hayan escogido según su preferencia.
- e) Mediante acto público deberán ser proclamados y premiados los equipos de trabajo seleccionados.

**PARÁGRAFO 1.** El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios a los equipos de trabajo será el 30 de noviembre de cada año.

**PARÁGRAFO 2.** El valor del incentivo pecuniario deberá pagarse por la entidad en su totalidad y por partes iguales, en efectivo al equipo de trabajo seleccionado.

**ARTÍCULO 130.** Para seleccionar al mejor empleado de carrera de la entidad y a los mejores empleados de carrera de cada uno de sus niveles jerárquicos, así como al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, con desempeño laboral en niveles de excelencia se procederá de la siguiente manera:

- a) A partir del 15 de junio y dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, el comité de incentivos dará inicio al proceso de selección.
- a) Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, la dependencia de recursos humanos deberá presentar al comité de incentivos el listado de los empleados de la entidad, cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel de excelencia y cumplan con los requisitos establecidos.
- b) El comité de incentivos, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al recibo de
- c) los listados, seleccionará como el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico y el mejor dentro de los de libre nombramiento y remoción a quienes hayan obtenido las más altas calificaciones. El mejor empleado de carrera de la entidad será el que tenga la más alta calificación entre los seleccionados como mejores de cada nivel.
- d) El comité ofrecerá a los seleccionados los incentivos previstos en el plan anual institucional para que éstos escojan los de su preferencia. El mejor empleado de libre nombramiento y remoción seleccionado podrá optar por los incentivos que se establezcan para estos servidores dentro del plan institucional. El mejor empleado de carrera de la entidad escogerá en primer lugar el incentivo de su preferencia; los demás empleados de carrera escogerán por acuerdo o por sorteo cuando no sea posible el acuerdo.
- e) De lo anterior, el comité de incentivos elaborará un acta que firmarán todos sus miembros y será enviada al jefe de la entidad para que mediante acto administrativo formalice la selección y la asignación de los incentivos.
- f) En acto público, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, deberán ser proclamados los seleccionados.

**PARÁGRAFO 1.** En caso de empate en el puntaje obtenido por dos o más empleados y que corresponda al primer lugar, se calificarán sus aportes personales extraordinarios realizados durante el período correspondiente a la última calificación de servicios, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupen, así: para los empleados de los niveles técnico, administrativo y operativo, se tendrán en cuenta las habilidades o destrezas excepcionales demostradas en el ejercicio de sus tareas o funciones que contribuyan a

mejorar procesos y trámites o cambiar procedimientos. Para los empleados de los demás niveles se evaluará su aporte personal mediante la producción intelectual, tales como ensayos, investigaciones, libros, o el rediseño de procesos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, así como su participación en representación de la entidad como ponentes o conferencistas en congresos, seminarios o foros.

**PARÁGRAFO 2.** En caso de conflicto de intereses de alguno de los miembros del comité de selección, el jefe de la entidad designará en su reemplazo a otro empleado de la entidad.

**ARTÍCULO 131.** (Modificación introducida por el Decreto 2504 de 1998). En las entidades donde existieren seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

El jefe de la entidad conformará el comité de incentivos en las regionales o seccionales para seleccionar en su respectiva jurisdicción el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico. Dicho comité estará integrado por cinco miembros, dos de los cuales serán los representantes de los empleados, principal y suplente, en la comisión de personal de la respectiva regional o seccional.

**ARTÍCULO 132.** Con la orientación del jefe de la entidad, será responsabilidad de las dependencias de Recursos Humanos o de las que hagan sus veces la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar e incentivos, para lo cual contarán con el apoyo y la colaboración del comité de incentivos. Dichos programas deberán presentarse al comité y darse a conocer en el mes de febrero con el respectivo presupuesto proyectado para cada actividad. La administración facilitará la participación de los empleados en tales programas, sin que con esto se ocasionen dificultades o traumatismos en la prestación de los servicios propios de la entidad.

**Apéndice D**  
**Decreto 2504 De 1998**

**ARTÍCULO CUARTO.** Modificase el artículo 130 del decreto 1572 del 5 de agosto de 1998, el cual quedará así:

“ARTICULO 130. Para seleccionar al mejor empleado de carrera de la entidad y a los mejores empleados de carrera de cada uno de sus niveles jerárquicos, así como al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, con desempeño laboral en niveles de excelencia se procederá de la siguiente manera:

- a) A partir del 15 de junio y dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, el comité de incentivos dará inicio al proceso de selección.
- b) Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, la dependencia de Recursos Humanos deberá presentar al Comité de Incentivos el listado de los empleados de la entidad, cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel de excelencia y cumplan con los requisitos establecidos.
- c) El comité de incentivos, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al recibo de los listados, seleccionará como el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico y el mejor dentro de los de libre nombramiento y remoción a quienes hayan obtenido las más altas calificaciones. El mejor empleado de carrera de la entidad será el que tenga la más alta calificación entre los seleccionados como mejores de cada nivel.
- d) El comité ofrecerá a los seleccionados los incentivos previstos en el plan anual institucional para que éstos escojan los de su preferencia. El mejor empleado de libre nombramiento y remoción seleccionado podrá optar por los incentivos que se establezcan para estos servidores dentro del plan institucional. El mejor empleado de carrera de la entidad escogerá en primer lugar el incentivo de su preferencia; los demás empleados de carrera escogerán por acuerdo o por sorteo cuando no sea

posible el acuerdo.

- e) De lo anterior, el comité de incentivos elaborará un acta que firmarán todos sus miembros y será enviada al jefe de la entidad para que mediante acto administrativo formalice la selección y la asignación de los incentivos.
- f) En acto público, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, deberán ser proclamados los seleccionados.

**PARÁGRAFO 1.** En caso de empate en el puntaje obtenido por dos o más empleados y que corresponda al primer lugar, se calificarán sus aportes personales extraordinarios realizados durante el período correspondiente a la última calificación de servicios, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupen, así: para los empleados de los niveles técnico, administrativo y operativo, se tendrán en cuenta las habilidades o destrezas excepcionales demostradas en el ejercicio de sus tareas o funciones que contribuyan a mejorar procesos y trámites o cambiar procedimientos. Para los empleados de los demás niveles se evaluará su aporte personal mediante la producción intelectual, tales como ensayos, investigaciones, libros, o el rediseño de procesos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, así como su participación en representación de la entidad como ponentes o conferencistas en congresos, seminarios o foros.

**PARÁGRAFO 2.** En caso de conflicto de intereses de alguno de los miembros del comité de selección, el jefe de la entidad designará en su reemplazo a otro empleado de la entidad”.

**ARTÍCULO QUINTO.** Modificase el artículo 131 del Decreto 1572 del 5 de agosto de 1998, el cual quedará así:

“ARTÍCULO 131. En las entidades donde existieren seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

El jefe de la entidad conformará el comité de incentivos en las regionales o seccionales para seleccionar en su respectiva jurisdicción el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico. Dicho comité estará integrado por cinco miembros, dos de los cuales serán los representantes de los empleados, principal y suplente, en la comisión de personal de la respectiva regional o seccional”.

**Apéndice E**  
**Ley 489 de 1998**

**CAPÍTULO QUINTO Incentivos a la Gestión Pública**

**ARTICULO 24. Banco de Éxitos.** El Departamento Administrativo de la Función Pública organizará el Banco de Éxitos de la Administración Pública. En él, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional, se registrarán, documentarán y divulgarán las experiencias exitosas y las demás que puedan aprovechar tales experiencias.

El Departamento Administrativo de la Función Pública efectuará la selección y exclusión respectivas y recomendará lo pertinente al Presidente de la República.

**ARTICULO 25. Premio Nacional de Alta Gerencia.** Autorízase al Gobierno Nacional para que otorgue anualmente el Premio Nacional de Alta Gerencia a la entidad u organismo de la Administración Pública, que por su buen desempeño institucional merezca ser distinguida e inscrita en el Banco de Éxitos de la Administración Pública. Dicha entidad gozará de especial atención para el apoyo a sus programas de desarrollo administrativo.

**ARTICULO 26. Estímulos a los Servidores Públicos.** El Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distinguen por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida, con fundamento en la recomendación del Departamento Administrativo de la Función Pública y sin perjuicio de los estímulos previstos en otras disposiciones.

**Apéndice F**  
**Decreto 1567 De 1998**

**TÍTULO II**  
**SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO**

**CAPÍTULO I**  
**DISPOSICIONES GENERALES DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS**

**ARTÍCULO 13. Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado.** Establéese el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

**ARTÍCULO 14. Finalidades del Sistema de Estímulos.** Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

- a) Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.
- b) Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.
- c) Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades.
- d) Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

**ARTÍCULO 15. Fundamentos del Sistema de Estímulos.** Son los principios axiológicos

que sustentan y justifican el sistema:

- a. **Humanización del trabajo.** Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.
- b. **Equidad y Justicia.** Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.
- c. **Sinergia.** Este principio se orienta a buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo.
- d. **Objetividad y Transparencia.** Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.
- e. **Coherencia.** Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.
- f. **Articulación.** La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

**ARTÍCULO 16. Componentes del Sistema de Estímulos.** El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes:

- a) **Políticas Públicas.** Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana.
- b) **Planes.** La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.
- c) **Disposiciones Legales.** Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.
- d) **Entidades.** El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:  
a) directoras del sistema; b) coordinadoras o proveedoras; c) ejecutoras.
- e) **Los Programas de Bienestar Social e Incentivos.** El Sistema de Estímulos a los empleados del Estado se expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales.

**ARTÍCULO 17. Competencias y Responsabilidades.** El Sistema de Estímulos a los empleados estará a cargo de las siguientes entidades, las cuales tendrán las responsabilidades que a continuación se describen:

- b. **El Departamento Administrativo de la Función Pública.** Ejercerá la dirección
- a. del sistema, para ello formulará las políticas de administración pública, de desarrollo del talento humano y de bienestar social que orienten el sistema; asesorará sobre la materia y fomentará la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas.
- b. **Entidades Públicas de Protección y Servicios Sociales.** Facilitarán, mediante convenios, sus servicios y programas especiales para el desarrollo de programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas.
- c. **Entidades Públicas del Orden Nacional y Territorial.** Actuarán con autonomía administrativa en el marco de las disposiciones vigentes para diseñar en su interior y poner en marcha en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos. Para el desarrollo de sus programas de bienestar e incentivos las entidades podrán realizar acuerdos o convenios interinstitucionales.
- d. **Comités Institucionales e Interinstitucionales de Empleados del Estado.** Participarán en el diseño y la ejecución de programas.

## **CAPÍTULO II**

### **PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS**

ARTÍCULO 18. **Programas de Bienestar Social e Incentivos.** A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el Sistema de Estímulos para los empleados.

ARTÍCULO 19. **Programas Anuales.** Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente decreto ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.

## **CAPÍTULO III PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL**

ARTÍCULO 20. **Bienestar Social.** Los programas de Bienestar Social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes

orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

PARÁGRAFO. Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

**ARTÍCULO 21. Finalidad de los Programas de Bienestar Social.** Los programas de Bienestar Social que formulen las entidades deben contribuir al logro de los siguientes fines:

- a. **Propiciar** condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- b. **Fomentar** la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social.
- c. **Desarrollar** valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.
- d. **Contribuir**, a través de acciones participativas basadas en la promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar.
- e. **Procurar** la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

**ARTÍCULO 22. Áreas de Intervención.** Para promover una atención integral al emplea-do y propiciar su desempeño productivo, los programas de bienestar social que adelanten las entidades públicas deberán enmarcarse dentro del área de protección y servicios sociales y del área de calidad de vida laboral.

**ARTÍCULO 23. Área de Protección y Servicios Sociales.** En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

Los programas de esta área serán atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas, así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad.

**ARTÍCULO 24. Área de Calidad de Vida Laboral.** El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.

**ARTÍCULO 25. Proceso de Gestión de los Programas de Bienestar.** Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social las entidades deberán seguir el proceso de gestión que se describe a continuación:

- a. **Estudio** de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional.

- b. **Diseño** de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles.
- c. **Ejecución** de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.
- d. **Evaluación** y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

PARÁGRAFO. En el proceso de gestión debe promoverse la participación activa de los empleados en la identificación de necesidades, en la planeación, en la ejecución y en la evaluación de los programas de bienestar social.

#### **CAPÍTULO IV PROGRAMAS DE INCENTIVOS**

ARTÍCULO 26. **Programas de Incentivos.** Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a:

1. Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos;
2. Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Los Programas de Incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral. Y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

ARTÍCULO 27. **Proyectos de Calidad de Vida Laboral.** Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodologías que las ciencias

sociales y administrativas desarrollen.

Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ARTÍCULO 28. Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.** Como uno de los incentivos que deben concederse a los empleados de carrera, los nominadores deberán otorgarles la respectiva comisión para ejercer cargos de libre nombramiento y remoción o de período cuando hubieren sido nombrados para ejercerlos.

**ARTÍCULO 29. Planes de Incentivos.** Los Planes de Incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

**ARTÍCULO 30. Tipos de Planes.** Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios.

Tendrán derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional, técnico, administrativo y operativo.

**ARTÍCULO 31. Planes de Incentivos Pecuniarios.** Los Planes de Incentivos Pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de

recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados.

El Gobierno Nacional reglamentará los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos para la selección y la premiación de los equipos de trabajo.

**ARTÍCULO 32. Planes de Incentivos No Pecuniarios.** Los Planes de Incentivos No Pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia.

**PARÁGRAFO.** Para los demás equipos no beneficiados con incentivos pecuniarios se podrán organizar incentivos no pecuniarios, los cuales se determinarán en el plan de incentivos institucionales, en un capítulo especial.

**ARTÍCULO 33. Clasificación de los Planes de Incentivos No Pecuniarios.** Las entidades de los órdenes nacional y territorial podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios los siguientes: traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a la labor meritoria, financiación de investigaciones, programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional.

Cada entidad seleccionará y asignará los incentivos no pecuniarios para el mejor equipo de trabajo y para sus mejores empleados, de acuerdo con los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos que establezca el Gobierno Nacional.

**PARÁGRAFO 1.** La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se establezcan en desarrollo del presente decreto ley.

**PARÁGRAFO 2.** Los traslados, los ascensos, los encargos y las comisiones se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten,

modifiquen o sustituyan.

PARÁGRAFO 3. Los incentivos no pecuniarios que no estén regulados por disposiciones especiales deberán ser concebidos, diseñados y organizados por cada entidad de acuerdo con sus recursos y mediante convenios que realicen con entidades públicas o privadas, en el marco de la ley y de sus competencias.

ARTICULO 34. **Plan mínimo de incentivos.** El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos. Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el artículo anterior.

ARTICULO 35. **Forma del acto y recursos.** Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso.

ARTICULO 36. **Consideraciones generales para la asignación de incentivos.** Para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones:

- a. La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio.
- b. En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración.
- c. Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad en la cual labora.
- d. Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.
- e. Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

ARTICULO 37. **Recursos.** Las entidades públicas a las cuales se aplica este decreto ley deberán apropiarse anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social e incentivos que se adopten.

Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados.

Los programas de bienestar social que autoricen las disposiciones legales incluirán los elementos necesarios para llevarlos a cabo, con excepción de bebidas alcohólicas.

ARTICULO 38. **Prohibiciones.** Los incentivos pecuniarios y no pecuniarios, concedidos a los empleados en desarrollo de programas de bienestar social e incentivos, no pueden tener por objeto modificar los regímenes salarial y prestacional de los empleados.

## CAPÍTULO V

### DISPOSICIONES VARIAS

ARTICULO 39. **Adecuación del presupuesto.** Durante 1998 los recursos destinados a capacitación se ejecutarán de acuerdo con lo previsto por la ley de presupuesto para este año. Para las vigencias fiscales de 1999 y años siguientes, los recursos destinados a apoyar a los empleados en programas de educación formal harán parte del rubro destinado a bienestar social e incentivos.

**Apéndice G**  
**Soporte información de policiales retirados voluntarios**

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
POLICIA NACIONAL



DEPARTAMENTO DE POLICIA SANTANDER

ARTAH-GRUHO-27

Bucaramanga, 20 de junio de 2012

Señor Subintendente  
JUAN CARLOS ROMERO CARDENAS  
Responsable logístico SETRA DESAN  
Autopista Floridablanca Piedecuesta Km. 1 vía Ruitoque  
Floridablanca.-

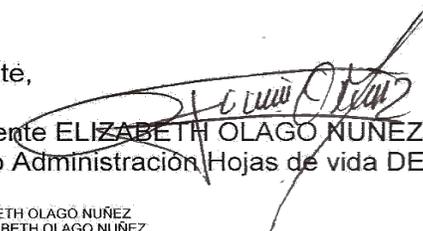
ASUNTO: Respuesta Solicitud de fecha 19/09/2012

En atención al contenido del oficio del asunto, de manera atenta me permito informar al señor subintendente, que una vez revisado la base de datos del Comando de Policía del Departamento de Santander, se pudo establecer durante el año 2010 a la fecha, 09 policiales pertenecientes a la Seccional de Tránsito y Transporte de Santander, han solicitado el retiro voluntario, se han presentado tres desvinculaciones, tres traslados de departamento, y un caso de destitución.

La anterior información se suministra con objetivos académicos, en la tesis de grado "Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional del Personal Policial de la Seccional de Tránsito y Transporte del Departamento De Santander, Colombia",

Sin otro en particular.

Atentamente,

  
Subintendente ELIZABETH OLAGO NUÑEZ  
Jefe Grupo Administración Hojas de vida DESAN

REVISÓ: SI. ELIZABETH OLAGO NUÑEZ  
ELABORÓ: SI. ELIZABETH OLAGO NUÑEZ  
FECHA ELABORACION: 20062012  
ARCHIVO: MIS DOCUMENTOS-OFICIOS SALIDOS

E-mail: [tahumdesan@hotmail.com](mailto:tahumdesan@hotmail.com)  
Calle 20 No. 20-52 Tel. 645



**LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES**

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo: **JUAN CARLOS ROMERO CARDENAS**

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: **74.373.438**

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.

Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.

Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.

Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL POLICIAL DE LA SECCIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, COLOMBIA”

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A.** Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B.** Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C.** Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D.** Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E.** Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F.** Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: JUAN CARLOS ROMERO CARDENAS

FIRMA:



DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 74.373.438

FACULTAD: FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de empresas

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_

FACULTAD: \_\_\_\_\_

FACULTAD: \_\_\_\_\_

PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: 06 de diciembre de 2012

---

<sup>i</sup> Datos Primarios: Aquellos que se obtienen mediante una medida directa de la característica de interés (variables), sobre la unidad de observación, la obtención de esta medida se hace a través de uno o varios *instrumentos* elaborados directamente por el investigador. Los instrumentos pueden ser: planillas de codificación, guías de entrevista o cuestionarios.

<sup>ii</sup> Constructo: Es la abstracción mental formada por la percepción de un fenómeno. (Kinneary y Taylor 1996).

<sup>iii</sup> Salvador Miguel. Investigación de Mercados 1996 p. 127