

**INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON  
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y  
FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS  
BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**



**INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON  
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y  
FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS  
BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Lcda. Anitsuj Ruiz

**Campus Bárbula, Octubre 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES**



**INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON  
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y  
FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS  
BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Lcda. Anitsuj Ruiz

**Tutora:** Lcda. MSc. Liyeira Guédez

**Campus Bárbula, Octubre 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**



**INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON  
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y  
FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS  
BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

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 Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

**Autora:** Lcda. Anitsuj Ruiz

**Tutora:** Lcda. MSc. Liyeira Guédez



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES**

**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 Lcda. MSc. Liyeira Guédez, titular de la Cédula de Identidad V - 7.106.789, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, titulado: INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO, presentado por la ciudadana Anitsuj Maricel Ruiz García., titular de la Cédula de Identidad V- 13.666.647, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, 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 Bárbula, estado Carabobo, a los veintidós días del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Firma:

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Anitsuj Maricel Ruiz García, titular de la Cédula de Identidad N° 13.666.647 y elaborado bajo la dirección del Tutor Lcda. *MSc.* Liyeira Guédez, titular de la Cédula de Identidad V- 7.106.789, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

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

Apellidos	Nombre	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Campus Bárbula, octubre 2014

## DEDICATORIA

Día a día, conocemos y compartimos con muchas personas; son diversas las vivencias y las experiencias, Algunas de estas personas, aunque desaparezcan, sus valiosas enseñanzas se mantienen.

Dos seres de un valor incalculable material y sentimentalmente; que con sus sabias orientaciones han sabido guiarme en cada momento de mi vida, son mi orgullo; dedico este trabajo y el esfuerzo que ha representado en agradecimiento a mis **PADRES...**

Constantemente, llevo conmigo las palabras de estímulo, aliento de una persona: **Mi Esposo.**

A **Mis hijos:** Por ser parte importante en mi vida, mi motivo para seguir alcanzando éxitos

A **Mi gran amigo** Ángel Guzmán: Que de forma incondicional, aporta apoyo moral, dando respuestas, y soluciones para resolver y vencer los obstáculos.

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi Dios Todopoderoso**, quien me acompaña siempre; y gracias a él he obtenido mucho éxito, frente a los retos y dificultades en esta vida.

**A la Universidad de Carabobo**, por ofrecerme la oportunidad de seguir creciendo como profesional, igualmente a los profesores que nos guiaron a lo largo de la actividad de aula, brindando sus conocimientos, experiencias y profesionalismo.

**A la Institución Policial** que motivo la realización de este estudio, por su disposición, soporte e información brindada, equipo del cual tengo la oportunidad de formar parte.

**A mis hermanos en especial a ti José Gregorio**, por su cariño y apoyo incondicional en todo momento, en la realización y obtención de este sueño, no dejándome caer ante las dificultades y animándome para afrontar nuevos retos.

**A Lilibeth Barrada y Ana Chávez**, mis queridas amigas y compañeras en esta gran meta, que hoy día vemos materializada, por su disposición y apoyarme siempre, sobre todo en los momentos difíciles.



## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
LISTA DE CUADROS .....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	16
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	19
Planteamiento del Problema .....	19
Objetivos de la Investigación .....	24
Justificación de la Investigación.....	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO .....	27
Antecedentes de Investigación .....	27
Bases Teóricas .....	31
Teoría de las motivaciones humanas.....	31
Teoría relacionada con la gestión de cambio en las organizaciones.....	33
Teoría relacionada con el clima organizacional.....	47
Bases Legales.....	50
Definición de términos .....	53

### CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO .....	58
Diseño de la Investigación .....	58
Nivel de la Investigación .....	58
Población y Muestra .....	59
Técnicas de Recolección de Información .....	61
Sistema de Variables .....	62

### CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	71
Resultados del Cuestionario Aplicado a los Funcionarios Policiales .....	72
Interpretación de los resultados .....	88
CONCLUSIONES .....	92
RECOMENDACIONES .....	95
LISTA DE REFERENCIAS .....	97
ANEXOS .....	100
Anexo A. Código de Conducta para los cuerpos de seguridad (ONU).....	101
Anexo B. Cuestionario dirigido a los funcionarios policiales.....	104
Anexo C. Validación del instrumento.....	109
Anexo D. Juicio de expertos.....	111
Anexo E. Coeficiente alfa de Cronbach.....	115

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1 Tipos de Resistencia al Cambio.....	38
2 Población y Muestra del Estudio.....	54
3 Operacionalización de variables.....	58
4 Operacionalización de variables.....	59
5 Operacionalización de variables.....	60
6 Validez.....	62
7 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	63

## LISTA DE TABLAS

<b>Tablas</b>	<b>Pág.</b>
1 Situación Actual de los funcionarios policiales adscrito a la Estación Policial Los Bucares.....	72
2 Satisfacción Laboral en la Institución Policial.....	74
3 Comparaciones entre la estructura organizativa del viejo modelo policial y el actual en la Institución policial.....	75
4 Disciplina en la Institución Policial.....	77
5 Cultura en la Institución Policial.....	78
6 Políticas en la Institución Policial.....	79
7 Tiempo de adecuación en la Institución Policial.....	81
8 Reclasificación de niveles jerárquicos en la Institución Policial.....	82
9 Charlas y orientaciones al personal Policial.....	83
10 Aumento de sueldos al personal policial.....	84
11 La Capacitación y la formación al personal Policial.....	85
12 Extensión del Tiempo de Adecuación al personal Policial.....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
1 Situación Actual de los funcionarios policiales adscrito a la Estación Policial Los Bucares .....	72
2 Comparaciones entre la estructura organizativa del viejo modelo policial y el actual en la Institución policial.....	75
3 Cultura en la Institución Policial.....	78
4 Políticas en la Institución Policial.....	79
5 Charlas y orientaciones al personal Policial.....	83
6 La Capacitación, y la formación al personal Policial.....	85
7 Extensión del tiempo de adecuación del personal policial.....	87



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BARBULA



INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON  
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y  
FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS  
BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO

**Autora:**

Lcda. Anitsuj Maricel Ruiz García

**Tutora:**

MSc. Liyeira J. Guédez Blanco

**Fecha:** octubre 2014

### RESUMEN

Esta investigación dirige su desarrollo en las incidencias del cambio de estructura organizativa con respecto al clima organizacional del personal policial adscrito a la Estación Policial Los Bucares, bajo la línea de investigación Educación y Trabajo. Se revisaron estudios previos y las investigaciones documentadas por Chiavenato (2004), González (2006), Kinicki y Kreitner (2009); entre otros. Metodológicamente, se apoyó en un diseño de campo de nivel descriptivo, se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta y como instrumento el cuestionario, al personal que ocupan de cargo de supervisores y oficiales. En base a los resultados, se evidenció que actualmente existe en la institución policial un clima organizacional lleno de descontentos, en la cual se requiere del funcionario policial que se conduzca con los lineamientos ya programados que surgió de la detección de necesidades “comunidad – policía”. Igualmente, fue destacada la importancia que recae sobre los supervisores de cada área, quienes deben involucrarse de manera activa en el proceso.

**Palabras Clave:** Estructura Organizativa, Clima Organizacional, Cambio de Estructura Organizativa. Comunidad, Policía. Comunidad-Policía.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BARBULA



INCIDENTS OF CHANGE IN ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH  
RESPECT TO ORGANIZATIONAL CLIMATE OF OFFICERS AND  
OFFICIALS WHO WORK AT THE POLICE STATION BUCARES POLICE  
STATE CARABOBO

**Author:**

Lcda. Anitsuj Maricel Ruiz García

**Tutor:**

MSc. Liyeira J. Guédez Blanco

**Date:**

October 2014

**ABSTRACT**

This research addresses development in the incidences of changing organizational structure with respect to the organizational climate of the personnel of the Police Station Los Bucares police personnel, the research on Education and Labor. Previous studies and documented research Chiavenato (2004), Gonzalez (2006), Kinicki and Kreitner (2009) were reviewed; among others. Methodologically, it relied on a design level descriptive field was applied as a technique for data collection and an instrument survey questionnaire, the personnel in charge of dealing with supervisors and officers. Based on the results, it was shown that currently exists in the police force an organizational climate full of disgruntled, you must follow the guidelines already scheduled, which arose from the needs assessment 'community - police. "Also highlighted was the importance lies with supervisors in each area, who should be involved actively in the process.

**Keywords:** Organizational Structure, Organizational Climate, Changing Organizational Structure. Community Police. Community-Police.

## INTRODUCCION

El cambio está presente en todas las etapas de la vida y en todos los ámbitos en el cual se desenvuelve el ser humano: en las organizaciones, instituciones públicas o privadas; es algo que a pesar de que las personas lo experimentan constantemente no lo aceptan con facilidad sin antes no saber con certeza los beneficios o los perjuicios que pueden acarrear.

Es por ello, que en estos nuevos tiempos, no es recomendable para las organizaciones mantener un sistema rígido en su planificación, debido a que actualmente se están produciendo variaciones en los ámbitos económico, político, legal, cultural y social repercutiendo así en los planes de las organizaciones, por el contrario es conveniente ser flexibles y adecuarse a las exigencias del entorno para mantenerse competitivas en el mercado. Si bien, algunos cambios se dan en pro del beneficio de la institución, estos también le podrían ocasionar diversas dificultades al momento de ser aplicado, puesto que se puede generar cambio en los funcionarios y funcionarias que se ven afectados directamente. Así pues, la conducta se pudiera enfocar a impedir la prestación de los servicios a cabalidad.

Debido al cambio de estructura organizativa pudiera perjudicar la disciplina, la conducta, el rendimiento, de los funcionarios pertenecientes a la estación policial los bucares, cabe destacar, que esta estación se dedica a prestar servicios de patrullaje, a fin de prevenir el delito y mantener la paz y la convivencia de la ciudadanía, por ende, también afectaría el incumplimiento de sus deberes acarreando de esta manera problemas legales, ya que no cumpliría con los preceptos que establece la Constitución



de la República Bolivariana de Venezuela en materia de Seguridad Ciudadana.

Se consideró necesario realizar una investigación sobre las incidencias del cambio de estructura organizativa con respecto al clima organizacional, la cual estuvo orientada a determinar la percepción que tienen los funcionarios en relación al clima organizacional, y la conducta que presentan los funcionarios de dicha estación.

Esta investigación tuvo un diseño de campo, puesto que, la recolección de datos se realizó directamente de donde ocurren los hechos y de la población objeto de estudio; el nivel de investigación fue de tipo descriptiva porque define clara y profundamente la situación del problema, puesto que, permite identificar las variables de mayor importancia que afectan directa e indirectamente al desarrollo de la investigación.

En tal sentido, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Hace referencia al planteamiento del problema, sus objetivos, general y específicos, y justificación de la investigación.

Capítulo II: Formado por el marco referencial el cual incluye: antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco conceptual.

Capítulo III: Comprende el marco metodológico: Diseño de investigación, y tipos, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y sistema de variables.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presenta la bibliografía empleada, consideradas indispensables para este trabajo de investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

El siglo XXI vive una de las más profundas transformaciones en diversos ámbitos del quehacer humano, donde nuevas formas organizativas, cambios de paradigmas, inciden en las instituciones, en el ámbito político, económico y social, creando mayores exigencias en el entorno sobre la organización. En este sentido, se produce en las organizaciones una carrera acelerada en busca de métodos de cambio para poder adaptarse en estos tiempos de cambios, orientados hacia la planificación, organización dirección y control de procesos y conducción de las personas, garantizando a estos elementos alcanzar un adecuado desempeño global de la institución. Ante un mundo de competencia global, la instituciones policiales buscan un valor adicional que les permita disminuir el alto índice delictivo, es por ello que requiere contar con personal altamente capacitado y motivado para satisfacer las necesidades individuales y sociales.

En este orden de ideas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 1979, acordó la adopción de un *Código de Conducta* que regula la actuación para todo funcionarios encargados de hacer cumplir la ley (Ver anexo A), cónsono al marco legal del que ejerza la función y protegiendo la dignidad y derechos humanos, siendo estos últimos determinados y protegidos por el derecho internacional.

En los países latinoamericanos, la función policial para las últimas décadas del siglo XX, se caracterizaba por ser objeto de instrumentalización política, constituyendo en algunos países más una institución de gobierno que de protección ciudadana al servicio del Estado. En este contexto, Frühling (2009), explica que los cambios en la concepción del modelo policial de la región se iniciaron a partir de 1991 en el gobierno de El Salvador y en 1996, en Guatemala; países en los cuales, respectivamente, se estipularon la creación de nuevas fuerzas civiles que reemplazarían a los cuerpos policiales, en aquel entonces controlados por las Fuerzas Armadas. Estas reformas involucraron diversas actuaciones internacionales y se produjeron de manera paralela a cambios institucionales, que introdujeron los juicios orales y sistemas acusatorios. Posteriormente, estos cambios policiales se extendieron al resto de los países de la región.

En el sistema policial latinoamericano, Frühling (ob. cit.) destaca aquellos proyectos que tienen un fuerte componente del policía que se aproxima y se acerca a la comunidad. En la década de los años noventa del siglo XX, incursionan en diversos países la policía militar de carácter preventivo, que da inicio a programas de policía comunitaria, con el objetivo anunciado de mejorar las relaciones con la comunidad, reducir los niveles de violencia policial y aumentar la aceptación de los ciudadanos. El citado autor considera que entre los factores de un cambio de visión de la función policial en Latinoamérica, fue gestándose por los procesos de democratización en países de la región, en las cuales, la demanda de cambios institucionales tenían en común la reducción de los niveles de violencia policiales, la creación de canales de comunicación y el servicio hacia la comunidad.

En este orden de ideas el entorno social, político y económico de Venezuela, las instituciones policiales se esfuerzan para adaptarse a la nueva estructura organizativa, a través de nuevas leyes y políticas de trabajo que impone un estado cada vez con más poder y que ejercen un control más completo, siendo el actor dominante para combatir la inseguridad a nivel mundial y nacional; entre ellos, para el año 2005 se decreta "*Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana*" prevaleciendo como principio la seguridad como uno de los valores superiores de la calidad de vida de las venezolanas y los venezolanos.

La visión de la función policial en Venezuela propone con manifiesto interés en el trabajo preventivo en las comunidades, con énfasis en la participación activa de las personas a través de los Consejos Comunales, estableciendo que el policía, atenderán las recomendaciones de las comunidades para el control y mejoramiento del servicio que prestan sus funcionarias y funcionarios, de acuerdo a los valores de la democracia participativa establecidos en la Carta Magna Venezolana.

Para efectos del presente estudio, quien suscribe la presente investigación, ha observado que la actuación policial presenta un escenario lleno de dilemas en cuanto al clima organizacional debido al cambio de estructura organizativas en las instituciones policiales, ha originado serios efectos, trayendo como consecuencia competencias malsanas entre los funcionarios, lo que ha repercutido seriamente el servicio del funcionario, que ocasiona que muchos funcionarios policiales reduzcan las buenas actuaciones policiales, el preceptismo y el ausentismo.

Por lo tanto es necesario que el recurso humano de los cuerpos policiales estén conscientes de que para que la organización mejore deben adaptarse a los cambios de estructura organizativa, ya que esto constituye la fuerza motriz en toda transformación, porque son ellos los que frente a un proceso de cambio deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa. Por tal motivo los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, el cual resulta influyente en el comportamiento en los individuos, porque favorece la actitud de las personas para enfrentar situaciones de incertidumbres, minimiza implicaciones negativas propias del proceso de cambio, sobre la eficacia en el servicio. La policía de Carabobo no se desvincula de esta situación siendo perturbado por el nuevo modelo policial demostrándose difícil a la adecuación del nuevo sistema; sin embargo se está llevando a cabo la debida formación de sus integrantes y así lograr los objetivo.

Para el año 2014, la Policía del Estado Carabobo y en especial la Estación Policial los Bucares enfrentan un gran reto, esta última fue fundada aproximadamente hace quince (15) años, su misión es prestar seguridad a las comunidades de ese sector y a su vez prevenir el delito a través de patrullajes; en esta estación surgen situaciones de insatisfacción e ineficiencia, en el servicio y desmotivación entre los policía que no han permitido un buen desarrollo de la función policial.

Es por ello, que a través de esta investigación fue planteado un estudio descriptivo que permita conocer la organización, las características del personal, que los motiva, que los satisface, que los alienta para realizar

un mejor desempeño dentro de la organización y de esta manera contar con un personal satisfecho, el cual será más productivo generando así un servicio de mayor calidad, ya que de este servicio depende de percepción de la persona. Tomando en cuenta las ideas anteriores, si el funcionario policial, que representa a su vez el talento humano, cuenta con elementos claves tales como herramientas adecuadas, motivación, incentivos, una buena estructura organizativa; entre otros, que permitan el desempeño de sus funciones de una manera óptima con un ambiente de trabajo loable, el servicio que prestado tiene altas posibilidades de ser de calidad. El ideal sería que aún con las carencias, el buen servicio se prestara.

Esta investigación tendrá como norte conocer las incidencias del cambio en la estructura organizativa con respecto al clima laboral de los funcionarios y funcionarias que laboran en la Estación Policial Los Bucares de la Policía del Estado Carabobo, ubicada en el municipio Valencia, parroquia Rafael Urdaneta del mismo Estado y como el talento humano, representado por los funcionarios, con los pocos recursos con los cuales disponen, logran prestar sus servicios. Para realizar este estudio diagnostico, se plantearan interrogantes como:

¿Cuál es la situación actual de la Estación Policial los Bucares con respecto al cambio de estructura organizacional?

¿Cuáles son los factores determinantes que inciden en el clima laboral de la Estación Policial los Bucares de la Policía del estado Carabobo?

¿Cuáles serían las recomendaciones que; de llevarse a cabo, permitirían mejora el clima organizacional de la Estación Policial los Bucares de la Policía del estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivos General**

Analizar las incidencias del cambio en la estructura organizativa con respecto al clima organizacional de los funcionarios y funcionarias que laboran en la estación policial Los Bucares de la policía del Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Estación Policial los Bucares con respecto al cambio de la estructura organizacional
- Establecer los factores determinantes que inciden en el clima laboral de la Estación Policial los Bucares de la policía del estado Carabobo
- Destacar los aspectos a seguir que permitan un mejor clima organizacional en la Policía del Estado Carabobo específicamente en la Estación Policial Los Bucares.



## **Justificación de la Investigación**

Cada día es necesario que las instituciones policiales establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto internos como externos: Se puede mencionar al personal policial, y a la alta gerencia, como elementos internos y a la sociedad, el gobierno, que son elementos externos. A medida de su avance, será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la institución, como se mencionó previamente, una de las debilidades u omisiones de las organizaciones, es el no considerar a los elementos internos (los funcionarios), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la institución hacia la ciudadanía como elementos externos de la institución; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus integrantes para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones en las instituciones policiales ante una nueva etapa en el desarrollo de la misma. La necesidad del estudio de los factores del clima organizacional, surge del principio de que, si sus trabajadores sienten bienestar psicológico-físico-material están satisfechos, en gran medida, por otra parte, es importante porque posibilita la estabilidad del personal y ayuda al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cabe resaltar la importancia de estudiar la variable del clima organizacional en el ámbito institucional, ya que los hallazgos permitirán ayudar a las máximas autoridades a aumentar su éxito en cuanto a la calidad de servicio en el ámbito productivo. Esta investigación permitirá abrir las puertas a futuros análisis sobre el fenómeno, lo que ayudara a hacer recomendaciones en beneficios de mejorar y hacer comparaciones para promover cambios organizacionales en un futuro; en cuanto al ámbito social fomentará una mejor imagen del funcionario policial ante la sociedad, basado en generar un ambiente de ética y considerar la importancia de cada uno de sus colaboradores. Con respecto a la relevancia como investigadora es de gran interés, ya que permitirá ampliar conocimientos en la materia y durante la ejecución de cualquier tarea asignada en el campo laboral servirá de ayuda para disminuir los posibles errores y aportar conocimientos relacionados con la línea de investigación Conducta y su implicación en el trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

El Marco Teórico presenta un arqueo de fuentes documentales, referenciales y fundamentos jurídicos que permiten abordar con amplitud el tema objeto de estudio. En este capítulo, se presenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas bases legales y definición de términos.

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

Para apoyar la actual investigación se tomaron como referencia investigaciones vinculadas a los, cambios de estructura organizativa, desarrollo organizacional y clima organizacional

#### **Internacional**

Torres, M (2011) en su trabajo de grado titulado “**Desarrollo de una Estructura Organizativa de un Área Académica a Nivel de Postgrado**” Caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación para optar al título de Magister en Gestión Administrativa en la universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Pachuca Hidalgo. La presente investigación tuvo como objetivo la realización de una propuesta de la estructura organizativa para el área de postgrado en el área de la Academia de Ciencias de la Comunicación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de Universidad Autónoma del

Estado de Hidalgo. La metodología es de tipo descriptivo, se realizaron entrevistas a la masiva los medios de comunicación como la radio, la televisión y la prensa para los empleadores y de la otra parte que eran llevado a cabo cuestionarios cuyo objetivo eran los estudiantes de noveno semestre y para el egresados de la facultad, para tener el conocimiento de sus necesidades relacionadas con su perspectivas profesionales.

Esta investigación se vincula con este trabajo, ya que la propuesta de un desarrollo de estructura organizacional generaría cambios ocasionando acciones y reacciones en cada uno de los integrantes de las empresas o instituciones, y una de las finalidades en la propuesta de la estructura organizacional es que no haya ninguna duplicidad de funciones, mayor comunicación y se trabaje en armonía, con el fin de que la empresa tenga una gestión eficiente.

Montenegro, J (2010) trabajo de grado titulado: “**Gestión del Cambio Organizacional en una Empresa Nueva**”, para optar al Título de Magister en Administración de Recursos Humanos, en la Universidad Francisco Marroquín Facultad de Ciencias Económicas Guatemala. El presente estudio tiene como finalidad analizar cómo se gestiona la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional; pues se asume que el cambio no es sólo organizativo, o tecnológico sino fundamentalmente, cultural y de comportamiento.

El estudio concluyó que los cambios organizacionales tienen que girar alrededor del individuo generando en ellos una nueva cultura, incrementando así las posibilidades de éxito en el proceso de cambio, destacando que la

comunicación es el elemento de mayor importancia para el líder directivo en el proceso de cambio organizacional. Esta investigación está concretamente vinculada en ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes a esta investigación ya que el clima ha sido definido como variables de evaluación y medición en este trabajo. De manera, que el cambio se convierte en parte integral de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administración.

### **Nacionales**

Flores, A (2012) en su trabajo de grado titulado: **“Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral”** para optar al título de Magister en Administración del Trabajo de relaciones laborales, en la Universidad de Carabobo. El presente trabajo de grado tuvo como objetivo general. Diagnosticar el clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa objeto de estudio con el fin de determinar su influencia en la satisfacción laboral, a través de una investigación de tipo descriptiva basada en estudio de campo.

Para el logro de los objetivos planteados se realizó un cuestionario basado en una escala de estimación, la cual permitió establecer debilidades y fortalezas, en donde se planteaban preguntas relativas al tema de investigación cuyas dimensiones fueron: Factores del clima organizacional, Incentivos y satisfacción laboral con estas dimensiones se elaboró dicho cuestionario,

El análisis de los resultados se concluye que la población estudiada se siente satisfecha en la organización donde trabajan, ya que la mayoría de las afirmaciones planteadas en el cuestionario aplicado demostró que es así. Este trabajo se vincula con esta investigación, ya que está orientado a determinar el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral, siendo estas dimensiones que permitirán medir el comportamiento existente en el personal en relación a los cambios que se presentan en la organización.

Rivero, A. (2010) en su trabajo de grado titulado **Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del estado Carabobo: Aguarrem C.A. y los Aguacates C.A.** para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo. La presente investigación tiene como objeto analizar el clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores, mediante un análisis comparativo entre dos empresas del Estado Carabobo: Aguarrem C.A. y Los Aguacates C.A., la misma está fundamentada en una investigación de carácter descriptivo apoyada en el trabajo de campo.

El análisis de los resultados demostró que las normas impacta positivamente en ayudar a controlar el clima organizacional, la motivación en el personal de producción y mantenimiento, sin embargo se detectaron anomalías y errores en lo referente a los niveles de jerarquía y de autoridad; debilidad en los procesos de comunicación, retrasos en las evaluaciones de desempeño, incumplimientos de políticas laborales .entre otros aspectos se

propuso una serie de procedimientos para fortalecer la generación de registros, de la información, así como de sistemas de indicadores que faciliten el seguimiento de actividades.

Este trabajo de grado se vincula a esta investigación, motivado a que analiza el clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores, así mismo en cuanto a cambios estructura organizativa generando desequilibrio en la realización de sus funciones y actividades, obstaculizando sus procesos generando cambios de clima laboral que afectan al personal, percibiendo una serie de situaciones que se viven en las organizaciones y que condicionan la actitud de personal que las vive. Estos elementos son actitudes y formas de actuar de las personas, pero los que más afectan son los de la persona que dirige a la organización.

### **Bases teóricas**

A continuación se presentarán algunos aspectos relacionadas con el tema de estudio, así como también los elementos teóricos que sustentaran el desarrollo de la investigación y permitir profundizar y aclarar información acerca de dicho tema.

#### ***Teoría de las motivaciones humanas de Abraham Maslow***

Abraham Maslow (1908-1970) jerarquizó las necesidades básicas del individuo, graficando a modo explicativo con una pirámide, situando las necesidades más básicas en la base y las más trascendentes en la cima de la pirámide; bajo la premisa que, a medida que las necesidades van siendo

satisfechas o logradas surgen otras que elevan el nivel de exigencia. En este contexto, Chiavenato (2006), explica que “toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción” (p. 97) definiendo a la motivación como “la fuerza de toda persona que la conduce hacia un determinado comportamiento” (p.119).

La teoría de la motivación es representada por una pirámide y; partiendo desde la base, se jerarquizan desde las necesidades fisiológicas, de estabilidad y seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, explicadas por el prenombrado autor (ob. cit.) a continuación:

*Necesidades fisiológicas:* Son las necesidades básicas, que se relacionan con la supervivencia del ser humano, innatas e instintivas; se sitúa en el nivel más bajo. En ellas, la ejemplifica con la necesidad de alimentación, descanso y reposo, abrigo y deseo sexual.

*Necesidades psicológicas:* Son las necesidades secundarias y exclusiva del hombre, aprendidas y adquiridas en el transcurso de su vida. Estas las subdivide en:

- *Necesidades de seguridad:* Lleva a la persona a autodefenderse del peligro, la búsqueda de paz y tranquilidad personal.
- *Necesidades de pertenencia:* La búsqueda de formar parte de un grupo, identificarse con la entidad de trabajo, familia e instituciones.



- *Necesidad de autoconfianza:* Proviene de la autovaloración y autoapreciación de cada ser humano. Se refiere a su autoconcepto, autorrespeto y a su amor propio.

*Necesidad de autorrealización:* Es el deseo de la persona para alcanzar su pleno desarrollo. Ayudar a otros con sentido solidario, sin buscar reconocimientos de terceros, sino como un compromiso del mismo con su entorno.

Para efecto de esta investigación, reconocer las necesidades de la persona desde el punto de vista de la satisfacción que provee las instituciones policiales, que se relaciona con la satisfacción de las necesidades de pertenencia y en correlación, la moral y clima organizacional que impulsa a las instituciones a lograr sus objetivos institucionales.

### ***Teorías relacionadas con la Gestión del Cambio en las organizaciones***

Según Chiavenato, I. (2004: 550) “Cambio quiere decir pasar de un estado a otro. Es transitar de una situación a otra distinta. Cambio significa transformación, perturbación, interrupción y ruptura”. En este orden de ideas, el cambio organizacional es toda modificación que se presenta en el ambiente de trabajo y que implica un cambio en el modo de pensar y actuar de las personas. En cuanto al desarrollo de los tipos de cambios, se presentan algunas definiciones.

Robbins, S. (1996) el cual plantea cuatro categorías de cambio que usualmente se presentan en una organización:

*Cambio de Tecnología:*

El entorno cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones. Exigen que se implanten en las mismas, cambios tecnológicos Permitirán ser cada vez más eficaces en la producción y así mantenerse competitivas en el mercado. (p. 719) hace referencia que todas las instituciones públicas o privadas deben mantenerse en constante cambios para poder mantenerse en el mercado competitivo.

Todo esto lleva a la complejidad de la estructura organizativa, la cual tiene efectos sobre el comportamiento de sus miembros, sobre los procesos dentro de la organización y la relación que guarda la organización con su ambiente y así mantenerse competitivas en el mercado.

*Cambio del Ambiente Físico:*

Este tipo de cambio puede mejorar o reducir el desempeño de los trabajadores y por tanto de la organización. La distribución física de los espacios: la decoración de una oficina, la limpieza del área de trabajo, la colocación de los equipos entre otros son ejemplos de cambios en el ambiente físico. (pág. 720)

En base al concepto emitido por el autor y el del investigador a juicio propio, todo gerente debe estar en capacidad de identificar el clima

organizacional que se encuentra dentro de su empresa; de esta forma, lograr obtener un clima estable que favorezca tanto a la productividad como a los miembros de la misma.

#### *Cambio de las Personas:*

El propósito de este tipo de cambio es ayudar a las personas y grupos a trabajar unidos de una manera efectiva. En esta categoría de cambios se pueden mencionar el cambio de actitudes y de comportamiento organizacional. El propósito de este tipo de cambio es ayudar a las personas y grupos a trabajar unidos de una manera efectiva. (pág. 720)

Por tal motivo todos los trabajadores forman un solo equipo para que de esta manera se puedan obtener los objetivos y alcanzar los fines de la organización que se establezcan bajo las estrategias. Dicho de otra manera se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultados de sus actitudes y estilo de vida.

#### *Descongelación*

Según Kinicki, A. y Kreitner, R. (2009) El enfoque de esta etapa es crear la motivación para el cambio. Al hacerlo, se insta a los individuos para que sustituyan los viejos comportamientos y actitudes con los que requirieren los administradores. (pág. 404)

De acuerdo a lo antes planteado este proceso es aquel en la que se encuentra la organización antes de llevar a cabo un plan de acción para alcanzar las metas futuras. Constituye una catarsis o participación en una

serie de sesiones de sensibilización y capacitación gerencial. En cuanto a la definición de **Cambio**, el autor explica que “Consiste en brindar nueva información, nuevos modelos de comportamientos o nuevas formas de las cosas a los empleados. El propósito es ayudarles a que aprendan nuevos conceptos o puntos de vistas. (pág. 404).” Este autor refiere al período que transcurre desde que se toma la decisión de llevar a cabo un proceso de cambio hasta que dicho cambio finaliza. Es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo a un nuevo nivel de comportamiento o funcionamiento

### *Recongelación*

El cambio se estabiliza durante la recongelación al ayudar a que los empleados integren el comportamiento o actitud modificados en su forma normal de hacer sus tareas. Este proceso muestra las etapas en que un trabajador abandona sus viejas costumbre y forma de trabajo para adoptar nueva metodología en el desarrollo del mismo hasta que llegue a internalizarla y logre aceptar el nuevo estilo de trabajo. (pág. 404)

En virtud al criterio del autor antes descrito en este proceso de cambio existe una condición o condiciones que anuncian la finalización de un cambio particular. Es decir el establecimiento de un proceso que buscará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio

## **Origen del Cambio Organizacional**

Según Chiavenato, I. (2004: 550) “Los primeros indicios de cambio que se originaron en el ámbito organizacional comenzaron con las contribuciones de los científicos y practicantes de las ciencias de la conducta, además de las contribuciones que aportaron los propios directores de las organizaciones”.

Tomando en cuenta la definición citada por Chiavenato, I. (2004 ), se puede decir que el cambio organizacional afecta al rendimiento de la misma y todo lo relacionado con sus funciones; por lo tanto el ausentismo, la rotación de personal, la productividad y el rendimiento humano son indicadores que determinan el funcionamiento de la organización. Además la misma se puede ver afectada por la forma en que los empleados perciben su clima interno de trabajo y los componentes de su organización; de allí surge la relación del cambio de estructura organizativa con el Clima Organizacional; en donde este último plantea la necesidad de enfrentar fenómenos organizacionales.

Según González, S. (2005: 236) “Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias”. El autor explica que dentro del clima organizacional existe una gran gama de componentes organizacionales que da como resultado el clima de trabajo;

esto tiene que ver con las interacciones, a las causas y los efectos de una organización.

El citado autor considera que el clima organizacional puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de la acción de los actores en ese sistema. Por eso cuando se analiza el clima organizacional es importante tomar en cuenta las causas y los efectos que repercuten en ella.

*Las cuatro fuerzas externas que originan cambio organizacional:  
Características Demográficas:*

De acuerdo con Kinicki, A. y Kreitner, las organizaciones necesitan administrar de manera efectiva la diversidad para lograr contribuciones y compromiso máximo de sus empleados. (pág. 401) se toma como guía que el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio ambiente. En efecto, las organizaciones, que constituyen en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles que afectan el comportamiento de los individuos.

### *Adelantos Tecnológicos*

El desarrollo y uso de la tecnología de la información probablemente sea una de las fuerzas de cambio más importantes. Todas las organizaciones grandes y pequeñas, privadas y públicas, lucrativas y no lucrativas, deben adaptarse al uso de una gama de tecnologías de la información. (pág. 401).

Por consiguiente el cambio tecnológico afecta el tamaño de la organización tiene que ver con el grado de complejidad y la ubicación dentro del mercado; mientras más grande sea mayor será la organización, en cuanto a los **Cambios del Mercado**, el surgimiento de una economía globalizada está haciendo que las compañías deban cambiar su forma de hacer negocio. (pág. 402). Numerosos investigadores han determinado que existe una relación entre el cambio de estructura el clima organizacional y los resultados que arroja en el mercado; demostrando que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo tienen un efecto sobre su satisfacción en el mercado.

En este orden de ideas, los trabajadores se encuentran más satisfechos donde sus papeles se encuentran bien definidos sin ambigüedades. En consecuencia, los cambios en el mercado varían frecuentemente según la percepción que tenga el individuo con respecto al clima organizacional; en cuanto a las **Presiones Sociopolíticas**: Se trata de fuerzas que resulta de fenómenos sociales y políticos. (pág. 402). Tomando como referencia al autor denominado Kinicki, A. y Kreitner, (2009) para definir las Fuerzas externas, las mismas son variables independientes

que determinan el sentido de una organización. Estas variables denominadas por los se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.

2. Son variables independientes (de causa – efecto). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

*Resistencia al Cambio Organizacional como una respuesta emocional.*

Kinicki, A. y Kreitner, R (2009:411), Explican la resistencia al cambio como “una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto a una rutina de trabajo establecida”. Según lo expuesto, se puede deducir que la resistencia al cambio es cualquier conducta que refleje la oposición de uno o varios trabajadores a modificar su rango social dentro de la organización.

De acuerdo a los autores, se hace referencia a que las organizaciones deben estar en condiciones de adaptarse al entorno cambiante si pretenden sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno, el incremento en el coste de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados, no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional. A pesar de esa imperiosa



necesidad, la reorganización es temida normalmente porque significa una alteración del status.

### *Tipos de Resistencia al Cambio*

En este sentido Keith, P y Newstrom, J (2009:402) sostiene que existen tres tipos de resistencia al cambio una que se basan en el razonamiento lógico de los hechos, otra fundamentada en los sentimientos y emociones y la resistencia sociológica que se apoya en los intereses del grupo” De acuerdo al esquema presentado en el cuadro 1, es tan normal el cambio en las organizaciones, como es el hecho de que las personas tengan reacciones disímiles, en forma consciente o inconsciente, acerca de los efectos que cualquier reforma pueda tener sobre sus conveniencias personales.

Esta realidad nos obliga a hablar de resistencia ante los cambios. Los autores, concluyen que cualquier tipo de resistencia que pueda presentarse ante cualquier cambio debe manejarse en forma inteligente, pues de hecho es una fuente de retroalimentación que puede, inclusive, generar mejoras en el propio cambio (Ver cuadro 1)

**Cuadro 1: Tipos De Resistencia Al Cambio**

<b>RESISTENCIA LÓGICA</b>	<b>RESISTENCIA PSICOLÓGICA</b>	<b>RESISTENCIA SOCIOLÓGICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia.</li> <li>• La resistencia surge del tiempo y esfuerzo necesarios para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es habitual que se base en emociones, sentimientos y actitudes.</li> <li>• Es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el camino.</li> <li>• Desconfían del liderazgo de los ejecutivos o sienten que están en riesgo su seguridad y autoestima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• es lógica si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores del grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente por lo que deben tomarse en cuenta con cuidado.</li> </ul>

*Fuente: Ruiz. A. (2014).*

*Razones que conllevan a los empleados a resistirse al cambio*

A continuación se presentan diez (10) razones que según Kinicki, A. y Kreitner, R. (2009), conllevan a los empleados a resistirse al cambio:

*Predisposición del Individuo Respecto al Cambio*

La predisposición es algo que ésta intensamente arraigado y no es nada fácil luchar contra esto, puesto que resulta de la forma en que se aprende a manejar los cambios y de la ambigüedad en la niñez. Algunas

personas desconfían del cambio mientras que otras lo ven como una situación que requiere de paciencia, flexibilidad y comprensión. (p 420)

Siguiendo el criterio del autor un entorno organizacional esto significa que ciertos empleados pueden resistirse a un cambio tecnológico si sus puestos van a ser eliminados o reducidos. Desde otra perspectiva el cambio es dañino para su rol dentro de la organización. Sin una estrategia para el cambio bien pensada los líderes deberán enfrentar muchísima resistencia y rotación.

#### *Sorpresa y Temor a lo Desconocido*

Implantar cambios innovadores sin advertencia previa o que impliquen diferencias radicales en el funcionamiento de la organización, los trabajadores afectados pueden sentir temor con respecto a sus consecuencias. En este caso es aconsejable contar con una persona encargada de que se informe adecuadamente a todas las personas interesadas. .p 420)

Por tal motivo haciendo énfasis al concepto descrito por el autor ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Cuanto menos conozca la organización sobre el cambio y su impacto en la gente, más miedosos se vuelven.

### *Ambiente de Desconfianza*

La confianza entraña fe recíproca en las intenciones y comportamientos de una y otra parte. Los administradores que confían en sus empleados hacen del proceso de cambio un asunto abierto, sincero y participativo de esta manera los empleados se sentirán dispuestos a dedicar un esfuerzo adicional en sus labores y aventurarse con algo distinto. Mientras que la desconfianza entre ambos origina fracaso. (p 420)

Tomando los criterios del autor antes mencionado la existencia de desconfianza es una necesidad sentida- es una condición previa para el cambio de sistemas humanos a cualquier nivel de análisis (intrapersonal, interpersonal, organizacional). Cuando no existe desconfianza, no hay problema; donde no hay problema, no hay acción.

### *Temor al Fracaso*

Los cambios intimidantes que se llevan a cabo en el trabajo pueden ocasionar en los empleados dudas acerca de sus capacidades, generando así desconfianza en sí mismos, obstaculizando su crecimiento y desarrollo personal. (p 421)

Por lo antes plasmado se evidencia que los cambios radicales en el trabajo, pueden provocar que los empleados duden sobre sus capacidades para desempeñar sus tareas.

### *Pérdida de Estatus o Seguridad en el Trabajo*

Las modificaciones tecnológicas y administrativas, generan resistencia intensa debido a que amenazan con cambiar las bases del poder o eliminar puestos de trabajo. (p 421); es decir la seguridad involucra tener fe en las intenciones y comportamiento de los otros. El status es importante a fin de mantener una iniciativa de cambio.

### *Presión de Colegas*

“Una persona que no es afectada directamente por el cambio puede resistirse activamente a él con la intención de proteger los intereses de sus compañeros de trabajo. “(p 421). De acuerdo a lo que establece el autor se considera que Los grupos de interés de la organización resistirán al cambio para proteger los intereses del grupo. Algunos empleados pueden resistirse al cambio para proteger a sus compañeros y Los gerentes pueden resistir al cambio para proteger a sus equipos.

### *Alteración de las tradiciones Culturales*

“La dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna empleados.” (p 422). En función a lo antes nombrado por el autor se puede deducir que algunos se resisten al campo como una estrategia política para probar que la decisión es equivocada. También puede resistirse para demostrar que el líder a cargo del proceso de cambio no es apto para la tarea. Están expectantes de ver que falla el

proceso por el factor cultura que permanece en el tiempo y no permite que el empleado tenga claridad del avance que conlleva el cambio si es su caso.

### *Conflicto de Personalidad*

“De igual modo que un amigo puede alejarse diciendo algo que resentiríamos si proviniera de un adversario, la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia”. (p. 422). De acuerdo a lo descrito es necesario conocer los conflictos de esta resistencia a fin planificar programas de recompensas, comunicación interna y motivación a fin de que el proceso de cambio se lleve adelante con la mayor aceptación posible por parte del personal.

### *Falta de Tacto, Elección de un Momento Inoportuno*

“Cuando se implantan cambios de manera insensible o en un momento inadecuado, se puede generar resistencia excesiva.” (p 422). Se considera que a veces no es lo que un líder hace sino como lo hace y esto genera resistencia al cambio. La resistencia puede darse porque los cambios se introducen de forma poco sensible o de manera inoportuna.

### *Sistema de Retribuciones que no Producen Refuerzo*

Cuando el cambio no produce retribuciones positivas, produce resistencia en los individuos. De manera general, se puede decir que las razones de resistencia al cambio, comprenden diferentes aspectos

que las personas experimentan en su entorno laboral y que interfieren en sus relaciones interpersonales. (p 423)

En base a lo antes expuesto por el autor se hace referencia que sin una recompensa no hay motivación para apoyar el cambio a largo plazo. Esto significa que el sistema de compensaciones de debe modificarse para complementar la gestión del cambio que se quiere implementar. Los empleados van a rechazar el cambio cuando no vean que les reporta alguna recompensa.

### **Teorías relacionadas con el Clima Organizacional**

Según Chiavenato, I. (2004) De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral .La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. (pág. 550)

De acuerdo a lo presentado por el autor Chiavenato, (ob. cit.) La definición de clima organizacional se ha entendido según el autor como un conjunto de factores que los miembros de una organización aprecian de sus vivencias, experiencias y percepciones organizacionales. El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se

da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

### *Características del Clima Organizacional*

Según Chávez, C (2011): Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes

Dentro esta teoría se puede ver reflejado que el clima organizacional está orientado hacia un conjunto de características que describen a la organización y que el individuo forma parte esencial dentro de la misma. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: La percepción del ambiente interno es la percepción que el individuo tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de labor cumplida.



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. 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.

### **Importancia del Clima Organizacional**

Martínez, L. (2011:120) “Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Sí el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.”

Al respecto Martínez L, plantea la importancia del clima organizacional ya que se pueden ver reflejadas las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma; es por esto que es tan importante analizar el clima para que de esta manera puedan ejercer control y administrar lo más eficazmente a la organización;

En conclusión a las bases teóricas, el cambio de estructura organizativa y el clima de organizacional dentro de una organización es una resultante de varias dimensiones que afectan diversas variables importantes entre ellas los procesos administrativos. Dentro de esos elementos se debe

tomar en cuenta que el Clima Organizacional es percibido por los individuos y las intervenciones de los mismos se vuelven delicadas puesto que estas pretenden cambiar el Clima por la vía de Desarrollo Organizacional los que implica también en el cambio en las personas. De nada sirve tratar de modificar la percepción que tiene los miembros de la organización con respecto al clima; hay que tener en cuenta la estructura física y el proceso organizacional que los rodea. Es importante poder llegar a modificar la estructura organizativa, pero el cambio debe ser de forma total dentro de la organización; tomando en cuenta el tiempo de adecuación.

## **Bases Legales**

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)***

#### *Competencia de la Actividad policial:*

**Artículo 55.** Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

La participación de los ciudadanos y ciudadanas en los programas destinados a la prevención, seguridad ciudadana y administración de emergencias será regulada por una ley especial.

Los cuerpos de seguridad del Estado respetarán la dignidad y los derechos humanos de todas las personas. El uso de armas o sustancias tóxicas por parte del funcionario policial y de seguridad estará

limitado por principios de necesidad, conveniencia, oportunidad y proporcionalidad, conforme a la ley.

El citado artículo ofrece la fundamentación jurídica de la protección ciudadana y los organismos de seguridad como garantes de esta prevención, seguridad y administración de emergencias y el uso de la fuerza, limitada por los derechos humanos.

**Artículo 178:** Son de la competencia del Municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asigne esta Constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria con criterios de equidad, justicia y contenido de interés social, de conformidad con la delegación prevista en la ley que rige la materia, la promoción de la participación, y el mejoramiento, en general, de las condiciones de vida de la comunidad, en las siguientes áreas:

*Numeral 7:* Justicia de paz, prevención y protección vecinal y servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.

El prenombrado artículo y numeral establece la competencia que otorga la Carta Magna a los entes municipales, en cuanto a la participación comunal en pro de la paz, la prevención y protección de sus comunidades y la intervención de la policía en comunidad con la seguridad ciudadana.

***Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional  
(2009)***

La *Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana* fue establecida mediante reforma del decreto nº 5.895, con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional. En este orden, los Artículos 8 y 16, 28 y 34, establecen los principios de celeridad, participación ciudadana, las competencias y atribuciones de la policía en la prestación de sus servicios para la comunidad.

***Artículo 16: Principio de la Participación Ciudadana***

Los cuerpos de policía atenderán las recomendaciones de las comunidades, los consejos comunales y las organizaciones comunitarias para el control y mejoramiento del servicio de policía, con fundamento en los valores de la solidaridad, el humanismo y en los principios de democracia participativa, corresponsable y protagónica establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, favoreciendo el mantenimiento de la paz social y la convivencia.

***Artículo 28: De las Competencias en Materia de Servicio de Policía***

*Numeral 1.* Promover la prevención y el control del delito, la participación de la comunidad y de otras instituciones públicas con responsabilidad en la materia para la definición de planes y supervisión.

Los artículos 16 y 28, numeral 1, establecen la relación entre “policía comunidad”, dando paso a un servicio policial preventivo, que conjuntamente con la población y las instituciones que la conforman, aportando soluciones a los problemas que existan en materia de seguridad, siempre apegado a Derechos Humanos.

### **Definición de términos Básicos**

**Autoapreciación:** Percepción emocional profunda que cada persona tiene de sí misma y su valor como ser humano.

**Autorrespeto:** Capacidad personal de valorar la propia existencia, basado en sus valores, amor propio y confianza personal, permitiendo en su día a día relaciones y situaciones que fortalezcan este concepto.

**Autovaloración:** Capacidad de cada persona de evaluarse a sí mismo y estimar sus fortalezas, debilidades, para efectos de su propio análisis, su propio concepto y crecimiento personal.

**Cambio:** El cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes.

**Comunitaria:** Se denominará a todas aquellas actividades y trabajos que una persona, grupo o asociación realicen en función del bien común de una zona geográfica o grupo que por alguna cuestión que se los impide no

pueden lograrlo por sí mismos. También es aplicable el término de comunitario, de acuerdo al género.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Control:** Consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa, el control consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento va en función a ellos, y si no es así, aplicar los correctivos necesarios.

**Cultura Organizacional:** La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

**Desempeño Laboral:** Es la capacidad de una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa brinde al empleado para su bienestar personal y grupal.

**Empresa:** Es una entidad social, conformada por personas que trabajan juntas y esta estructuradas deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo en común.

**Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado

**Estructura Organizacional:** Se refiere a la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

**Funcionaria, funcionario:** De acuerdo al género, relativos a las personas que desempeñan cargos públicos.

**Niveles de la institución:** Jerarquía superlativa entre un cargo y otro, que implica ascenso y rango.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas. Entidad internacional integrada por gobiernos de todo el orbe, en procura de unir esfuerzos para obtener

buenos resultados en materia de paz, seguridad, progresos tanto económicos como sociales, humanitarios y en derechos humanos.

**Organización:** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

**Políticas:** Lineamientos generales que se realizan en las instituciones para adecuar la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades.

**Procesos:** Conjunto de pasos interrelacionado de forma sistemática para la consecución de un objetivo.

**Relaciones Interpersonales:** Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía.

**Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo

**Riesgos:** Probabilidad que los resultados que se vayan a obtener, sean diferentes de los resultados esperados.



**Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral, es aquel grado de dicha que refleja el individuo al lograr alcanzar un resultado establecido por el mismo, dentro de sus funciones.

**Social:** Es aquello perteneciente o relativo a la sociedad, entendiéndose como sociedad al conjunto de individuos que comparten una misma cultura y que interactúan entre sí para conformar una comunidad.

**Tiempo de adecuación:** Lapsos previsto para la transición de nuevas normas, eventos y demás lineamientos.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico está conformado por procedimientos para la construcción de la vía que conducirá el estudio. Este capítulo está conformado por el diseño, tipo y nivel de la investigación, unidad de análisis, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y las técnicas de análisis de datos. La legitimidad y confiabilidad de los resultados que se obtienen se derivan del empleo de una metodología ordenada, lógica y coherente con el desarrollo de la misma.

#### **Diseño de la Investigación**

Siendo el diagnóstico proyectado en la estación policial Los Bucares de la policía del estado Carabobo, se plantea como alternativa metodológica una **investigación de campo**, por cuanto los datos de interés serán recibidos directamente de esta zona delimitada. En concordancia con lo anterior, Sabino, C. (2005:89) expresa que “los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos”

#### **Nivel de la Investigación**

El nivel de la investigación es **descriptivo**, se realiza cuando la experiencia y la exploración previa indican que no existen descripciones

precisas de un evento o realidad determinada. Este tipo de investigación permitirá, estudiar el objeto de estudio con mayor precisión y profundidad.

En tal sentido, para analizar las incidencias del cambio en la estructura organizativa con respecto al clima organizacional de los funcionarios y funcionarias que laboran en la estación policial Los Bucares de la policía del Estado Carabobo, se pretende describir las incidencias del cambio de estructura organizativa en la estación policial Los Bucares de la Policía de Carabobo, sin intención de cambiar o modificar la realidad observada, solo analizar algo ya existente. En este sentido la investigación se apoyara en la modalidad de un **estudio descriptivo**, que según Hernández R. y otros (2003:119) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”

### **Población y Muestra**

La investigación será realizada en la Policía del Estado Carabobo, específicamente en la Estación Policial los Bucares ubicada en la urbanización Los Bucares, CC Los Bucares Flor Amarillo, Municipio Valencia, estado Carabobo, en el caso particular del presente estudio la población está dividida en: Supervisores (10 funcionarias que corresponden al 10 por ciento de la población) y oficiales (50 funcionarios que representan el 90 restante de la población).

Para Balestrini, M. (2001: 122) se entiende por población “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna o

algunas de sus características.” Por lo tanto para la obtención de la información que permita dar respuesta a los objetivos planteados, se tomó como muestra a los funcionarios un total de 10 de la estación policial los Bucares, encabezada por sus supervisores y oficiales que forma parte del universo o población en estudio.

Partiendo del hecho de que se conoce la población de funcionarios, se realizará un **muestreo de tipo intencional**, el cual permitirá que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser seleccionados, la muestra probabilística por estratos o estratificada, divide a la población en segmentos y se selecciona una muestra de cada uno de ellos.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el programa Stats, el cual de manera automática determina el tamaño de la muestra, tomando en consideración un error máximo aceptable correspondiente al 10% y un nivel de confianza del 90%.

Cuadro 2. Población y Muestra del estudio

Población	Totales	Distribución	Muestra
Supervisores	10	10%	3
Oficiales	50	90%	7
Totales	60	100%	10

Fuente: Ruiz A (2014)

Sabino, C (2005:123) señala que “una muestra intencionada escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando

a cada unidad según características que para el investigador resulte de relevancia”.

### **Técnicas e Instrumentos para la recolección de información**

Para efectuar la recolección de información y datos, en este sentido las técnicas utilizadas para llevar a cabo este estudio serán la observación directa, la encuesta, basada en un cuestionario con escalamiento tipo *lickert*, así como también, revisión bibliografías de distintos autores, trabajos de grados e indagación en fuentes electrónicas. La cual permitió construir los conceptos teóricos de la investigación; cabe destacar que la información recogida de la fuente documental tiene a la observación como punto de partida en el análisis de fuentes documentales, mediante la lectura general de cambios de estructuras organizativas, y cambios de clima organizacional.

Para la investigación se hará uso de estas técnicas e instrumentos, con el fin de recolectar la mayor información posible referente al objeto de estudio y así poder dar respuesta a los objetivos planteados. Las técnicas e instrumentos de recolección de información son herramientas de las cuales se vale el investigador para medir y diagnosticar la situación actual y extraer de ellos la información, entendiéndose por técnica. Según Delgado. Y. Colombo, L, y Orfila, R. (2003: 65), este “es el procedimiento que tiene como propósito ir registrando la conducta del hombre en su contexto social. Se trata de la captación de datos como producto de un seguimiento sistemático del hecho en estudio”.

Bavaresco, A. (2006:33), define las encuestas como “cortas en la forma de respuestas y casi siempre se valen de preguntas en que valoraran en forma porcentual las respuestas positivas o negativas”. Cabe destacar que el cuestionario estará basado en el modelo de escalonamiento de Lickert que al respecto señala Hernández y otros (2003:368) que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”.

### **Sistemas de las Variables**

La interpretación de datos se obtendrá mediante la aplicación de operaciones básicas tales como: tabulación, organización de data y agrupación de la misma. Se aplicará el análisis porcentual estadístico para luego proceder a la interpretación de los resultados. Implica:

Seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Supone la definición operacional la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores.

La estrategia metodológica que se aplicará se detalla mediante el cuadro técnico metodológico – operacionalización de variables que se presenta en la página siguiente y resume la manera de operacionalizar los objetivos y, a su vez resume el qué, cómo y dónde se desarrollará la investigación, en función de los objetivos específicos formulados.

Al respecto, Para Balestrini, M. (2006) La operacionalización de las variables corresponde a la estrategia metodológica aplicada en la investigación desarrollada y se presenta a través del cuadro técnico metodológico, que enfoca la operacionalización.

**Objetivo General:** Analizar las incidencias del cambio en la estructura organizativa con respecto al clima laboral de los funcionarios y funcionarias que laboran en la Estación Policial Los Bucares de la Policía del Estado Carabobo.

**Cuadro 3. Operacionalización de variables**

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Diagnosticar la situación actual de la Estación Policial los Bucares con respecto al cambio de la estructura organizativa	Situación Actual con respecto al cambio de estructura organizativa	Cambio organizacional  Estructura Organizacional	Opiniones sobre el cambio organizacional  Efectividad	<p>1.- La situación actual de los funcionarios policiales adscritos a la estación policial los Bucares con respecto al cambio de estructura organizativa genera el mejor clima organizacional</p> <p>2. - Los funcionarios policiales de la estación policial los bucares se sienten satisfecho con la nueva estructura organizativa</p> <p>3.- La estructura organizativa actual es mejor que la anterior</p> <p>4.- El cambio de estructura organizativa mantendrá la disciplina dentro de institución policial</p>	Cuestionario	Personal policial de la estación Policial Los Bucares

Fuente: Elaboración propia. (2014)



**Cuadro 4. Operacionalización de variables**

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Establecer los factores determinantes que inciden en el clima laboral de la Estación Policial los Bucares de la policía del estado Carabobo	Clima laboral	Cambios Organizacional.	Cultura Organizacional  Políticas  Tiempo de adecuación  Niveles de la institución	1.- La cultura es un factor determinante en el clima organizacional de la estación policial Los Bucares.  2.- Las políticas utilizadas fueron las más acordes para llevar a cabo el cambio de estructura organizativa  3.- El tiempo de adecuación fue el acorde para llevar a cabo el cambio de estructura organizativa.  4.- La reclasificación de niveles jerárquicos afecto el clima organizacional.	Cuestionario	Personal policial de la estación Policial Los Bucares

Fuente: Elaboración propia. (2014)

**Cuadro 5: Operacionalización de variables**

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Destacar los aspectos a seguir que permitan un mejor clima organizacional en la Policía del Estado Carabobo específicamente en la Estación Policial Los Bucares	Aspectos que mejoran el clima organizacional	Cambios Organizacionales	Actividades  Motivación  Efectividad	1.-Las charlas y orientaciones al personal con respecto al cambio de estructura mejoraría el clima organizacional  2.- El aumento de sueldos generaría un mejor clima organizacional  3.- La capacitación, la formación, ayudaría a fomentar un clima agradable dentro de la institución policial  4.- Extender el tiempo de adecuación mejoraría el clima organizacional	Cuestionario	Personal policial de la estación Policial Los Bucares

Fuente: Ruiz, A. (2014)

## **Validez**

Se utilizó para determinar la validez del instrumento el método de juicios de expertos, que Aroca (1999) considera que consiste en:

En seleccionar un número impar de (3 ó 5) jueces (personas expertas o muy conocedoras del asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, con la finalidad de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos propuestos para la investigación (p.269)

Con la finalidad de medir que el instrumento contiene en sus ítems solo los aspectos que sean necesarios para recabar información en función de los objetivos de la investigación de manera de medir la validez fueron revisados por especialistas.

El cuestionario a aplicar consta de doce (12) preguntas y se le indicó a los especialistas, que indicaran por cada una de las preguntas la claridad de la misma, la pertinencia con el tema objeto de investigación, la coherencia donde indican sí o no y una parte final donde realiza sus observaciones de acuerdo a las consideraciones anteriores si se deja, si se quita o se modifica la pregunta.

A cada experto, se le suministró información sobre el título, los objetivos de la investigación, la tabla de los marcos metodológicos, la versión preliminar de los instrumentos y una guía de validación. (Ver anexo B). Los

dos expertos consultados consideraron que el instrumento se ajustaban en un cien por ciento (100%) en los 12 ítems que lo conformaban.

A continuación presentamos la representación gráfica:

**Cuadro 6: Validez**

Especialista Evaluador	Preguntas		Validez
	Aprobadas	Observaciones	
1	12	0	100%
2	12	0	100%
		Total	100%

Fuente: Elaboración propia. (2014)

El resultado de la validación de los dos expertos nos da un 100% de validez, del instrumento lo que significa que la información contenida en el mismo contiene claridad, pertinencia y congruencia necesarias para poder aplicar el cuestionario.

### **Confiabilidad.**

Cabe destacar lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) “la Confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p 242).

Reforzando lo antes dicho por los autores se observa que para Sabino (1992) “un Instrumento es confiable cuando se vuelve a medir una misma característica utilizando la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto y objeto obteniéndose resultados similares”. (p.132)

En concordancia con estas conceptualizaciones, se estima que la mejor manera para determinar la confiabilidad de un instrumento es mediante aplicaciones sucesivas, bajo condiciones previamente establecida, no obstante, existe un procedimiento estadístico a través del cual es posible determinar la confiabilidad a partir de una aplicación única del instrumento indicado. Todos los métodos utilizados para medir la confiabilidad utilizan fórmulas que producen coeficientes en el caso particular de esta investigación se utilizó el procedimiento estadístico conocida como el Coeficiente *Alpha de Cronbrach*, en el que el valor resultante igual o próximo a (1) se considera de máxima confiabilidad. . Quedando la interpretación del Coeficiente de Confiabilidad de la siguiente forma:

**Cuadro 7: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad**

<b>Rangos</b>	<b>Coeficiente Alfa</b>
Muy Alta	<b>0,81 a 1,00</b>
Alta	<b>0,61 a 0,80</b>
Moderada	<b>0,41 a 0,60</b>
Baja	<b>0,21 a 0,40</b>
Muy Baja	<b>0,01 a 0,20</b>

### Confiabilidad Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**K:** El número de ítems

**SSi2:** Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**ST2:** Varianza de la suma de los Ítems

**$\alpha$ :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

En el caso que compete para medir la confiabilidad del instrumento se tomó una muestra piloto de 10 personas uno de cada área de estudio a fin de medir la confiabilidad la aplicación de la fórmula del coeficiente arrojó un resultado en la escala de 0,94 lo que evidencia que existe una correspondencia aceptable entre las respuestas de los ítems, lo que permitió concluir que el cuestionario es confiable desde el punto de vista estadístico debido a que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos que son 0 y 1. Indicando que el mismo se puede aplicar en otras organizaciones que tengan las mismas características de la estudiada en esta investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En función de los objetivos y características de este estudio en concordancia directa con la presentación y análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en la estación policial Los Bucares perteneciente a la policía del estado Carabobo en relación a las incidencias del cambio de estructura organizativa con respecto al clima organizacional de los funcionarios policiales para el primer semestre del año 2014. De esta manera, sustentamos el análisis e interpretación de los resultados en función a lo planteado por Sabino, C. (1.992:172) “el análisis de datos es consecutivo a la finalización de las tareas de recolección de datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apuntan a esclarecer el problema formulado”.

La técnica seleccionada es el cuestionario de preguntas. El mismo se realizó en tres (03) partes, las cuales constan de cinco (05) alternativas (a) (b) (c) (d) (e), de tal forma que se realizaron doce (12) tablas con la representación gráfica para interpretar los resultados de los instrumentos aplicados. Posteriormente se elaboraron los diagramas de barras correspondientes para cada una de las tablas, donde se mostraron los resultados por cada ítem que evaluaron a cada uno de los indicadores.

Una vez presentados los resultados en cuadros y gráficos, se procedió a realizar la interpretación general de los resultados observados y luego se

presentaron las conclusiones y recomendaciones, a partir de los resultados en función de los objetivos propuestos.

### Análisis de los resultados

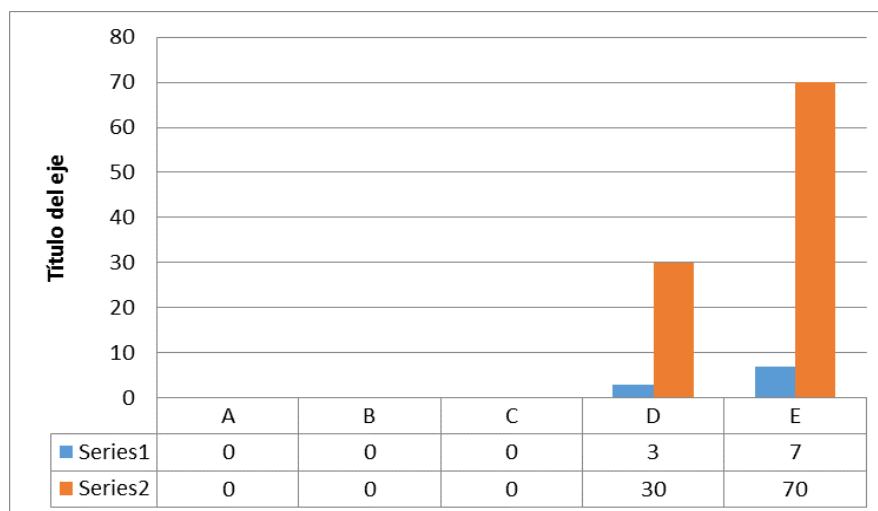
**Pregunta 1:** La situación actual de los funcionarios policiales adscritos a la estación policial los bucares con respecto al cambio de estructura organizativa genera el mejor clima organizacional

**Tabla 1 Situación actual de los funcionarios policiales en la Institución Policial**

Alternativas	Personas	%
A	0	0
B	0	0
C	0	0
D	03	30
E	07	70
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Gráfico N° 1 Situación actual de los funcionarios policiales en la Institución Policial**





## **Análisis:**

En relación al ***diagnóstico de la situación actual*** de los funcionarios policiales adscritos a la estación policial Los Bucares, se determinó que son pocos los funcionarios que están de acuerdo con la situación actual, por lo que se puede afirmar que actualmente la institución policial atraviesa un clima organizacional no acorde para el desempeño de sus funciones, de allí que no se puedan alcanzar completamente los objetivos propuestos, por existir resistencia al cambio que menos de la mitad de los funcionarios las aceptan.

En este sentido, Kinicki, A. y Kreitner, R. (2009), mencionaron que la resistencia al cambio predispone un ambiente de desconfianza y pérdida del estatus y seguridad en el trabajo, alegando los autores que “Una persona que no es afectada directamente por el cambio puede resistirse activamente a él con la intención de proteger los intereses de sus compañeros de trabajo. “(p 421). situaciones que respaldarían el diagnóstico de la situación de los funcionarios policiales adscritos a la estación policial Los Bucares.

**Pregunta 2:** Los funcionarios policiales de la Estación Policial Los Bucares se sienten satisfechos con la nueva estructura organizativa

**Tabla 2 Satisfacción Laboral en la Institución Policial**

<b>Alternativas</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
A	0	0
B	0	0
C	0	0
D	0	0
E	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Análisis:**

En cuanto a **las opiniones sobre la nueva estructura organizacional**, los resultados reflejaron que todos los funcionarios policiales consideran que las condiciones generales de trabajo son desfavorables y los encuestados en su totalidad se sienten insatisfechos con la institución, lo que afecta significativamente el desempeño laboral, ya que las percepciones como aspecto individual perturban el rendimiento individual.

De acuerdo a los criterios de Kinicki, A. y Kreitner, R. (2009), plantearon que los cambios donde se transfiere, promueve o reasigna trabajadores (en este caso: funcionarios) se desequilibran, por lo tanto, .las persona puede resistirse activamente con la intención de proteger sus intereses o los intereses de sus compañeros de trabajo.

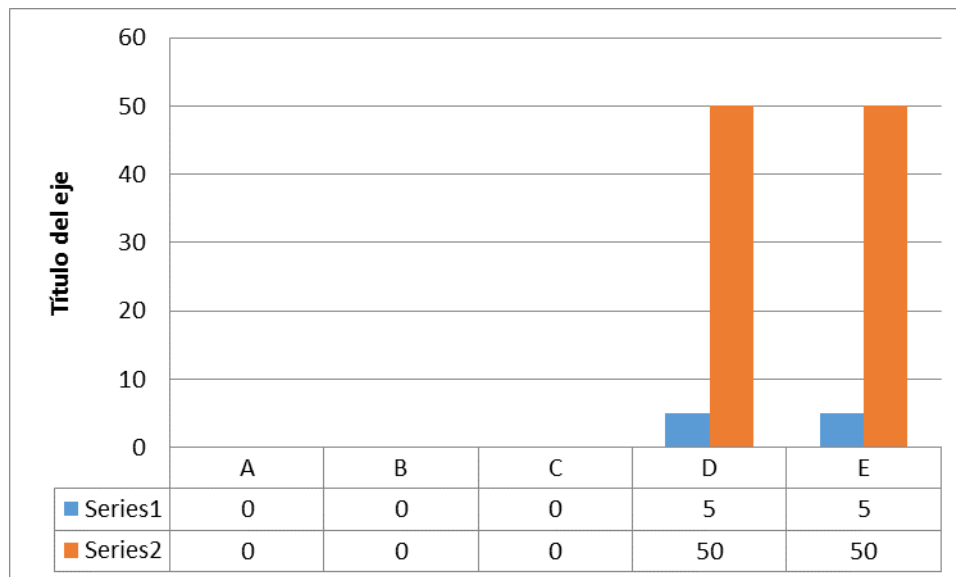
**Pregunta 3:** La estructura organizativa actual es mejor que la anterior

**Tabla 3: Comparaciones entre las estructuras organizativas viejo modelo y el actual en la Institución Policial**

Alternativas	Personas	%
A	0	0
B	0	0
C	0	0
D	05	50
E	05	50
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Gráfico N° 2 Comparaciones entre las estructuras organizativas viejo modelo y la actual en la Institución Policial**



**Análisis:**

La mitad de los funcionarios policiales está de acuerdo con el viejo modelo policial motivado a que el desconocimiento de las funciones policiales en cuanto a su misión y visión poco clara, permitirá a la alta gerencia continuar con los vicios mientras, que la otra parte está de acuerdo porque de esta manera el servicio está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la Institución y en base a las necesidades (personales, de aprendizaje y desarrollo) de los individuos que la integran, lo que resulta muy positivo pues permite mantener en cierto modo un equilibrio entre ellos para poder lograr un alto desempeño en el servicio policial.

Los artículos 16 y 28, numeral 1 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía (2009), establecen que la visión de las nuevas estructuras de la organizaciones policiales están orientadas a la relación entre “policía comunidad”, dando paso al servicio policial preventivo, que conjuntamente con la población y las instituciones que la conforman. Existe la posibilidad que la resistencia a estas nuevas estructuras no propicien los objetivos fundamentales, como lo es el acercamiento preventivo con la comunidad.

**Pregunta 4:** El cambio de estructura organizativa mantendrá la disciplina dentro de institución policial

**Tabla N° 4 Disciplina en la Institución Policial**

<b>Alternativas</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
A	0	0
B	0	0
C	0	0
D	0	0
E	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

***Análisis:***

Todos los funcionarios policiales deducen que esta variable estrechamente se relaciona con el clima organizacional afectando la disciplina por que originan insatisfacción en el trabajador, el cambio de estructura organizativa y el clima de organizacional dentro de una organización es una resultante de varias dimensiones que afectan diversas variables importantes entre ellas los procesos administrativos y valores intrínsecos como lo es la disciplina, Chiavenato (2011), destaca que el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores así como también afectan sus propios comportamientos y actitudes, en ese caso, la disciplina.

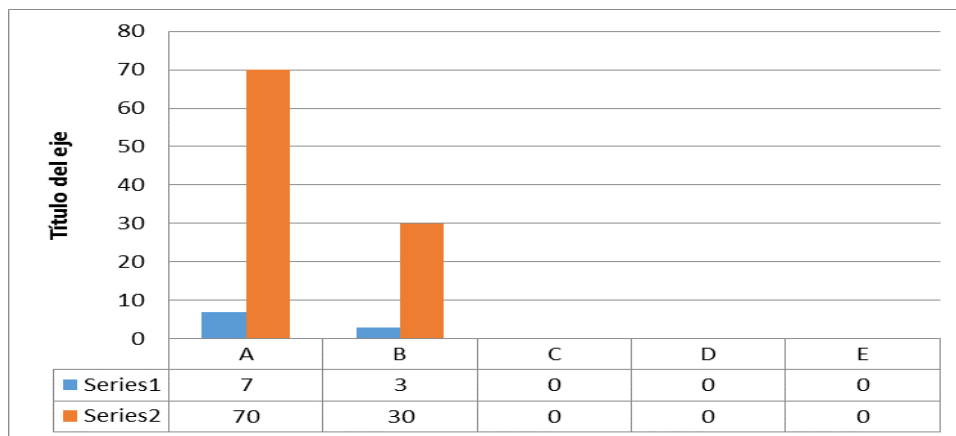
**Pregunta 5.** La cultura es un factor determinante en el clima organizacional de la Estación Policial Los Bucares

**Tabla 5: Cultura en la Institución Policial**

Alternativas	Personas	%
A	07	70
B	03	30
C	0	0
D	0	0
E	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Gráfico 3: Cultura en la Institución Policial**



**Análisis:**

Con relación a identificar los factores que inciden en el clima organizacional, se comprobó que la cultura influye de manera general, impide la comunicación efectiva, la falta de interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en el proceso de cambios. La cultura organizacional es conformada por un conjunto de creencias, comportamientos y valores que comparten sus miembros, en este caso, los funcionarios policiales adscritos a la estación policial Los Bucares.

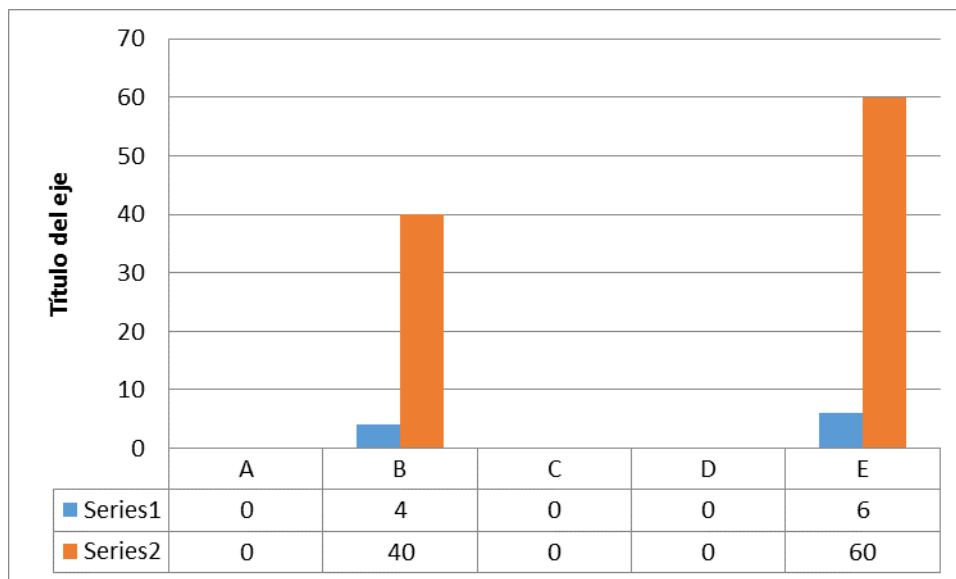
**Pregunta 06:** Las políticas utilizadas fueron las más acordes para llevar a cabo el cambio de estructura organizativa

**Tabla 6 Políticas en la Institución Policial**

Alternativas	Personas	%
A	0	0
B	04	40
C	0	0
D	0	0
E	06	60
TOTAL	10	

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Gráfico N° 4 Políticas en la Institución Policial**



## **Análisis:**

En relación a la opinión si las **políticas** utilizadas fueron las más acordes para llevar a cabo el cambio de estructura organizativa, más de la mitad de los funcionarios policiales están en desacuerdo con la política usada en el proceso de cambio de estructura organizacional, por consiguiente, conduce a un trabajo administrativo con bajos niveles de eficiencia. Sin embargo el resto opina que es la mejor política aplicada.

Las políticas constituyen los lineamientos generales que se realizan en las instituciones para adecuar la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades. Si los funcionarios y funcionarias están acorde o no con las decisiones tomadas, estas incidirán en los cambios que se desarrollen a partir de la estructura organizativa con respecto al clima organizacional de la estación policial los bucares de la policía del estado Carabobo.



**Pregunta 7.-** El tiempo de adecuación fue el acorde para llevar a cabo el cambio de estructura organizativa

**Tabla 7: Tiempo de Adecuación en la Institución Policial**

<b>Alternativas</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
A	0	0
B	0	0
C	0	0
D	0	0
E	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Análisis:**

Todos los funcionarios policiales encuestados opinan estar en desacuerdo con **el tiempo de adecuación**, demostrándose que es exageradamente corto, ya que las personas que laboran en la institución no se sienten confiadas por la poca información suministrada, por lo tanto no expresan sus ideas con seguridad, de allí que no logra en gran medida el alcance de los objetivos y se limita el desarrollo de la institución, por ser el factor tiempo, importante en un proceso organizacional.

El tiempo de adecuación son los lapsos previsto para la transición de nuevas normas, eventos y demás lineamientos.

**Pregunta 08.** La Reclasificación de Niveles jerárquicos afecto el clima organizacional

**Tabla 8: Reclasificación de Niveles jerárquicos en la Institución Policial**

<b>Alternativas</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
A	10	0
B	0	0
C	0	0
D	0	0
E	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Análisis:**

Los policías en general se sienten totalmente insatisfechos en su **puesto de trabajo**, ya que siendo un personal altamente calificado no se sienten orgullosos del equipo de trabajo, por ser desmejorados en la reclasificación de jerarquías sin tomar en cuenta los niveles académicos en cuanto la formación policial solo se tomaron en cuenta los principios de igualdad, equidad, sin tomar en cuenta las debilidades que acarrea este proceso tanto a la institución como a la comunidad al momento de ejercer las funciones y tomar decisiones.

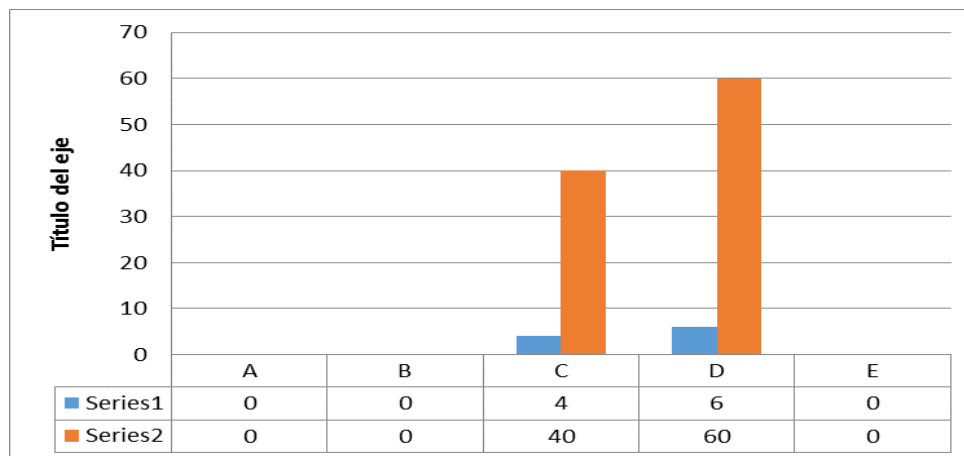
**Pregunta 9.-** Las charlas y orientaciones al personal con respecto al cambio de estructura mejorarían el clima organizacional

**Tabla 9 Charlas y Orientaciones al Personal Policial**

Alternativas	Personas	%
A	0	0
B	0	0
C	04	40
D	06	60
E	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Gráfico N° 5 Charlas y Orientaciones al Personal Policial**



**Análisis:**

Aunque más de la mitad de los funcionarios policiales no esté de acuerdo los que restan confían en los beneficios que ofrece la institución policial, aunque estos resultan ineficientes para lograr su adecuación al cambio estructural, lo que se refleja en su desempeño laboral, en el ausentismo y en su participación.

**Pregunta 10.-** El aumento de sueldos generaría un mejor clima organizacional

**Tabla 10: Aumento de Sueldos al Personal Policial**

<b>Alternativas</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
A	10	0
B	0	0
C	0	0
D	0	0
E	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Análisis:**

En su totalidad se demostró según los encuestados que la **homologación de sueldos** es un aspecto determinante en el proceso de cambio de estructura organizativa, permite lograr un servicio efectivo, y una máxima adecuación, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende el servicio policial dentro de las comunidades.

Chiavenato (2006) cita de la jerarquía de Maslow, que la necesidad de seguridad, lleva a la persona a la búsqueda de paz y tranquilidad personal, siendo el salario la fuente de provisión adquisitiva de bienes y servicios, constituye un referente de motivación, compromiso e identificación con la Institución.

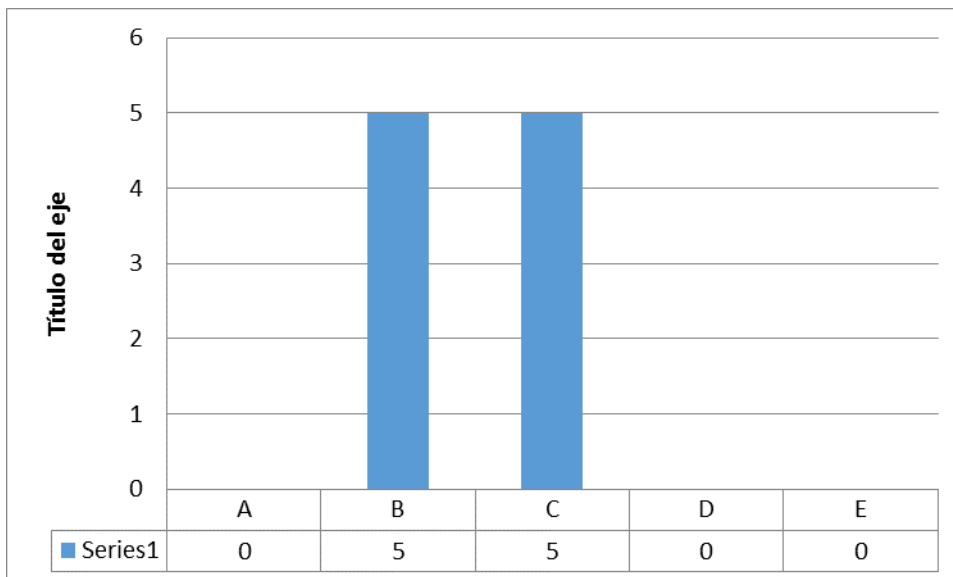
**Pregunta 11.-** La capacitación, la formación, ayudaría a fomentar un clima agradable dentro de la institución policial.

**Tabla 11: La capacitación, formación al Personal Policial**

Alternativas	Personas	%
A	0	0
B	05	50
C	05	50
D	0	0
E	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Gráfico N° 6 La capacitación, la formación al Personal Policial**



## **Análisis:**

Con respecto a esta variable los funcionarios policiales demostraron que la mitad del personal policial está de acuerdo con la **capacitación** y formación policial mientras que la otra parte está convencida más no lo acepta por completo que este aspecto sería una ayuda profesional que ofrece la institución policial como herramienta de crecimiento personal.

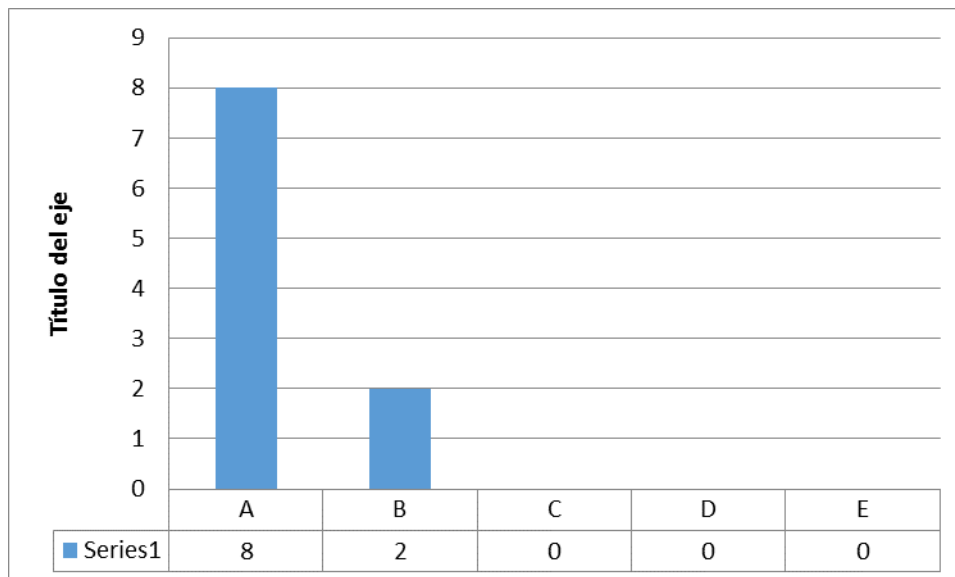
**Pregunta 12.** La extensión del tiempo de adecuación mejoraría el clima organizacional

**Tabla 12 Extensión del tiempo de adecuación al Personal Policial**

Alternativas	Personas	%
A	08	80
B	02	20
C	0	0
D	0	0
E	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año (2014)

**Gráfico 7 Extensión del tiempo de adecuación al Personal Policial**



## **Análisis:**

Un gran número de los funcionarios policiales encuestados opinan estar en de acuerdo con la extensión del **tiempo de adecuación**, demostrándose que es paulatinamente las personas que laboran en la institución se sentirían confiadas por la información suministrada, por lo tanto expresan sus ideas con libremente, con mayor conocimiento sin miedos, de allí que se lograría en gran medida el alcance de los objetivos sin limita el desarrollo de la institución, por ser el factor tiempo, importante en un proceso organizacional.

El Tiempo de adecuación se refiere a los lapsos previstos para la transición de nuevas normas, eventos y demás lineamientos. Implantar cambios innovadores sin advertencia previa o que impliquen diferencias radicales en el funcionamiento de la organización, los trabajadores afectados pueden sentir temor con respecto a sus consecuencias. En estos casos, Kinicki, A. y Kreitner, R. (2009), aconsejan contar acciones previamente pautadas que informen adecuadamente a todas las personas interesadas sobre los cambios que se suscitaran a nivel organizacional.

## **Interpretación de los resultados**

Los resultados obtenidos en relación al **diagnóstico de la situación actual** de los funcionarios policiales adscritos a la estación policial Los Bucares, determinó que los funcionarios no están de acuerdo con la situación actual, esta información infiere la predisposición de un ambiente de



desconfianza y pérdida del estatus y seguridad en el trabajo. Se considera necesario que los supervisores de la Estación Policial Los Bucares, identifiquen el clima organizacional que se encuentra dentro de la estación policial; y procurar acciones que promueva un clima estable, favoreciendo tanto al servicio como a los miembros de la misma.

En cuanto al estudio de las opiniones sobre las incidencias del **cambio de estructura organizativa** con respecto al clima organizacional, los resultados reflejaron que todos los funcionarios policiales consideran que las condiciones generales de trabajo son desfavorables, esto, afecta el trabajo de la Estación Policial Los Bucares e insatisfacción de sus trabajadores, lo que afecta significativamente el desempeño laboral. Al realizar la comparación con el modelo policial anterior, considerando poco claras la misión y visión del nuevo modelo.

Los artículos 16 y 28, numeral 1 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía (2009), establecen que la visión de las nuevas estructuras de la organizaciones policiales están orientadas a la relación entre “policía comunidad”, dando paso al servicio policial preventivo, que conjuntamente con la población y las instituciones que la conforman. Existe la posibilidad que la resistencia a estas nuevas estructuras no propicien los objetivos fundamentales, como lo es el acercamiento preventivo con la comunidad.

La interpretación de estos resultados conlleva a recomendar que los encargados a nivel jerárquico de la Estación Policial Los Bucares ofrezcan charlas sobre los valores organizacionales, la misión, la visión de la

institución y reforzar esa información con la entrega de trípticos y cuadros informativos, para realzar positivamente la imagen de la institución.

Todos los funcionarios policiales deducen que la disciplina está afectada por la insatisfacción en el trabajador, el cambio de estructura organizativa afectan el ausentismo, cumplimiento del horario y guardia, la falta de reconocimiento; entre otros factores. Por lo tanto, es conveniente mejorar la comunicación formal dentro de la institución, donde impere el respeto, la confianza y el reconocimiento al buen trabajo desempeñado, a fin de garantizar la disciplina entre compañeros, procurando un clima organizacional acorde con el cumplimiento de las normativas policiales.

En cuanto a la opinión de las **políticas** utilizadas, los funcionarios de la Estación Policial Los Bucares están en desacuerdo; por consiguiente, incide en un trabajo administrativo con bajos niveles de eficiencia. Es de hacer notar que existe un porcentaje acorde con la política aplicada. Las políticas constituyen los lineamientos generales que se realizan en las instituciones para adecuar la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades, no se sienten orgullosos del equipo de trabajo, por ser desmejorados en la reclasificación de jerarquías sin tomar en cuenta los niveles académicos en cuanto la formación policial y sin tomar en cuenta las debilidades que acarrea este proceso tanto a la institución como a la comunidad al momento de ejercer las funciones y tomar decisiones.

Si los funcionarios y funcionarias están acordes o no con las decisiones tomadas, estas incidirán en los cambios que se desarrollen a partir de la estructura organizativa con respecto al clima organizacional de la

estación policial los Bucares de la policía del estado Carabobo. Es por ello que a través de estos resultados se precisa que los funcionarios policiales participen en las tomas de decisiones, además de ofrecer reconocimiento verbal por buena labor cumplida.

En cuanto a la **homologación de sueldos** en el proceso de cambio de estructura organizativa será un factor que permitirá motivar el logro de objetivos, a través de un servicio efectivo y un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y por ende, un buen servicio policial dentro de las comunidades. Otro factor de motivación, identificación grupal y sentido de pertenencias, sería la planificación de actividades recreativas, familiares y sociales que le permitan compartir y conocer mejor a los funcionarios de la Estación Policial Los Bucares; contribuyendo hacer efectivo el tiempo de adecuación.

## CONCLUSIONES

Diagnosticar la situación actual de la Estación Policial los Bucares con respecto al cambio de estructura organizativa, nos permitió conocer el clima organizacional que se desarrolla durante el desempeño de las funciones policiales. Se concluye que aproximadamente un 90 por ciento de los funcionarios policiales no se sienten a gusto con el cambio de estructura organizativa motivado a que existen muchísimos factores que conllevan el descontento, indisciplina, competencias, bajo rendimiento.

Así mismo, se determinó que el tiempo de adecuación es muy corto, ya que la cultura policial permanece desde hace muchísimos años siendo este factor un impacto psicológico para los funcionarios policiales De manera que los funcionarios policiales desean que la situación cambie sin afectar los servicios policiales, ya que se verían afectados tanto ellos como la comunidad.

Caracterizar los factores determinantes que inciden en el clima organizacional de la Estación Policial los Bucares de la Policía del estado Carabobo viene dado en función de los factores que se estudiaron en la presente investigación. Se determinó que los funcionarios policiales están conscientes de la relevancia, que representan no adaptarse al cambio de estructura organizativa ya que ocasiona incomodidades con respecto al clima organizacional. Pero, a su vez el funcionario manifiesta por parte de ellos en lo referente al espíritu vocacional y la atracción que puedan sentir en general hacia la adaptación del nuevo modelo policial.

Establecer las relaciones entre los aspectos a seguir para mejorar un clima organizacional. Puede entenderse como una aceptación del cambio de estructura organizativa aunque no sientan atracción hacia ellas y una aceptación del nuevo modelo policial que se genera entendiendo que las actitudes, es la diferencia entre hacerlo con gusto o hacerlo más bien algo "obligado" sea lo que produzca la angustia y el rechazo a la adecuación al sistema policial de las que perjudican el desempeño policial y profesional.

Algunos funcionarios policiales en su mayoría utilizan este cambio como medio de crecimiento personal y profesional ya que lo exige, pero más bien orientado al uso personal que académico institucional definir la actitud de los funcionarios policiales adscritos a la estación policial los bucares en referencia al clima organizacional que conlleva el cambio de estructura organizativa, nos permite concluir que las actitudes de los funcionarios se definen en función del tiempo de adecuación charlas y orientaciones por parte de los jefes.

Para finalizar las conclusiones se contrasta en el objetivo general de esta investigación. Analizar las incidencias del cambio de estructura organizativa con respecto al clima organizacional de los funcionarios y funcionarias de la estación policial los bucares de la policía del estado Carabobo. Este resultado nos indica que los funcionarios expresan una gama variada de posiciones, donde a pesar de saber y conocer la relevancia, la gran necesidad e importancia de la adecuación al cambio de estructura; no manifiestan de hecho el incorporarse con gratitud al servicio policial.

Esto deriva a la opinión, que quienes dirigen la institución policial son los que deben asumir la responsabilidad de crear los ambientes favorables para que los funcionarios policiales se encuentren en situaciones donde les sea más armonioso poder ejercer sus funciones.

## RECOMENDACIONES

1. En relación al estudio de las incidencias del cambio de estructura organizativa con respecto al Clima Organizacional, se deben tomar medidas correctivas en lo que respecta al flujo de información ya que está ausente.
2. Se debe incrementar un clima organizacional por parte de los Jefes a los subordinados dando palabras de felicitaciones al momento de desempeñarse bien en la actividad realizada, otorgando reconocimientos que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios.
3. El supervisor debe identificar el clima organizacional que se encuentra dentro de su estación policial; para así lograr obtener un clima estable que favorezca tanto al servicio como a los miembros de la misma. De igual modo debe conocer las fortalezas y las debilidades de los funcionarios.
4. Dar a conocer a los funcionarios de la estación policial, los valores organizacionales, la misión, la visión y las normas de la institución, al momento de formar parte de la organización a través de charlas y reforzar esa información entregando trípticos y colocar la misma en un lugar visible de cada Departamento.
5. Mejorar las relaciones interpersonales en la estación policial, ya que esta permite una adaptación óptima al cambio de estructura en gran medida, lo

cual podría lograrse a través de actividades recreativas, familiares y sociales que les permita compartir y conocerse mejor a sus compañeros de trabajo.

6. Permitir que los funcionarios policiales participen en las tomas de decisiones para que puedan alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, además de ofrecer reconocimiento verbal.

7. Conservar la comunicación formal dentro de la institución, ya que la información que es suministrada con frecuencia carece de confiabilidad.

8. Mantener el respeto, la confianza, a fin de garantizar la disciplina entre compañeros logrando así un clima organizacional acorde con las normativas policiales

9. Desarrollar un estudio de clima organizacional para cuantificar los factores determinantes y diseñar una estrategia adecuada.



## LISTA DE REFERENCIAS

Arias F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª edición).Caracas. Episteme.

\_\_\_\_\_ (2012) *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6ª edición).Caracas. Episteme.

Balestrini, Miriam (2001). *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. México.

Bavaresco, Aura. (2006) *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

Chávez, Cesar Mike (2011): *Clima Laborl en las organizaciones*: Disponible en [http://www.monografias.com/trabajos71/clima laboral organizaciones/clima laboral organizaciones2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos71/clima%20laboral%20organizaciones/clima%20laboral%20organizaciones2.shtml)

Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson

\_\_\_\_\_ (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (3ra. Edición) Ciudad de México. Mc. Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453*

Delgado, Y. Colombo, L. Orfila, R. (2003). *Conduciendo la Investigación*. Segunda Edición, Caracas Venezuela.

Flores, Alexandra. (2012) *Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral*. Trabajo de grado de Magister en Administración del Trabajo de Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

Frühling, Hugo (2009). *Violencia y organización policial en América Latina*. FLACSO, Ecuador

González Sergio Fabián (2006). Clasificación de las organizaciones de la sociedad civil en El desarrollo local, Disponible en línea: <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/4/el-desarrollo-local-7054.pdf>

Guizar, R (2004) Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones 2 edición México: Mc Graw Hill

Hampton, David. (1989). Administración. Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill. México.

Harris, O (1987) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa, SA

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2019). Metodología de la Investigación (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Keith, D y Newstrom (2009) Comportamiento humano en el Trabajo 11 edición. México: Mc Graw Hill

Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert (2009) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. Editorial Mc Graw Hill. México

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional. Originalmente publicada en la Gaceta Oficial N° 5.880 Extraordinario, de fecha 9 de abril de 2008. Reforma: Gaceta Oficial N° 5.940 Extraordinaria del 7 de diciembre de 2009.

Martínez, Laura (04-2011) <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml> (07-2011)

Montenegro, José. (2010) “Gestión del Cambio Organizacional en una Empresa Nueva”, Trabajo de grado de Magister en Administración de Empresa.

Nadler, D. and Tushman, M.L. Managing Strategic Organizational Change. (1986) New York: Delta Consulting Group

Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. 12 Ed.  
México: Mc Graw Hill.

Recursos Humanos. Universidad Francisco Marroquín Facultad de Ciencias Económicas Guatemala.

Rivero, Amparo. (2010) Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del estado Carabobo: Aguarrem C.A. y los Aguacates C.A. Trabajo de grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

Robbins, S (1996) comportamiento organizacional 8 edición México Prentice Hall

Sabino, Carlos. (2005) El Proceso de la Investigación. Editorial Panado. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

Torres, María (2011) Desarrollo de una Estructura Organizativa de un Área Académica a Nivel de Postgrado. Caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación. Trabajo de grado de Magister en Gestión Administrativa. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Pachuca Hidalgo. México.

## ANEXOS

## **ANEXO A**

### **ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU) CÓDIGO DE CONDUCTA PARA FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE HACER CUMPLIR LA LEY**

*Adoptado por la Asamblea General en su resolución 34/169, de  
17 de diciembre de 1979*

#### **Artículo 1**

Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cumplirán en todo momento los deberes que les impone la ley, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su profesión.

#### **Artículo 2**

En el desempeño de sus tareas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán y protegerán la dignidad humana y mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas.

#### **Artículo 3**

Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas.

#### **Artículo 4**

Las cuestiones de carácter confidencial de que tengan conocimiento los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se mantendrán en secreto, a

menos que el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario.

#### **Artículo 5**

Ningún funcionario encargado de hacer cumplir la ley podrá infligir, instigar o tolerar ningún acto de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, ni invocar la orden de un superior o circunstancias especiales, como estado de guerra o amenaza de guerra, amenaza a la seguridad nacional, inestabilidad política interna, o cualquier otra emergencia pública, como justificación de la tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

#### **Artículo 6**

Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley asegurarán la plena protección de la salud de las personas bajo su custodia y, en particular, tomarán medidas inmediatas para proporcionar atención médica cuando se precise.

#### **Artículo 7**

Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no cometerán ningún acto de corrupción. También se opondrán rigurosamente a todos los actos de esa índole y los combatirán.

#### **Artículo 8**

Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán la ley y el presente Código. También harán cuanto esté a su alcance por impedir toda violación de ellos y por oponerse rigurosamente a tal violación.

Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que tengan motivos para creer que se ha producido o va a producirse una violación del presente Código informarán de la cuestión a sus superiores y, si fuere necesario, a

cualquier otra autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas.

*Fuente:* <http://www2.ohchr.org/spanish/law/codigo.htm>

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LOS DATOS**





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**Estimado (a):**

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del Trabajo Especial de Grado, titulada: **INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

Esta investigación se ha realizado para dar cumplimiento al trabajo de grado, exigido por el programa de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, a tal efecto se pretende tener como objetivo general: determinar las Incidencias del cambio en la estructura organizativa con respecto al clima organizacional de los funcionarios y funcionarias que laboran en la estación policial los bucares de la policía del estado Carabobo.

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación.

A tal efecto, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información de los procesos relativos al plan de carrera y desarrollo profesional que se lleva a cabo por parte del órgano de control.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

Autor: Lcda. Anitsuj Ruiz.

Tutora: MSc. Liyeira Guédez

## INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO

- Este instrumento de recolección de información, está conformado por un conjunto de afirmaciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal. Cada calificación esta presentada mediante las letras “A” hasta la “E”. En tal sentido, para indicar su respuesta u opinión, marque con una X en la casilla correspondiente a su respuesta. A continuación, se indica el significado de cada calificación literal:

**A: Totalmente de Acuerdo**

**B: De Acuerdo**

**C: Ni de acuerdo ni desacuerdo**

**D: Parcialmente de Acuerdo**

**E: En Desacuerdo**

- Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la letra o calificación literal que mejor refleje su apreciación u opinión.
- En caso de tener alguna duda con el presente cuestionario, favor comunicarse por la siguiente dirección electrónica: [anitsujruiz@hotmail.com](mailto:anitsujruiz@hotmail.com)
- Una vez más se agradece su colaboración.

## CUESTIONARIO

<b>PARTE I: : RESPECTO AI DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>1</b>	La situación actual de los funcionarios policiales adscritos a la estación policial los bucares con respecto al cambio de estructura organizativa genera el mejor clima organizacional					
<b>2</b>	Los funcionarios policiales de la estación policial los bucares se sienten satisfechos con la nueva estructura organizativa					
<b>3</b>	La estructura organizativa actual es mejor que la anterior					
<b>4</b>	El cambio de estructura organizativa mantendrá la disciplina dentro de institución policial					

<b>PARTE II: RESPECTO A LOS FACTORES DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>5</b>	La cultura es un factor determinante en el clima organizacional de la estación policial los bucares					
<b>6</b>	Las políticas utilizadas fueron las más acordes para llevar a cabo el cambio de estructura organizativa					
<b>7</b>	El tiempo de adecuación fue el acorde para llevar a cabo el cambio de estructura organizativa					
<b>8</b>	La Reclasificación de Niveles jerárquicos afecto el clima organizacional					

<b>PARTE III: : RESPECTO A LOS ASPECTOS QUE MEJOREN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>9</b>	Las charlas y orientaciones al personal con respecto al cambio de estructura mejorarían el clima organizacional					
<b>10</b>	El aumento de sueldos generaría un mejor clima organizacional					
<b>11</b>	La capacitación, la formación, ayudaría a fomentar un clima agradable dentro de la institución policial.					
<b>12</b>	Extender el tiempo de adecuación mejoraría el clima organizacional					

**ANEXO C**  
**FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

## Formato de Validación

**Instrumento:** Cuestionario dirigido al Personal de la Estación Policial los Bucares de la Policía del Estado Carabobo

Ítem	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia interna.		El ítem mide lo que se pretende.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>Aspectos relacionados con los ítems</b>						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
3. Los Ítems están presentados en forma lógica – secuencial			
4. El número de ítems es suficiente para recoger la información.			

Validado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

**ANEXO D**  
**JUICIO DE EXPERTOS**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**JUICIO DE EXPERTO nro. 1**

Yo, \_\_\_\_\_, C.I: \_\_\_\_\_, Magister en \_\_\_\_\_, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la licenciada Anitsuj Ruiz, cedula de identidad V-13.666.647, el cual lleva por título: **“INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

---

**FIRMA**





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**JUICIO DE EXPERTO nro. 2**

Yo, \_\_\_\_\_, C.I: \_\_\_\_\_, Magister en \_\_\_\_\_, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la licenciada Anitsuj Ruiz, cedula de identidad V-13.666.647, el cual lleva por título: **“INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

---

**FIRMA**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**JUICIO DE EXPERTO nro. 3**

Yo, \_\_\_\_\_, C.I: \_\_\_\_\_, Magister en \_\_\_\_\_, por medio de la presente hago constar que revise y evalúe de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la licenciada Anitsuj Ruiz, cedula de identidad V-13.666.647, el cual lleva por título: **“INCIDENCIAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS QUE LABORAN EN LA ESTACION POLICIAL LOS BUCARES DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

---

**FIRMA**

**ANEXO E**  
**COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

## Coeficiente Alfa de Cronbach

Aplicado al Instrumento: La Formación de los Funcionarios que laboran en la Oficina de Atención al Cliente de un Órgano de Control Externo Municipal del Estado Carabobo

FUNCIONARIOS ADSCRITOS A LA ESTACION POLICIAL LOS BUCARES	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL PUNTAJE	
	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	8	3	9	5	4	8	2	9	5	3	2	6	9	9	65
	9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
SUMA	15	21	17	16	20	14	21	17	15	14	18	21	21	209	
PROMEDIO	1,50	2,10	1,70	1,60	2,00	1,40	2,10	1,70	1,50	1,40	1,80	2,10	2,10	20,90	
DESVIACION	0,71	2,47	1,25	0,97	2,16	0,52	2,47	1,25	0,71	0,52	1,55	2,47	2,47	16,50	
VARIANZA	0,50	6,10	1,57	0,93	4,67	0,27	6,10	1,57	0,50	0,27	2,40	6,10	6,10	272,10	
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS														30,97	

Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = 0,94$$