

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE  
COORDINACION POLICIAL CENTRO ORIENTAL DE LA POLICÍA DEL  
ESTADO CARABOBO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE  
COORDINACIÓN POLICIAL CENTRO ORIENTAL DE LA POLICÍA DEL  
ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Ing. Henry Flores

**Bárbula, Octubre 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE  
COORDINACIÓN POLICIAL CENTRO ORIENTAL DE LA POLICÍA DEL  
ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Ing. Henry Flores  
**Tutor(a):** Mgs. Ángela Díaz

**BARBULA, OCTUBRE 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

**Autor:** Ing. Henry Flores  
**Tutor(a):** Mgs. Ángela Díaz



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Ángela Díaz titular de la Cédula de Identidad N° 8.554.493, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, titulado ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE COORDINACION POLICIAL CENTRO ORIENTAL DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO:, presentado por la ciudadano Henry Flores, titular de la Cédula de Identidad N° 9.445.793, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil catorce.

Firma:

-----



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado, ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE COORDINACION POLICIAL CENTRO ORIENTAL DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO presentado por la ciudadano Henry Flores, titular de la Cédula de Identidad N° 9.445.793 y elaborado bajo la dirección del Tutor Angela Díaz., titular de la Cédula de Identidad N° 8.554.493, para optar al título de Gerencia de Recursos Humanos.

Considerados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

<b>Apellidos</b>	<b>Nombre</b>	<b>C.I.</b>	<b>Firma</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**BARBULA, OCTUBRE 2014**

## DEDICATORIA

A Dios principalmente, por darme salud, inteligencia, una hermosa familia y la oportunidad de poder plasmar mis conocimientos en mi tesis dentro de esta institución.

A mis Padres...

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a sus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te quiero mucho! A quien le debo todo en la vida, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

A mi esposa, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A mis adorados hijos Johan y Yonathan quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para terminar y me motivaron siempre con sus notas, "No te rindas" y "Sé fuerte". Gracias.

A mis Hermanos Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad ¡Gracias!

Y a los demás Familiares y Amigos por estar presente día tras día y representar gran parte del estímulo para seguir con mi crecimiento profesional.

HENRY LEONARDO FLORES HERNÁNDEZ

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS**, Principalmente por otorgarme la sabiduría y la salud para la culminación de este trabajo de grado y sobre todo por haber tenido la oportunidad de intercambiar ideas con mis amigos y compañeros de trabajo.

**Gracias a mi familia** y amigos por impulsarme y su especial colaboración durante el desarrollo de este trabajo.

De igual manera la agradezco a mi tutor quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea participe en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

**A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, por ser el lugar donde se reunieron un conjunto de profesionales que brindaron su conocimiento para mi mejoramiento académico y profesional.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>7</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
1.1.- Planteamiento del Problema .....	7
1.3.- Objetivos de la Investigación .....	9
1.4.- Justificación de la Investigación .....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1.- Antecedentes de Investigación .....	12
2.2.- Base Teóricas .....	16
2.3.- Base Legales .....	27
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>31</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>31</b>
3.1.- Diseño de la Investigación .....	31
3.2.- Tipo de la Investigación .....	32

3.3.- Nivel de Investigacion .....	32
3.4.- Poblacion y Muestra.....	33
3.5.-Técnicas e instrumento de la recoleccion de datos .....	35
3.6.- Validez de los Instrumentos.....	36
3.7.- Técnicas de Análisis y Presentación de Información .....	37
3.8.- Operacionalización de Variables.....	38
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>39</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE  
COORDINACIÓN POLICIAL CENTRO ORIENTAL DE LA POLICÍA DEL  
ESTADO CARABOBO**

**Autor:**  
**Henry Flores**  
**Tutor: Angela Diaz**  
**Fecha: 2014**

**RESUMEN**

La necesidad de responder con excelencia a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos esquemas orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. El presente estudio tiene como propósito evaluar Los Factores del Clima Organizacional de un centro de coordinación policial. Fundamentándose en las Teorías del Comportamiento Organizacional. El estudio es de tipo descriptivo evaluativo, apoyado en un diseño de campo. La muestra estuvo conformada por ciento sesenta (160) oficiales. Para recabar la información, se utilizó un cuestionario policotómico con una escala de tres (3) alternativas de respuesta: Siempre, algunas veces y nunca. El cuestionario fue sometido a una validez de contenido, de construcción y de juicio de expertos. Los resultados se presentaron en cuadros y gráficos porcentuales, concluyéndose que hay poco conocimiento de la estructura organizacional, visión y misión definida, liderazgo, existe poca comunicación efectiva, poca motivación, mediana participación grupal en la toma de decisiones, cumplimiento del proceso gerencial, poca satisfacción de recompensa del logro, identificación con la institución, oportunidad de desafíos personales. Se sugiere la realización de talleres de crecimiento personal tal como, liderazgo, motivación y comunicación. Estrategias para divulgar las normas de convivencia y trámites administrativos de la organización. **Palabras Claves:** Clima Organizacional, Comunicación, Motivación, Liderazgo. Línea de Investigaciones Nuevo perfil del director de gerencia en Recursos Humanos en el nuevo milenio.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE  
COORDINACIÓN POLICIAL CENTRO ORIENTAL DE LA POLICÍA DEL  
ESTADO CARABOBO

Autor:  
Henry Flores  
Tutor: Angela Diaz  
Fecha: 2014

## RESUMEN

The need to respond with excellence to the demands of a society increasingly demanding and moody day, have led organizations to make great efforts towards improving total quality by adopting new schemes oriented toward formal operational restructuring and implementation strategies in handling the materials and especially of human resources. The present study aims to evaluate the Organizational Climate Factors of police coordination. Building on the Theories of Organizational Behavior. The study is descriptive evaluation, supported by a field design. The sample consisted of one hundred sixty (160) officers. Always, sometimes and never: To obtain the information, a polychotomous scale questionnaire with three (3) possible answers was used. The questionnaire was subjected to content validity, construction and expert judgment. The results are presented in tables and graphs percentage, concluding that there is little knowledge of the organizational structure, defined vision and mission, leadership, there is little effective communication low motivation, group median participation in decision-making, compliance management process, little achievement reward satisfaction, identification with the institution, opportunity personal challenges. Workshops as personal growth, leadership, motivation and communication are suggested. Strategies to disseminate the rules and regulations and administrative procedures of the organization. **Keywords:** Organizational Climate, Communication, Motivation, Leadership. Online Research new profile manager in Human Resources Management in the new millennium.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en el estudio evaluación de los factores organizacionales en un Centro de Coordinación policial de la Policía Estatal de Valencia, estado Carabobo.

Actualmente el entorno social se ha visto afectada por varios factores que exigen cambios significativos con el fin de llegar a ser una organización exitosa. La necesidad de responder con excelencia a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a toda organización a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos esquemas orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos tomando en cuenta el Clima Organizacional de las mismas lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones

Al respecto, se debe tomar en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar y para lograr tal fin es importante un buen Clima Organizacional en el entorno laboral.

El gobierno en búsqueda del bienestar nacional, ha modificado su accionar a nivel de seguridad social. En este sentido el Estado en su afán de descentralización de funciones y desconcentración de recursos lleva a cabo sus procesos reformista acorde a las últimas tendencias globalizadoras para modernizar su gestión.

Lo mismo acontece con las Jurisdicciones del Poder Ejecutivo, del Poder Judicial, del Poder Legislativo y no está exenta la Institución Policial en la cual siempre ha persistido el espíritu de conservar para sí funciones irremplazables por otros sectores.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Brunet, (1999) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista, para Chiavenato, (1993) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de los procesos organizacionales, tales como políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. Las organizaciones como centros ramificados que poseen una constitución jerárquica que influye en el fortalecimiento económico, social, político a nivel

mundial, buscan continuamente metodologías y estrategias que vayan a la par con los avances y cambios permanentes, con el fin de mantener el mejoramiento de ambientes eficientes en las mismas, que favorezcan sus objetivos y metas. Uno de los principales aspectos sobre los que se investiga es el Clima Organizacional, importante para cualquier empresa, independientemente de su naturaleza, en la búsqueda continua del mejoramiento del ambiente laboral para alcanzar el aumento de su productividad, con una visión integral del recurso humano.

Por otro lado, las instituciones policiales, dentro de su desempeño, tienen que asumir y contribuir a la formulación de políticas transformadoras, y para eso deben preparar y contar con personal adecuado capaz y responsable, que estén a la par de las nuevas exigencias del entorno social, insertando las transformaciones necesarias que estén acorde con la realidad venezolana, reorganizando y flexibilizando su estructura organizacional.

Ya teniendo en cuenta el clima organizacional para los funcionarios policiales no escapan de dicha problemática que viven día en el Comando Policial La Isabelica con respecto a las condiciones que allí viven en cuanto a la compra de repuesto para las unidades radio patrullera con el sueldo de los funcionarios, como también la falta de mantenimiento en general de dicho comando ya que en el área de reten no está apto para albergar detenidos en el comando.

Por otra parte la permanencia en el Comando fuera del horario de trabajo, por necesidad de servicio quedándose el funcionario policial horas de más de su horario, esto trae como consecuencia descontento en el funcionario, no haciendo el trabajo como es debido por tanto problemas. Sin embargo, la realidad es conocida, la poca paga y beneficios que recibe el funcionario policial, hasta la fecha la policía no contaba con normativa, encontrándose jurídicamente desasistido.

Por tal razón, el estudio del clima organizacional es un tema central y clave en el desenvolvimiento de las organizaciones, las cuales buscan un ambiente de la misma, para así alcanzar aumento de la productividad, desde un punto de vista integral del recurso humano, ya que el ambiente laboral gira alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, siendo las entidades policial una organización cuya naturaleza de servicio implica el desempeño de profesionales responsables de la seguridad social, se esperaría un óptimo funcionamiento que garanticen un entorno laboral óptimo.

De lo anteriormente señalado, se desprenden las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desempeño de los oficiales en el comando, y cuáles son los factores Organizacionales afectan el desempeño de los oficiales adscritos a las diferentes estaciones que conforman la Policía de Carabobo, Valencia?

### **Objetivo General**

Analizar el clima Organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental, Valencia. Edo Carabobo

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental.
2. Describir los puntos críticos que releva el Clima Organizacional en relación a la satisfacción del funcionario

3. Evaluar los resultados del clima organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental.

### **Justificación de la Investigación.**

El clima organizacional como factor importante para el logro de los objetivos y metas trazadas en la institución, por ejercer influencia directa en la conducta del comportamiento de sus miembros, el cual requiere que exista en los funcionarios policiales un alto grado de motivación, satisfacción, calidad de trabajo, por lo tanto, se plantea estudiar el clima organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental de la Policía del Estado Carabobo, con el fin de determinar el efecto que el mismo ejerce en los agentes que laboran en las diferentes comandos que la conforman.

Su importancia radica en el hecho al ser una práctica que permite diagnosticar y comprender cómo está funcionando, a través del análisis de diferentes variables, se pueden planear las intervenciones gerenciales que permiten la modificación del comportamiento del capital humano; las mejoras en la productividad, eficacia, eficiencia y calidad de la gestión individual, grupal y organizacional, favoreces las relaciones interpersonales y en la práctica, favoreces el logro de la misión y los objetivos propios.

Para lograr culminar el presente estudio, se tomara en cuenta tanto el clima organizacional (Estructura organizacional, Visión y Misión,), como los factores de comportamiento individual (identidad, desafíos personales, autoestima)

Los resultados que arrojen la presente investigación, se proporcionarán a las autoridades pertinentes con el fin de contribuir a optimizar los procesos administrativos y organizacionales del funcionario

policial y así lograr consolidar su formación alcanzando el perfil altamente calificado, con la visión global crítica y creativa capaz de generar ideas innovadoras en beneficio propio y de la comunidad en general. Por otra parte, los resultados de estudio pueden servir de referencia a futuras investigaciones que se planteen sobre el tema, con miras a evaluar el clima organizacional de otras organizaciones de la misma naturaleza, para que de una forma integral se visualice el proceso, y que estos estudios se implementen de manera continua.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación.**

Cada organización es única, todo grupo humano desarrolla características especiales. El peculiar clima de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. Los agentes Policiales, necesita estar ligado a la institución para que interactúe de acuerdo con los objetivos de la organización en la que ejerce sus funciones, de allí la importancia de que la labor de ellos se ejecute en un ambiente adecuado, para que haya mayor disposición hacia el trabajo y así consolidar las metas propuestas dentro de la organización.

Los antecedentes según Hurtado, J (2000), son datos sobre investigaciones anteriores entorno a un tema donde se planteó que se ha investigado hasta el momento, quienes lo hicieron, del contexto, la muestra y los resultados de dichas investigaciones. Desde este punto de vista, los antecedentes pueden proporcionar ideas acerca de cómo abordar el tema, los posibles enfoques, guiar hacia bibliografías de carácter teórico, orientar entre otros.

Martínez E, Romo R. y Rangel J. (2011) presentaron un estudio que tuvo por objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional que muestre las similitudes y diferencias existentes entre el personal administrativo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes México; con un enfoque de género, y tener información que permita tomar decisiones a la dirección

general respecto a aquellas variables que influyan de manera efectiva en las metas y el quehacer administrativo en una institución de educación superior.

Recientemente Báez. M (2010), en su trabajo para optar al título de Maestría en Gestión de la Calidad de la Universidad de Veracruz México se basó en un “ Diagnóstico del Clima organizacional de la Subdirección de Planeación Programación y Presupuesto del IVEA”, su objetivo central fue: realizar estudio que permita diagnosticar el tipo de clima organizacional que tiene la Subdirección de Planeación, Programación y Presupuesto del Instituto Veracruzano de Educación para los Adultos, para detectar las áreas de oportunidad en la toma de decisiones del instituto. El estudio arrojó que existe elevada falta de capacitación entre sus trabajadores, la cual se concluyó que se requiere de mejor capacitación hacia los empleados y se eleve la calidad en el trabajo, ya que cuentan con personal con deseos de cooperación y un gran sentido de respeto, comunicación y compromiso con la sociedad.

Así mismo, Linares. P (2012), Asesor Académico de Polimariño y Profesor de Funcionamiento de Organizaciones Policiales del Centro de Formación Policial Polimariño refiere lo siguiente: el análisis de las organizaciones de todo tipo y aplicable a las instituciones policiales, es el estudio de clima organizacional, este tema permite diagnosticar y comprender cómo está funcionando a través del análisis de diferentes variables. A través de esta evaluación, se pueden planear las intervenciones gerenciales que permiten la modificación del comportamiento del capital humano; las mejoras en la productividad, eficacia, eficiencia y calidad de la gestión individual, grupal y organizacional, favoreciendo las relaciones interpersonales y el logro de la misión y los objetivos propios. En su trabajo evaluó varios factores, entre los cuales están: comunicación, toma de decisiones, remuneración y beneficios socioeconómicos, encontrándose

resultados desfavorables como respuesta de los funcionarios en cada uno de los ítems del cuestionario aplicado reflejando un alto grado de insatisfacción laboral dentro de la institución.

Seguimos con Graterol. T (2011), con su trabajo de grado de Competencias Gerenciales de los Directivos en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa “Yuma”, ubicada en el Distrito Carlos Arvelo, Estado Carabobo para optar a Magister en Gerencia Avanzada y su objetivo fue analizar las competencias gerenciales que muestran los directivos en la U.E. “Yuma” en el clima organizacional predominante, dando como resultado que los directivos no mantienen actitud positiva ante situaciones de conflicto institucional, comportamiento que obstaculiza mantener buenas interacciones con los demás miembros de la organización, tales como relaciones interpersonales, comunicación abierta, cohesión entre ellos, las cuales son la base del clima organizacional. En tal sentido, se recomienda la evaluación del desempeño gerencial basado en competencias con la finalidad de contar con el personal directivo idóneo y calificado para los cargos de gerencia en las instituciones.

Por su parte, Ferrer, D (2010), en su trabajo de grado Modelo de Gestión de Alto Desempeño a través del Clima Organizacional del Capital Humano de la Instituciones Universitarias del Estado Carabobo, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, su investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia del clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del desempeño laboral del capital humano en el contexto universitario, específicamente en la jurisdicción del estado Carabobo.

Se tomó en consideración el manejo de las principales teoría de clima organizacional, cultura organizacional, gerencia académica, gestión de talento humano y capital intelectual. Considerando que la Cultura

Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como herramienta estratégica que debe considerar las instituciones universitarias como cualquier organización, para alcanzar altos grados de productividad y maximizar la gestión del desempeño. Se concluyó que la cultura orienta en la organización, los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó desarrollar modelos de gestión de alto desempeño a través del clima organizacional del capital humano, iniciando con un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los miembros que integran la comunidad universitaria.

Galicia, E (2001), realizó un estudio denominado “La Comunicación como Factor Determinante del Clima Organizacional en Instituciones Públicas Estado Miranda”. El planteamiento del problema fue que en las instituciones estudiadas no hay una comunicación altamente efectiva por cuanto existe poca claridad en los mensajes emitidos por el personal directivo quien a su vez emplea canales inapropiados para hacer llegar las órdenes que emite a sus subordinados. La toma de decisiones se realiza de manera unilateral desde el punto de vista del directivo generando resistencia en el personal subordinado.

Asimismo la dirección usa poca motivación o recompensa dirigida a los empleados por los trabajos realizados, de allí que la satisfacción del personal que labora en esas instituciones sea bastante baja a pesar de la existencia del sentido de pertinencia. El autor en sus recomendaciones sugiere al personal directivo crear talleres de crecimiento profesional a fin que las personas que laboran en dichas instituciones puedan participar a través de sus opiniones y sugerencias en la toma de decisiones y la elaboración de los objetivos de las instituciones; éste ejercicio puede servir de estudio a todos los miembros en el desempeño de sus funciones y en el

mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Los trabajos realizados de Clima organizacional en Instituciones Policiales son pocos, por lo tanto el presente, será de gran importancia por tener como intención primordial enriquecer los conocimientos en lo relativo al régimen estatutario policial y que los resultados obtenidos sean de aporte en beneficio de mejorar el ambiente laboral del funcionario.

### **Bases Teóricas**

#### **Abordaje desde el punto de vista del de los factores del Clima Organizacional**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo cotidianamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional , este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El concepto de Clima Organizacional surge de los trabajos realizados por Lewin (1951), quien le da especial importancia a la variable ambiental. A partir de donde se inician los estudios acerca de la incidencia del mismo en el componente humano de las organizaciones, quedando establecido que el entorno donde desarrollan las actividades los empleados, tiene que ver con la interrelación del medio ambiente y la percepción que el individuo tenga del mismo.

Posteriormente, Gibson, (1983), sostiene que las organizaciones tienen personalidades donde el Clima Organizacional es una medida de esa

personalidad, definiéndola como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones que tienen una permanencia relativa al tiempo, influyen en la conducta de las personas en la organización. Esta estructura psicológica es lo que se denomina Clima Organizacional. Así, el clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización.

Más recientemente, Saldoval-Caraveo (2004) a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional señala que es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Saldoval-Caraveo (2004) también define al Clima Organizacional como:

*"El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)."*

Chiavenato (1993) define el Clima Organizacional como:

*“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.*

Ahora bien, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores, Robbins C. (2005). Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores organizacionales y Factores de comportamiento individual.

### **Factores del clima organizacional**

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Funciones del clima organizacional

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de clima organizacional para su mayor éxito como lo son:

1. Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

4. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

5. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

6. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

7. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

8. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos.

9. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

10. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

### Diagnóstico de Clima Organizacional

Es un tema de gran importancia para las instituciones que buscan continuamente mejorar el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

#### Estructura organizacional.

Percepción de las obligaciones, normas de convivencia y trámites administrativos que se encuentran en una organización. El marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Robbins y Coulter (2005). Cada organización tiene sus propias pautas donde debe cumplirlas cada uno de sus miembros, pues cada entidad tiene sus propias normas y trámites administrativos por los cuales deben regirse. Estas son los requisitos de grupos informales en cuanto al comportamiento de los miembros de una organización. Sin embargo en ocasiones estas normas o trámites son violadas, a veces por falta de conocimientos de las mismas incidiendo en el ámbito laboral existente y ocasionando la mayoría de las veces un desequilibrio en el entorno laboral, es por ello que debe intervenir la directiva a fin de aplicar los correctivos necesarios.

Para que una organización tenga un clima organizacional agradable, es importante que los miembros estén al tanto de la estructura organizacional de su institución, con esto cada uno sabe cuál es el camino que se debe tomar y así evitar cometer errores y poder llegar a las metas propuestas.

## La Visión

Es generada por el análisis de los miembros de una organización, o como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipo o bien, de persona claves, utilizando las distintas herramientas gerenciales de procesos grupales. Es importante señalar que la formulación o declaración de la Visión no es necesariamente un proceso democrático. Sin embargo, es más fácil identificarse con una Visión desarrollada como resultado de un proceso grupal. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa, desde las gerencias hasta operarios, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización. La visión permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y adónde se desea llegar, establecer cuáles son las metas que se desean.

## La Misión

El propósito de la Organización (para qué existe la organización y cuáles son sus metas, hacia dónde va la Organización, que estrategias y tácticas van a utilizar para alcanzar las metas, los objetivos que se quiera alcanzar). La Misión, hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de estructuras gerenciales.

## Relaciones Jerárquicas

Es la relación vertical entre todos los descriptores de una misma clase, expresada en términos de subordinación de los conceptos en un doble sentido, también está basado en grados de superioridad y de subordinación; donde el término superior representa una clase o un todo y los subordinados se refieren a las partes o especies de estos.

Dentro de este concepto juegan un papel importante las siguientes dimensiones:

#### El Liderazgo.

Es importante la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados de cualquier institución, Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. El liderazgo, es el proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos, Davis y Newstrom (2004).

#### Importancia del Liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### La Comunicación.

Comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los

sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

Según Watzlawick (1967) citado por Robbins y Couter (2005), en toda comunicación existen dos elementos básicos: un elemento de contenido, que se refiere a lo que queremos decir sobre algún objeto, y un elemento de relacionamiento, que se refiere a la relación existente entre los interlocutores. En este sentido para que la comunicación sea eficaz, es necesario que los miembros de la organización efectúen un trabajo individual y en equipo a fin de garantizar un excelente resultado. Así pues, la Comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio, Gibson y col (2001).

Otro indicador importante en el clima organizacional es la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, así como la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas de una organización, condicionada por la posibilidad de esos esfuerzos satisfagan algunas necesidades del individuo." Robbins y Coulter (2005). Desde esta perspectiva la motivación general tiene que ver con el esfuerzo hacia cualquier meta. En este sentido, la directiva de la institución policial debe mantener al funcionario altamente motivado a fin de que las necesidades individuales sean compatibles y consistentes en las metas de la institución, de tal manera que genere en ellos alta responsabilidad, compromiso con su ambiente laboral.

Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre alternativas; es la medula de la planeación. En cualquier organización, la toma de decisiones juega un papel importante para lograr las metas establecidas y que tengan un final satisfactorio y para esto, es importante el trabajo en grupo tanto de la gerencia como de todos los demás miembros que laboran allí.

A continuación se plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

1. Decisiones. Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

2. Resultado. Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar. Por lo tanto los resultados de las tomas de decisiones deben ser informadas permanentemente a todos los miembros de la organización.

3. Consecuencias. Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado. Con este elemento, se debe evitar la mayor subjetividad para que los juicios emitidos no generen conflictos en los miembros de la organización.

4. Incertidumbre. Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad. El gerente debe ser lo más

objetivo posible con el fin de generar la mayor confianza dentro de la organización.

5. Preferencias. Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros siempre y cuando se discutan entre de los miembros de trabajo

6. Juicio. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativa del que toma la decisión en los resultados que obtenga. Si se toma en cuenta todos los miembros de la organización en las decisiones, habrá menos riesgos en incurrir en errores que la afecten.

#### Manejo de Conflictos.

Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. Para el manejo de conflictos dentro de una organización, es importante el trabajo en equipo con el fin de tener soluciones a cualquier problemática que pueda surgir, ya que el intercambio de ideas puede aclarar cualquier situación que se presente en cualquier organización siempre y cuando sea en beneficio de la misma y sus miembros, Robbins y Coulter (2005).

#### Cultura organizacional.

De un tiempo para acá, el término de Cultura Organizacional se ha convertido en un tema muy sonado en las organizaciones; de hecho se ha llegado a cuestionar la relevancia de la misma. En el área empresarial surgen interrogantes tales como, para qué sirve y que beneficios tangibles puede traer a la empresa. La respuesta a dichas interrogantes se encuentra en ver las organizaciones como territorios ocupados por personas, las cuales

tienen una manera de sentir, pensar y actuar; con valores y principios arraigados formando así indudablemente un sistema cultural. La cultura no es más que una manera de pensar y actuar, traducido en Cultura Organizacional como la manera de realizar las cosas dentro de una empresa u organización. Por lo tanto, cuando se habla de Cultura Organizacional se debe entender que los empleados al ejecutar su trabajo necesitan tener una filosofía de gestión, es decir, tener motivación por su trabajo y saber cuál es el fin o meta de lo que hacen. Para esto, debe haber un sentido de pertenencia entre organización – empleado y una estrecha relación con los valores y principios de la empresa; esto se logra sólo mediante la llamada Cultura Organizacional.

### **Base Legal**

A continuación se presenta la base legal de la investigación, sustentado en: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual constituye la legislación suprema en Venezuela, y consagra los principios generales que recoge y detalla las leyes restantes. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), la cual rige las relaciones y situaciones derivadas del trabajo. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), cuyo propósito es establecer las normas, políticas y lineamientos para garantizar la salud, seguridad y bienestar del trabajador en su ambiente de trabajo. Ley del Estatuto de la Función Policial.(2009)

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):**

Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes

Artículo 87:

“Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda

persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones”.

Con respecto a la inferencia legal que tiene la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela es que dicha Ley es madre de todas las leyes que rigen; debido a que en el artículo 87 expresa que las empresas deben garantizar a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y un ambiente laboral adecuado. Por lo que el gobierno ha creado distintas organizaciones y leyes.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).**

Contempla en el artículo 185, del Título IV: De las Condiciones de Trabajo, Capítulo I: Disposiciones Generales, lo siguiente:

El trabajo deberá prestarse en condiciones que: Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita. Presten suficiente atención a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Respecto a este artículo, la legislación es clara al ratificar el principio constitucional según el cual se deben garantizar las condiciones morales, físicas e intelectuales del trabajador, de manera que le proporcione su bienestar integral, les garantice su salud, vida y un ambiente satisfactorio de trabajo.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).**

En el Título I: Disposiciones Fundamentales, Capítulo I: Del Objeto y Ámbito de Aplicación de esta Ley, en el artículo 1º (numerales 1 y 2) consagra como objeto de esta Ley:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido... Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización de tiempo libre, descanso y turismo social...

En este artículo se establece de forma general los aspectos que en esta Ley se consagran, tales como las políticas, lineamientos y normas y los órganos que velaran por el bienestar, salud y seguridad de los (as) trabajadores (as), así mismo, establece los derechos y deberes de los (as) trabajadores (as) y patronos (as) referente a su salud, bienestar, condiciones ambientales de trabajo, recreación, tiempo libre y descanso.

### **Ley del Estatuto de la Función Policial. (2009).**

El artículo 9 del Capítulo I, en sus disposiciones generales con respecto a los *Principios del sistema de administración de personal*: **Artículo 9.** El sistema de administración de personal de los funcionarios y funcionarias policiales se rige, entre otros, por los siguientes principios: reza en los siguientes numerales:

**1. Promoción y protección de la dignidad profesional:** deben respetarse y garantizarse los derechos humanos de los funcionarios y funcionarias policiales en su relación de empleo público con los cuerpos policiales, así como promover su desarrollo profesional integral.

**4. Planificación de la Función Policial:** las políticas y planes en materia de función policial deben tener una direccionalidad y orientación común a los fines de fortalecer y mejorar el servicio de policía y el desarrollo profesional integral de los funcionarios y funcionarias policiales, en estricto cumplimiento de la Constitución de la República, las leyes y ordenanzas, así como del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación

**5. Equidad en las condiciones de empleo público:** las políticas y planes en materia de función policial garantizarán condiciones de empleo público que fomenten compromiso, formación, responsabilidad, desarrollo y desempeño profesional. En tal sentido, se favorecerá la uniformidad en las condiciones de empleo público, atendiendo las particularidades territoriales, institucionales y presupuestarias del cuerpo de policía nacional, estatal o municipal correspondiente.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Mediante la elaboración del marco metodológico, es posible lograr la materialización de los objetivos específicos de la investigación, apoyados en métodos y técnicas, su finalidad principal es colocar en el contexto los procedimientos e instrumentos que se emplearan en el desarrollo del trabajo. Balestrini M. (2005) asegura: “El marco metodológico es aquel que presenta el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que permitirán obtener la información requerida”.

#### **Diseño de la Investigación**

En base al problema planteado, la indagación se orientó hacia la anexión de un diseño no experimental, ya que este diseño hace posible la observación y recolección de los datos directamente del entorno, en su ambiente natural, sin intermediación de ninguna naturaleza, y permite proporcionarle al investigador lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, pues se toman los datos de forma directa de la realidad, sin pretender manipular los mismos, es decir de los funcionarios del Centro de Coordinación Policial. El diseño de la investigación es un procedimiento sistémico que intenta ofrecer de manera precisa respuestas a las preguntas planteadas en la misma, de modo que se pondera el significado en el espacio del proceso de investigación. Sabino C. (2002), asegura: “El diseño de investigación tiene como objetivo proporcionar un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías.”

## **Tipo de Investigación**

El presente estudio correspondió al nivel de investigación descriptivo, al respecto Fernández y Baptista (2004), plantean que los estudios descriptivos, los tipos de campos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades. En el caso de la presente investigación se buscó obtener información del estado actual de los hechos y evaluar el los factores del Clima Organizacional que caracteriza en el Centro de Coordinación Policial. Se entiende por Investigación de campo, según Fernández R. y Baptistas P. (2004) de la Metodología de la Investigación, hace el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

## **Nivel de Investigación**

Según los objetivos que se persiguen con la investigación, por cuanto identifica las características del universo de investigación, señala la forma de conducta y actitudes de universo investigado, con el fin de obtener más información sobre el estudio del ambiente organizacional de la empresa. Al respecto Dic. S y López, A (1.990) afirman: La investigación obtiene un mayor conocimiento del fenómeno en cuestión, pero sólo pretende descubrir las características más importantes del mismo en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo... además le sirve al investigador para obtener información que le será útil para plantear estudios más estructurados (p.30).

## **Población y Muestra.**

Al estudiar la población, Hernández (2004), plantea que se debe tener especial cuidado en definir población y universo; plantea que universo y población estudian cosas diferentes pues ambos conceptos refieren aspectos distintos. El estudio del universo se refiere a un conjunto infinito de objetos, individuos, cosas, etc. a ser observadas y que pertenecen a una misma clase; en tanto que población se refiere a un conjunto limitado de objetos, individuos, cosas, etc. a ser observadas pertenecientes a una misma clase. Muestra, es un subgrupo de la población. La población está conformada por ciento sesenta (160) oficiales. Una vez delimitada la población y con esto el campo de estudio, se definieron los sujetos que, dentro del universo establecido, fueron medidos. Éstos constituyen la muestra, que no es más que un subgrupo de la población, en el que se reproducen las características que definen la unidad de análisis. En este sentido, se empleó la fórmula estadística propuesta por Sierra R (1979) para determinar la dimensión de la muestra, persiguiendo un nivel de confianza del 90%:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde  $n$  = tamaño muestra a conocer

$N$  = tamaño de la población

$p$  y  $q$  = probabilidades de éxito y fracaso, por lo que  $p$  y  $q$  adquieren un valor de 50%

$E^2$  = error de estimación seleccionado para la investigación. (En este estudio el error equivale a un 10%)

$4$  = *valor constante*

$$n = \frac{4 \times 160 \times 50 \times 50}{(10)^2 (160-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{1600000}{100 \times 159 + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{1600000}{15900 + 10000}$$

$$n = \frac{1600000}{25900}$$

$$n = 61,77 \longrightarrow n = 61$$

La muestra total seleccionada para este estudio se conformó, pues, por 61 personas, que son parte los oficiales del el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental de la Policía del Estado Carabobo Sin embargo, no es suficiente con que cada una de las unidades de análisis tengan la misma probabilidad de ser escogidas. Es conveniente, además, proceder a una estratificación de la muestra, en relación a las propiedades de la población, para garantizar así su representatividad. Atendiendo a esta necesidad, se diseñó, entonces, una muestra probabilística estratificada, que tuvo lugar a partir de la división de la población en estratos o categorías, para cada uno de los cuales se seleccionó una muestra específica.

Para proceder a la estratificación se empleó la fórmula que a continuación se detalla:

$$fh = \frac{n}{N} = KSh$$

Donde fh es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento del estrato h, y K es una proporción constante que nos dará como resultado una Óptima para cada estrato. (Hernández Sampieri, 2003).

Aplicando este método, se tiene que la fracción para cada estrato es:  $fh = 61/160 = 0,38125$ . Para poder obtener el tamaño de la muestra para los estratos, se procede a multiplicar el total de los oficiales por esta fracción constante. Al sustituir queda:

$Nh \times fh = nh$ , donde nh representa la muestra del estrato.

Para la selección de los elementos muestrales se procedió a sacar una muestra por estrato que permitió seleccionar las personas según su Jerarquía.

Las personas objeto de estudio quedaron distribuidas de la siguiente manera: Tabla De Distribución			Muestra por Estrato
Jerarquía	Cantidad Relativa	Formula	Cantidad Absoluta
Comisionado	1	$1 \times 0,38125$	0
Supervisores	5	$5 \times 0,38125$	2
Oficiales	154	$154 \times 0,38125$	59
Totales	160		61

### **Técnica e Instrumentos de la Recolección de Datos.**

Para el desarrollo del trabajo una serie de instrumentos y técnicas de recolección de datos, enfocadas a alcanzar los objetivos propuestos. Para el análisis de las fuentes bibliográficas se hará: observación documental, que comprende la búsqueda, en los documentos consultados, de los temas que

atañen a la investigación, y la extracción de datos bibliográficos que resultaron de interés para la misma. Se incorporara también la evaluación de los documentos revisados, y algunas técnicas operacionales para el manejo de las fuentes, a saber: citas de referencia, ampliación de texto.

Para la obtención de los datos se aplicara un cuestionario adaptado a lo relacionado con las variables en estudio, la cual tiene como objetivo evaluar el Clima Organizacional a los oficiales del el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental de la Policía del Estado Carabobo, de acuerdo a las dimensiones formuladas, factores organizacionales y factores de comportamiento individual para evaluar el clima organizacional. El cuestionario es administrado a los oficiales a que se refiere el presente estudio, la misma presenta a la muestra en estudio varias opciones para las variables; el cuestionario tiene un conjunto de formulaciones considerando las dimensiones para la variable clima organizacional con una serie de proposiciones relacionadas con las dimensiones en estudio de acuerdo a las siguientes alternativas de respuestas:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
Siempre	1
Algunas veces	2
Nunca	3

Fuente: Hernández (2004)

### **Validez de los Instrumentos**

Hernández y col (2004), definen la validez “como el grado en que un instrumento realmente mide la(s) variable(s) que pretende medir”. Es decir la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretende

medir. Se realizó a través del Juicio de Expertos, donde les correspondió emitir opiniones en relación a la correspondencia entre los ítems y los indicadores de las dimensiones a medir, la claridad, la redacción, la presentación de los instrumentos así como la coherencia de los ítems fueron aprobada.

### **Técnicas de Análisis y Presentación de Información.**

En esta etapa, se introducen los criterios que orientan a los procesos de codificación y tabulación de los datos, sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos cuantitativos y el análisis e interpretación de los resultados. Este proceso consistió, según Arias F (2004) en la tabulación y clasificación de los resultados, ordenando la información en cuadros y gráficos, donde posteriormente son analizados, interpretados y explicados para señalar la relevancia de los datos recolectados. Para la construcción y presentación de las tablas y gráficos se usó de la estadística descriptiva, a fin de presentar las frecuencias absolutas y relativas, de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado a la muestra del estudio. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, fundamentado en la obtención de frecuencias y valores porcentuales para cada uno de las dimensiones estudiadas del clima organizacional.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

OBJETIVO GENERAL	Objetivo Específicos	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	
<p>Analizar el clima Organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental, Valencia. Edo Carabobo</p>	<p>Diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental</p>	<p>Diagnostico del clima organizacional</p>	<p>Estructura organizacional</p>	<p>Normas de convivencia y Trámites administrativos</p>	<p>1, 2,3.</p>	
			<p>Visión y Misión.</p>	<p>Metas y objetivos</p>	<p>4, 5</p>	
	<p>Describir los puntos críticos que releva el Clima Organizacional en relación a la satisfacción del funcionario</p>	<p>Describir los puntos críticos que revela el clima</p>	<p>Relaciones jerárquicas</p>	<p>Liderazgo.</p>	<p>Comunicación.</p>	<p>6,7, 8, 9</p>
				<p>Motivación</p>	<p>Toma de decisiones</p>	<p>10,11, 12, 13</p>
<p>Evaluar y analizar los resultados del clima organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental</p>	<p>Evaluar y analizar los resultados del clima organizacional</p>	<p>Procesos gerenciales</p>	<p>Planificación, Organización, Dirección, Control</p>	<p>: Manejo de Conflictos</p>	<p>14, 15, 16</p>	
			<p>Infraestructura</p>	<p>Recursos Material, Ambientación</p>	<p>17, 18</p>	
<p>Evaluar y analizar los resultados del clima organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental</p>	<p>Evaluar y analizar los resultados del clima organizacional</p>	<p>Recompensa.</p>	<p>Promoción de cargos</p>	<p></p>	<p>19,20</p>	
			<p></p>	<p></p>	<p>21, 22, 23, 24, 25, 26,27, 28</p>	
					<p>29, 30</p>	
					<p>31, 32, 33, 34, 35, 36, 37.</p>	

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A fin de evaluar los factores del Clima Organizacional en el Centro de Coordinación Policial Centro Oriental de la Policía del Estado Carabobo, se contara con información suministrada por los sujetos muestrales, representada por los oficiales del mencionado Centro.

La información recabada a través del instrumento fue procesada y analizada a través de la estadística descriptiva, el resumen de la información se registró en tablas de frecuencia simple y gráficos estadísticos de barra de acuerdo a las dimensiones o indicadores de las variables en estudio y en ellos se diagnosticara, las frecuencias y los porcentajes en cada ítems y por cada estrato de la muestra.

Este proceso se realizó a través de la tabulación manual que consiste en el ordenamiento del instrumento, elaboración de la tabla matriz, en donde se registra la información contenida en los instrumentos.

La interpretación de la información se realizó tomando en cuenta el marco Teórico que fundamenta el tema en estudio, avalando o estableciendo discrepancias entre los resultados y la teoría utilizada.

#### **Tabla N° 1**

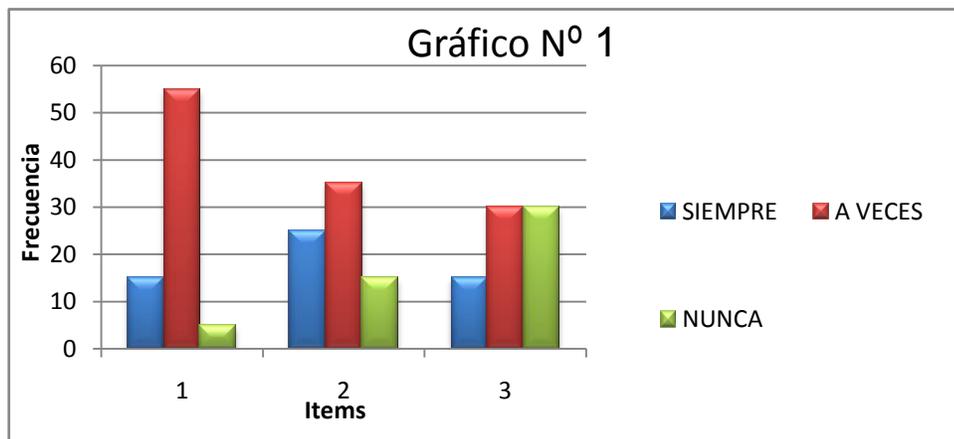
**Dimensión:** Estructura organizacional.

**Indicadores:** Normas de convivencia y Trámites administrativos.

**Ítems:** 1, 2,3.

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	15	20	55	73	5	7	75	100
2	25	33	35	47	15	20	75	100
3	15	20	30	40	30	40	75	100

Fuente: Flores 2014



Fuente: Flores 2014

### Interpretación Tabla N° 1

Para la dimensión Estructura Organizacional, cuyos indicadores fueron normas de convivencia y trámites administrativos; donde se consulta a los oficiales sobre el conocimiento que tienen con respecto a las normas de convivencia que establece el reglamento, si se da a conocer todas las normas de convivencia que establece el reglamento. Se puede inferir con los resultados obtenidos, que la mayoría de los oficiales conocen el reglamento interno del centro, lo que favorece las normas de convivencia en el entorno laboral.

Con estos resultados podemos observar que en la mayoría de los casos se acatan algunas de las normas siendo esto de vital importancia para el buen funcionalismo del centro y un clima organizacional grato. Con respecto a estos resultados de la dimensión Estructura Organizacional, un alto porcentaje de los oficiales tienen muy pocos conocimientos al respecto. Para que una organización tenga un clima organizacional agradable, es importante que los miembros de la organización estén al tanto de las normas del reglamento con el fin de minimizar cualquier error que se pudiese cometer tal como lo refiere mismo Robbins y Couter, (2005), citan que la percepción de las obligaciones, normas y trámites administrativos deben estar en el marco formal de una organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan mejor.

**Tabla N° 2**

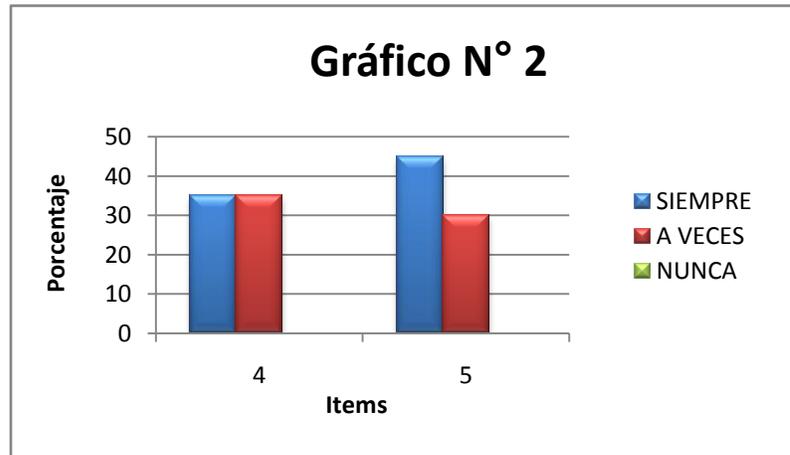
**Dimensión:** Visión y Misión.

**Indicadores:** Metas y objetivos.

**Ítems:** 4, 5

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
4	35	50	35	50	0	0	75	100
5	45	60	30	40	0	0	75	100

**Fuente:** Flores 2014



**Fuente: Flores 2014**

### Interpretación Tabla N° 2

En la Dimensión Visión y Misión, cuyos indicadores son las metas y objetivos, se puede observar con respecto a la realización de reuniones con los oficiales para definir la misión y visión tomando en cuenta la filosofía de la Institución, se observa que la mayoría de los porcentajes se ubicaron en el renglón siempre y a veces, lo cual es positivo. Cada organización debe tener una visión y misión bien definida, ambas deben ser generadas por el análisis de sus miembros como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipo utilizando las distintas herramientas gerenciales de procesos grupales y así establecer cuáles son las metas que se desean, así como el propósito de la organización (para que existe la organización) y cuáles son sus metas, (hacia dónde va la organización, estrategias etc.). La misión hace establecer objetivos claros y realistas por lo que debe ser bien definida por los miembros de la organización.

**Tabla N° 3**

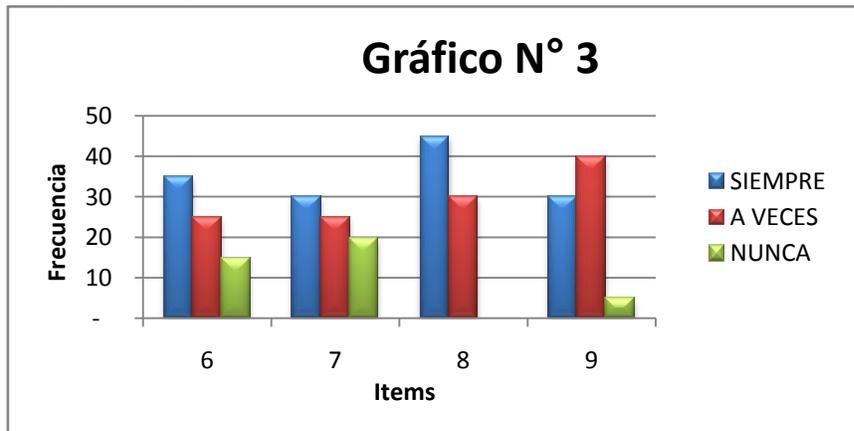
**Dimensión:** Relaciones jerárquicas.

**Indicadores:** -Liderazgo.

**Ítems:** 6,7, 8, 9

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
6	35	47	25	33	15	20	75	100
7	30	40	25	33	20	27	75	100
8	45	60	30	40	-	-	75	100
9	30	40	40	53	5	7	75	100

Fuente: Flores 2014



Fuente: Flores 2014

### Interpretación Tabla N° 3

Se puede deducir que la mayoría de los oficiales se sienten satisfechos con la labor que realiza, así mismo son motivados para que realice con entusiasmo las labores dentro de su organización. Estas respuestas coinciden de lo que opina Davis y Newstrom (2004), los cuales

citan que el liderazgo es el proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos. Así mismo cita Chiavenato (1993), de que el liderazgo es importante para influir en los miembros de una organización a través de la comunicación y así lograr los objetivos propuestos.

**Tabla N° 4**

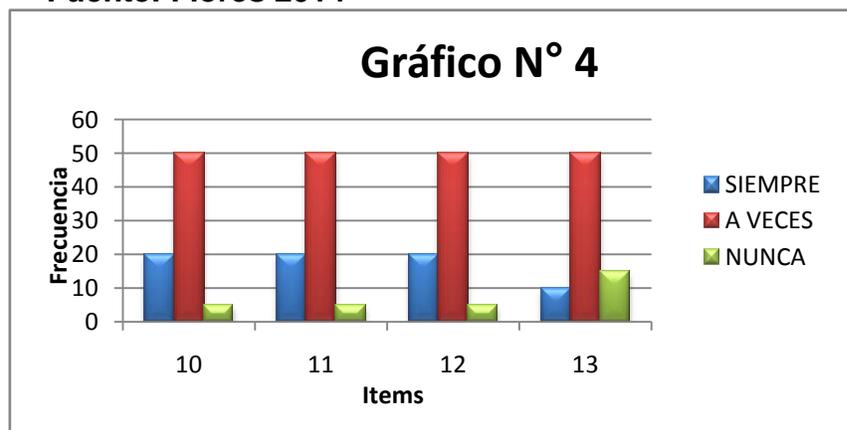
**Dimensión:** Relaciones jerárquicas.

**Indicadores:** Comunicación.

**Ítems:** 10,11, 12, 13

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
10	20	27	50	67	5	6	75	100
11	20	27	50	67	5	6	75	100
12	20	27	50	67	5	6	75	100
13	10	13	50	67	15	20	75	100

Fuente: Flores 2014



Fuente: Flores 2014

#### **Interpretación Tabla N° 4**

En este mismo orden de ideas, con respecto al indicador comunicación de la misma dimensión anterior con respecto si existe in intercambio de información fluida entre los distintos niveles jerárquicos a través de la comunicación se opinó, que nunca fluye la comunicación en forma clara desde los directivos hasta los oficiales y viceversa. Se puede evidenciar con los resultados obtenidos, que no existe una comunicación efectiva, por lo tanto no se propicia el acercamiento entre el personal oficial y directivo de la organización.

La comunicación se considera un proceso humano de interacción de lenguaje que se encuentra más allá del traspaso de la información, es más un hecho sociocultural que mecánico, por consiguiente (citado por Godoy 2001), define la comunicación como el intercambio de información entre un emisor y un receptor, si no se comparte el significado de la información, no se produce la comunicación. Es una herramienta fundamental en el mantenimiento de una organización.

En las organizaciones policiales, los mensajes deben ser claros, mantener informados a todo el personal sin omitir ningún aspecto, ni dejar sobre entendido cualquier información que deba llegar a los mismos y es preferible que esta sea por escrito la cual debe ser clara y precisa de lo que se desee en la misma. Esto ayudaría a restar al mínimo los conflictos que puedan suscitarse en cualquier actividad que deben cumplir los miembros dentro de su organización.

**Tabla N° 5**

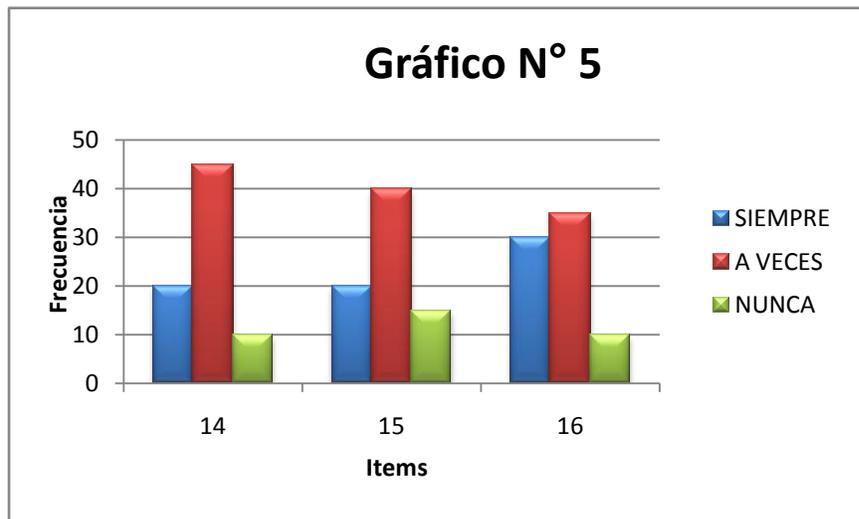
**Dimensión:** Relaciones jerárquicas.

**Indicadores:** Motivación.

**Ítems:** 14, 15, 16

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
14	20	27	45	60	10	13	75	100
15	20	27	40	53	15	20	75	100
16	30	40	35	47	10	13	75	100

**Fuente:** Flores 2014



**Fuente:** Flores 2014

### **Interpretación Tabla N° 5**

Con respecto al indicador motivación, referente a motivar a los oficiales para alcanzar las metas con el fin de generar compromiso con las actividades que realiza se puede evidenciar, la respuesta a veces y nunca fue predominante en línea general con respecto a la motivación, por lo tanto

se puede inferir que la mayoría de los oficiales se sienten desmotivados en cuanto a su desempeño dentro de la organización. Esto se infiere, debido a que en una institución de esta naturaleza, la motivación debe ser primordial por el alto grado de responsabilidad que depende de los oficiales

Estos resultados difieren de lo que recomienda Robbins y. Couter (2005), ya que definen la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas de una organización, condicionadas por la posibilidad de que esos esfuerzos satisfagan alguna necesidad del individuo. Desde esta perspectiva, la motivación general tiene que ver con el esfuerzo hacia cualquier meta.

**Tabla N° 6**

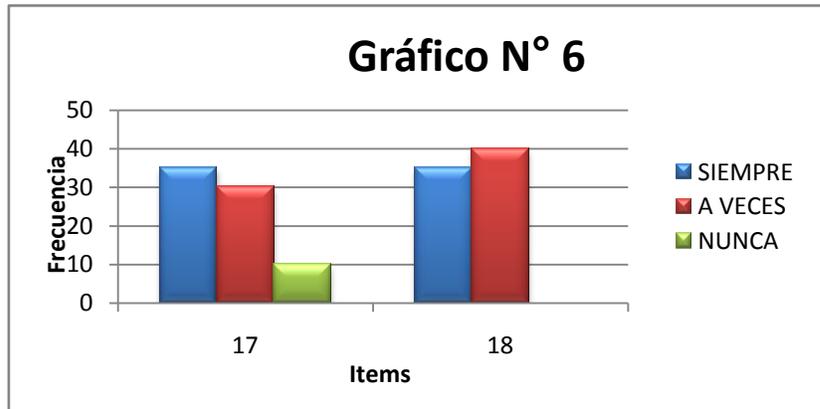
**Dimensión:** Relaciones jerárquicas.

**Indicadores:** Toma de decisiones.

**Ítems:** 17, 18

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
17	35	47	30	40	10	13	75	100
18	35	47	40	53	-	-	75	100

Fuente: Flores 2014



**Fuente: Flores 2014**  
**Interpretación Tabla N° 6**

Se puede inferir con los resultados obtenidos, que la mayoría de las veces se logra la participación conjunta para la toma de decisiones, siendo esta la médula de la planificación ya que juega un papel muy importante para lograr las metas establecidas para así obtener un resultado satisfactorio y para esto es importante un trabajo en grupo en los diferentes miembros de una organización.

El proceso de toma de decisiones es imprescindible, además de que existen diferentes pasos para lograrlo como lo recomienda Robbins (1999), donde va desde la identificación del problema, selección de alternativas y evaluación y control de las mismas; pero para que estos pasos tengan el éxito esperado, se debe trabajar en equipo para llegar a un final satisfactorio

**Tabla N° 7**

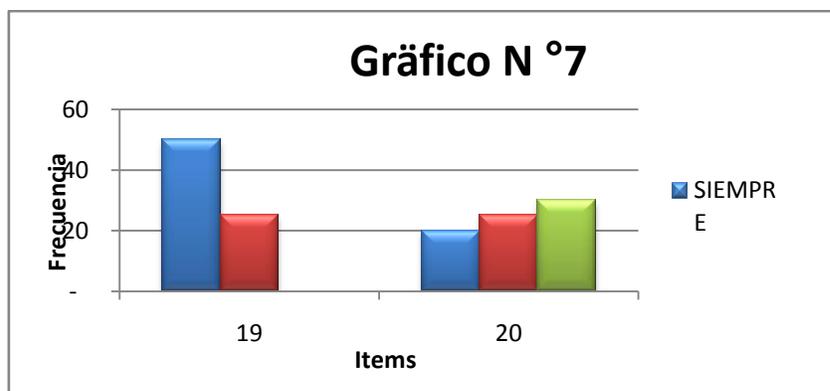
**Dimensión:** Relaciones jerárquicas.

**Indicadores:** Manejo de Conflictos.

**Ítems:** 19,20.

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
19	50	67	25	33	-	-	75	100
20	20	27	25	33	30	40	75	100

Fuente: Flores 2014



Fuente: Flores 2014

### Interpretación Tabla N° 7

Con respecto al indicador manejo de conflictos con los resultados obtenidos, se puede inferir que la mayoría de los oficiales tienen el apoyo y se trabaja en equipo para la solución de problemas que puedan surgir dentro de la organización; siendo el intercambio de ideas en el equipo de trabajo muy importante para aclarar cualquier situación que se presente dentro de la institución pero se debe mejorar las tomas de decisiones inmediatas a los casos imprescindibles. Así mismo lo señala Robbins y Coulter (2005).

### Tabla N° 8

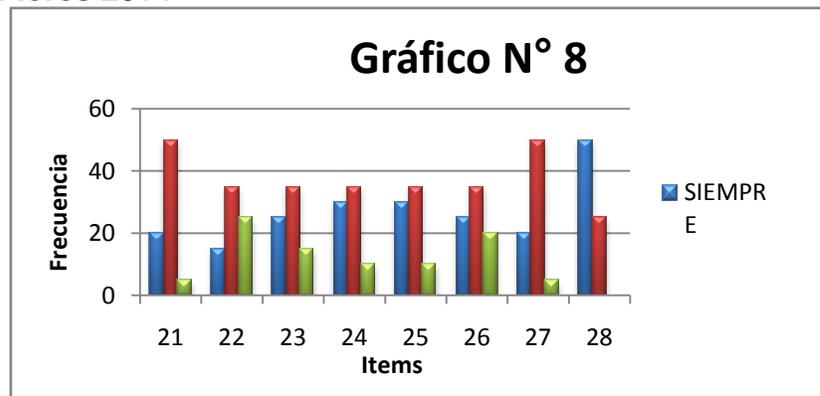
**Dimensión:** Procesos gerenciales.

**Indicadores:** Planificación, Organización, Dirección, Control.

Ítems: 21, 22, 23, 24, 25, 26,27, 28

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
21	20	27	50	67	5	6	75	100
22	15	20	35	47	25	33	75	100
23	25	33	35	47	15	20	75	100
24	30	40	35	47	10	13	75	100
25	30	40	35	47	10	13	75	100
26	25	33	35	47	20	27	75	100
27	20	27	50	67	5	6	75	100
28	50	67	25	33	-	-	75	100

Fuente: Flores 2014



Fuente: Flores 2014

### Interpretación Tabla N° 8

En la dimensión Procesos Gerenciales, cuyos indicadores son la planificación, organización, dirección y control se observó que se trata de la planificación y organización, tanto para la coordinación como para el alcance de las metas de la organización, se puede observar que el mayor % opinó siempre y a veces, en cuanto a instrucciones claras y precisas los resultados fueron positivos siendo un ítems de gran peso para la excelente gestión de la institución, la organización de los recursos humanos a fin de asignar las

actividades para el logro de la planificación, los oficiales opinaron en un mayor % respuestas favorables al respecto.

Con los resultados obtenidos se puede inferir, que el proceso gerencial se cumple en líneas generales para llegar a las metas satisfactoriamente, siendo estos de vital importancia para el logro de los objetivos específicos de una organización el cual se debe realizar a través de una serie de pasos que se deben desempeñar de manera secuencial la gerencia.

**Tabla N° 9**

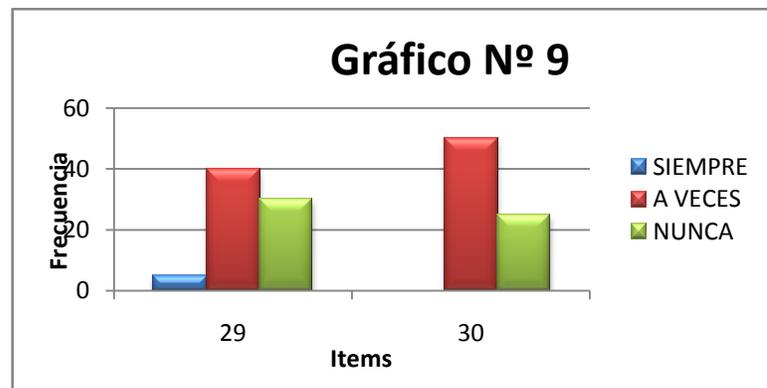
**Dimensión:** Infraestructura.

**Indicadores:** Recursos Material, Ambientación.

**Ítems:** 29, 30.

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
29	5	7	40	53	30	40	75	100
30	0	0	50	67	25	33	75	100

Fuente: Flores 2014



**Fuente: Flores 2014**

### **Interpretación Tabla N° 9**

Con respecto a la dimensión infraestructura, cuyos indicadores son recursos materiales y ambientación se observó que los oficiales opinaron que nunca se distribuye suficiente recursos materiales necesarios para llevar a cabo un su labor con la comunidad de forma excelencia. De igual manera los oficiales opinaron que a veces se cuenta con los espacios suficientes y adecuados para realizar el trabajo de una manera cómoda, con las respuestas obtenidas, se puede inferir que la institución no posee los recursos materiales suficientes que demanda el personal de la institución, ni tienen el espacio físico adecuado para el cumplimiento de sus labores en pro del beneficio de la comunidad y del equipo de trabajo.

### **Tabla N° 10**

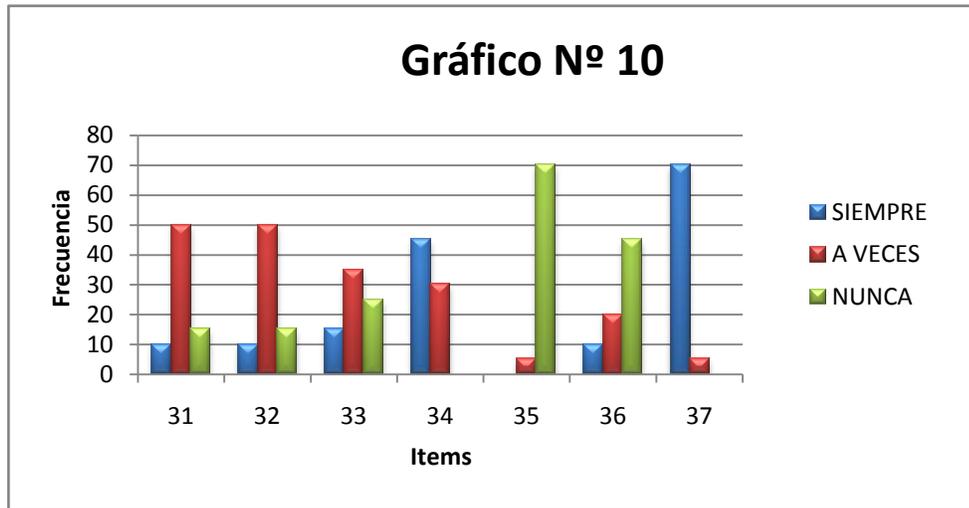
**Dimensión:** Recompensa.

**Indicadores:** Promoción de cargos.

**Ítems:** 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37.

Items	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		A veces		Nunca			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
31	10	13	50	67	15	20	75	100
32	10	13	50	67	15	20	75	100
33	15	20	35	47	25	33	75	100
34	45	60	30	40	0	0	75	100
35	0	0	5	7	70	93	75	100
36	10	13	20	27	45	60	75	100
37	70	93	5	7	0	0	75	100

**Fuente: Flores 2014**



**Fuente: Flores 2014**

### Interpretación Tabla N° 10

Con respecto a la dimensión recompensa cuyo indicador es la promoción de cargo se observaron que se puede inferir el descontento de los oficiales, ya que cuando existe la recompensa, bien sea, por remuneración del buen trabajo o promoción de cargos del funcionario, estos se ven estimulados a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados. Les da más energía para ser más creativos y experimentar nuevas ideas. Por lo tanto se puede afirmar que la recompensa es un factor importante que se debe tomar en cuenta como también lo considera Robbins (2004), Boland y col (2007).

## **CONCLUSIONES**

De los objetivos planteados en el presente estudio, se concluye lo siguiente:

En relación a la búsqueda del diagnóstico a través de la percepción de los oficiales los factores del clima organizacional en las estaciones de policía del Centro de Coordinación Policial Centro Oriental, Municipio Valencia, Estado Carabobo, se concluye según la percepción de los mismos que la institución presenta un clima organizacional poco satisfactorio con sus necesidades personales o grupales.

Con respecto a lo referente a describir los puntos críticos más relevantes del Clima Organizacional en relación a la Satisfacción Laboral y Analizar los efectos producidos por las características que definen el clima organizacional en desempeño de los miembros adscritos a las diferentes estaciones del Centro de Coordinación Policial Centro Oriental, Municipio Valencia, Estado Carabobo, se concluye según la opinión de los oficiales en cuanto a los factores organizacional y factores de comportamiento individual.

La mayoría de los oficiales conocen el reglamento interno de la organización, pero en su mayoría opinaron de no conocer cuáles son todos los trámites administrativos lo cual no favorece las normas de convivencia, esto, puede llevarlos a cometer faltas con respecto a la parte administrativa por falta de conocimiento. Por otra parte, es importante que en todos los casos y no a veces se acatan las normas siendo esto de vital importancia para el buen funcionalismo de la institución y más por la naturaleza de sus funciones y así lograr un clima organizacional grato.

En un alto porcentaje de los oficiales opinaron que siempre se realizan reuniones para definir tanto la visión como la misión del centro, siendo un punto de importancia y positiva a las respuestas emitidas en la totalidad de

los encuestados, así como la mayoría de los docentes no se identifican con la institución para alcanzar las metas y objetivos del departamento ya que estas no se orientan con la filosofía de la misma.

Estos resultados son confortadores ya que cada organización debe tener una visión y misión bien definida, las cuales deben ser generadas por el análisis de sus miembros como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipo utilizando las distintas herramientas gerenciales de procesos grupales y así establecer cuáles son las metas que se desean, así como el propósito de la organización.

Con respecto al liderazgo, los oficiales encuestados mostraron una satisfacción en línea general, ya que según su opinión, se guía y se dirige al personal la mayoría de las veces para sentirse satisfecho del trabajo que realiza y de alguna manera se alienta a los miembros para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos del departamento pero posee la debilidad de no ser bien recompensado y motivado como se observara más adelante.

El liderazgo es importante para influir en los miembros de una organización a través de la comunicación y así lograr los objetivos propuestos.

Con respecto a la comunicación, se puede evidenciar con los resultados obtenidos, que no existe una comunicación efectiva, por lo tanto no se propicia el acercamiento entre los oficiales y directivo de la organización es decir, a nivel de los diferentes estatutos jerárquicos.

De la misma manera con respecto a la motivación, la mayoría de los oficiales se sienten desmotivados en cuanto a su desempeño dentro de la organización.

Igualmente se midió la opinión de los oficiales referente a la toma de decisiones, donde se pudo concluir que, la mayoría de las veces se logra la participación conjunta para la toma de decisiones, siendo esta la médula de la planificación ya que juega un papel muy importante para lograr las metas establecidas y así obtener un resultado satisfactorio, para esto, es importante un trabajo en grupo en los diferentes miembros de una organización.

Con respecto al indicador manejo de conflictos, continuando con la dimensión de relaciones jerárquicas se concluye lo siguiente: la mayoría de los oficiales tienen el apoyo y se trabaja en equipo para la solución de problemas que puedan surgir dentro de la organización; siendo el intercambio de ideas en el equipo de trabajo muy importante para aclarar cualquier situación que se presente dentro de la institución pero se debe mejorar las tomas de decisiones inmediatas a los casos imprescindibles

Cuyos indicadores son la planificación, organización, dirección y control se concluyó lo siguiente con los resultados obtenidos, según la opinión de la mayoría de los oficiales, el proceso gerencial se cumple en líneas generales para llegar a las metas satisfactoriamente, siendo estos de vital importancia para el logro de los objetivos específicos de una organización el cual se debe realizar a través de una serie de pasos que se deben desempeñar de manera secuencial la gerencia.

De igual forma tomando en cuenta la opinión arrojada, se concluye lo siguiente: la institución no posee los recursos materiales suficientes que demanda cada año, ni tienen el espacio físico adecuado para el cumplimiento de sus labores en pro del beneficio de la comunidad y del equipo de trabajo

Con los resultados obtenidos, se evidencia que no hay equidad entre la labor que ejecutan y la recompensa que reciben, de este modo no se sienten satisfechos con el sistema de incentivos.

Cuando existe la recompensa, bien sea, por remuneración del buen trabajo o promoción de cargos, estos se ven estimulados a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados que beneficiarían en el entorno laboral, tanto interno (institución), como externo (comunidad)

En general, la mayoría se sienten identificados con su trabajo. Por lo tanto, se concluye que, el mayor porcentaje de los oficiales encuestados, se identifican con la organización, con sus valores y costumbres, siendo esto importante, ya que el sentimiento de pertenencia a la organización es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

De los resultados se concluye, que la mayoría tienen el sentido de responsabilidad hacia su organización pero no en su totalidad lo cual puede atribuirse a la escasa motivación y comunicación existente dentro del ambiente laboral como lo demostraron los resultados ya mencionados al respecto.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar talleres dentro del seno de la institución sobre liderazgo, motivación, fomentar el tipo de liderazgo participativo que refuercen la autoestima del oficial por reconocimiento del trabajo y sea un basamento eficiente para otorgar los méritos.
2. Realizar charlas sobre comunicación, reforzar la comunicación del jefe hacia su subalterno, donde se promueva la información de la labor que los oficiales desempeñen.
3. Incentivar el trabajo en equipo, entre los miembros de los diferentes centros a través del diseño de actividades conjuntas.
4. Reforzar programas de motivación personal, por medio del diseño e implantación de un sistema que mida los logros alcanzados, en el trabajo y o estudios del personal.
5. Fomentar de manera continua el sentimiento de pertenencia a la organización en virtud de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. Propiciar las actitudes positivas en la formación de conductas.
7. Desarrollar métodos de información a los oficiales sobre las normas de convivencia y los trámites administrativos de la Institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidas. (2004), El Proyecto de Investigación, Editorial Episteme. Caracas –Venezuela.
- Báez Hernández, Mario Alfredo. (2010). Diagnóstico del Clima Organizacional de la subdirección de Planeación, Programación y Presupuesto del IVEA. Para optar al Título de Maestría de Gestión de la Calidad.
- Balestrini Miriam (2005). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Venezuela. Consultores Asociados BL. Servicio Editorial Briceño.
- Brunet Lucas (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato Idalberto (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela
- Keith Davis – John Newstrom (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11 va edicion Mc. Graw-Hill México.
- Galicia, Arias. (2001). *La comunicación como factor determinante del Clima Organizacional en instituciones públicas*. . Estado Miranda. Trabajo de de Tesis no publicada.
- Gellerman Saúl (1960) La introducción en psicología industrial/organizacional
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H (1983). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H (2001). *Las Organizaciones Comportamiento, Estructura y Procesos*. (10ma Edición), Mc Graw Hill, Interamericana Editorial.
- Godoy, John. (2001) Motivación laboral (s.f.). Recuperado Noviembre 07, 2013, de: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Hampton, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill

Graterol, Tanina (2011). Competencias gerenciales en el clima organizacional de la Unidad Educativa “Yuma del Estado Carabobo. Para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.

Ferrer, Dolimar (2010). Modelo de Gestión de Alto Desempeño a través del Clima Organizacional del Capital Humano de la Instituciones Universitarias del Estado Carabobo. Para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

Susan Pick de Weiss, Ana Luisa López Velasco de Faubert. Como Investigar en Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México, 1.990.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, (2003). Metodología de la investigación. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Hurtado, Jacqueline (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: SYPAL – IUTEC

Lewin, Kurt . (1951). *Field Theory inn Sold Science*. New York: Harper & Row

Ley del Estatuto de la Función Policial (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.940, 07 de Diciembre

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela

Linares, Pedro. (2012). Clima Organizacional en las Instituciones Policiales. Asesor Académico de Polimariño y Profesor de Funcionamiento de Organizaciones Policiales del Centro de Formación Policial Polimariño Consultado 05 de Noviembre <http://www.reporteconfidencial.info/noticia/3183787/qu-hay-en-el-corazn-de-las-organizaciones-policiales/>

Robbins S. Couter, (2005). *Comportamiento Organizacional*. 9va ed. México: Prentice Hall.

Sabino Carlos (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela

Sandoval, Carmen. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Recuperado Noviembre 03, 2013 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm>

Sierra, Restituto. (1979). Técnicas de Investigación Social. Madrid: Editorial Prainfo.

Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas. (1967). Pragmatics of Human Communication, New York, W.W. Norton.

Martínez, Enrique.; Romo, Ríos. y Rangel, José. (2011). El clima organizacional en la Universidad Autónoma de Aguascalientes desde un enfoque de equidad de género. Trabajo presentado en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Mayo. México.

**ANEXO**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
BARBULA



**Apreciado (a) Colegas:**

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la institución, me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar su colaboración para responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para un Trabajo de investigación que se presentará en el Área de Estudios de Postgrado Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

La información suministrada por usted, tendrá un carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos no escriba ningún dato que lo identifique. Sus respuestas son importante para este estudio, por lo que se agradece la mayor sinceridad al responder, tómese el tiempo necesario Se le agradece no dejar ningún ítem sin responder.

**INSTRUCCIONES:**

- A continuación se presentan un conjunto de proposiciones. Por favor marque con una equis (X) aquella alternativa que más se adapte a su opinión, para lo cual se le ofrece tres (3) alternativas de respuestas (siempre, a veces y nunca), en cada situación, usted debe marcar una sola respuesta.

“Gracias por su colaboración”

Fecha: \_\_\_\_\_

## INSTRUMENTO.

ÍTEMS		RESPUESTA		
Nº	ENUNCIADO	Siempre	A veces	Nunca
<b>Normas de Convivencia y Trámites administrativos del Departamento:</b>				
1	Se le da a conocer todas las normas de convivencia que establece la ley			
2	Se acatan las normativas vigentes para el funcionamiento satisfactorio de la institución			
3	Se le da a conocer los trámites administrativos por el cual se rige el mismo			
<b>Misión y Visión:</b>				
4	Realizan reuniones con todos los oficiales para definir la Visión y Misión del mismo			
5	Orientan la misión tomando en cuenta la filosofía de la Institución			
6	Se identifica con la Institución para alcanzar las metas y objetivos del mismo			
<b>Liderazgo:</b>				
7	Orientan las acciones para alcanzar las metas de la organización			
8	Guían a su personal para que se sientan satisfechos en la labor que realizan			
9	Dirigen a los oficiales a mejorar el trabajo que realizan			
10	Alientan a sus miembros para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos del mismo			
<b>Comunicación:</b>				

11	Existe un intercambio de información fluida entre los distintos niveles jerárquicos a través de la comunicación			
12	Propician relaciones interpersonales para crear un ambiente de trabajo armonioso			
13	Se informa de todas las actividades que se realizan que guarden relación con el trabajo que desempeñan			
14	Fluye la comunicación en forma clara desde los directivos hasta los docentes y viceversa			
<b>Usted como funcionario considera que en la institución donde labora:</b>				
<b>ÍTEMS</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>RESPUESTA</b>		
		Siempre	A veces	Nunca
<b>Nº</b>				
<b>Motivación:</b>				
15	Motivan al funcionario para alcanzar las metas con el fin de general compromiso con las actividades que realiza			
16	Motivan al funcionario para poner en práctica sus ideas en mejora de su ambiente de trabajo			
17	Promueven la participación activa en el desarrollo profesional y personal a los funcionarios			
<b>Toma de Decisiones:</b>				
18	Trabajan en equipo para la resolución de problemas que se presenten en el mismo			
19	Se toman decisiones asertivas para solucionar problemas que afecten al mismo			

<b>Manejo de conflictos:</b>				
20	Se trabaja en equipo para resolver cualquier problemática que surge			
<b>Procesos Gerenciales:</b>				
21	Se coordinan la planificación para garantizar la calidad de servicio que presta			
22	En la planificación anual intervienen todos los niveles jerárquicos del mismo			
23	Planifican las actividades en forma compartida para alcanzar las metas propuestas			
24	Organizan los recursos humanos a fin de asignar las actividades para lograr los objetivos planificados			
25	Guían a los funcionarios en el proceso de dirección para el logro de los objetivos planificados			
26	¿Reorientan el desempeño laboral de los funcionarios a fin de realizar las correcciones necesarias?			
<b>Infraestructura:</b>				
27	¿Distribuyen suficientes recursos materiales necesarios para llevar a cabo su labor con la comunidad?			
28	¿Se cuenta con espacio suficiente y adecuado para realizar su trabajo en una forma cómoda?			
<b>Usted como funcionario considera que en la institución donde labora:</b>				
<b>ÍTEMS</b>  Nº	<b>ENUNCIADO</b>	<b>RESPUESTA</b>		
		Siempre	A veces	Nunca

<b>Recompensas:</b>				
29	Otorgan reconocimientos a los funcionarios por la labor cumplida			
30	La remuneración que reciben, guarda relación con el trabajo que realizan			
31	La competencia en el desempeño, es tomada en cuenta para la designación de cargos			
32	¿Considera ud que el reconocimiento estimula a su buen desempeño con la comunidad?			
<b>Identidad:</b>				
33	Se identifica con su ambiente laboral en cuanto al cumplimiento de sus metas y objetivos			
<b>Responsabilidad:</b>				
34	¿Controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo?			
35	Programan actividades diarias con el fin de obtener un máximo rendimiento en la asignación y cumplimiento de su trabajo			
36	Administran el tiempo para las asignaciones que se realicen en el mismo			
37	¿Actúa de manera independiente y libre al tomar decisiones en su labor?			