



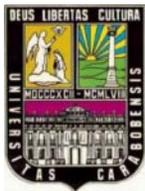
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



***ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA***  
***ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y***  
***EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL ESTADO***  
***CARABOBO***

Autor: Lic. Alcides Tibanque  
C.I 9.265.909

***Bárbula, julio 2023***



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



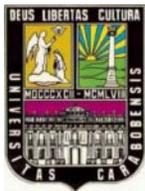
**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y  
EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL  
ESTADO CARABOBO**

**Línea de Investigación:** Análisis de las Organizaciones

**Autor:** Lcdo. Alcides Tibanque C.I 9.265.909

**Tutor:** MSc. Danny Peña C.I 16.190.862

**Bárbula, julio 2023**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

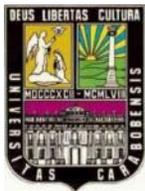


**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y  
EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL  
ESTADO CARABOBO**

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 de Empresas, Mención Gerencia.

**Autor:** Lcdo. Alcides Tibanque C.I 9.265.909  
**Tutor:** MSc. Danny Peña C.I 16.190.862

**Bárbula, julio 2023**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**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 MSc. Danny Peña, titular de la Cédula de Identidad N° V- 16.190.862 en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DEL C.C.P. COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadano Lic. Alcides Ramón Tibanque Briceño, titular de la Cédula de Identidad N° 9.265.909, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 28 días del mes de junio del año dos mil veintitrés.

Firma:

MSc Danny Peña  
CI.V.- 16.190.862



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO

POSTGRADO  
ESTUDIOS SUPERIORES PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE COMANDANTE Y TITULAR  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

### ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Gradotitulado:

**"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DEL C.C.P  
COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL ESTADO CARABOBO"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA por el aspirante:

**TIBANQUE B., ALCIDES R.**  
C.I.: 9.285.909

Realizado bajo la tutoria del Prof. PEÑA M., DANNY M., titular de la cédula de identidad N°  
16.190.862

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está:

**APROBADO**

En Bárbara, a los 07 días del mes de julio de 2023

Prof. Peña M., Danny M.  
C.I.: 16.190.862  
Fecha: 07/07/2023

Prof. López B., Rafael A. (PRESIDENTE)  
C.I.: V-9.669.991  
Fecha: 07/07/2023

Prof. Veita L., Egidio G.  
C.I.: 9.892.791  
Fecha: 07/07/2023



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS,**

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

### **A MIS PADRES,**

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

### **A MIS HIJAS CECI, MARY,**

*Sele quienes me apoyaron y prestaron el tiempo que les pertenecía para terminar y me motivaron siempre con sus notas, "No te rindas" y "Sé fuerte".*

### **A MI AMADA Y COMPAÑERA ESPOSA, YOXE,**

*quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo, motivación y su apoyo constante. Comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor*

### **A MIS HERMANOS,**

*Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad a los demás Familiares y Amigos por estar presente día tras día y representar gran parte del estímulo para seguir con mi crecimiento profesional.*

***Alcides Ramón Tibanque Briceño***

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS,**

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

**A MI FAMILIA Y AMIGOS,**

*Muy especialmente a María Torrealba por impulsarme, Apoyarme y su especial colaboración durante el desarrollo de este trabajo.*

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

**A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO,**

*por ser el lugar donde se reunieron un conjunto de profesionales que brindaron su conocimiento para mi mejoramiento académico y profesional.*

**A LA LCDA. MARICARMAN TAMAYO,**

*Por su apoyo incondicional, siempre orientando y pendiente de que no abandonara.*

***Alcides Ramón Tibanque Briceño***

***“Gracias a todos ustedes por su valioso e incondicional apoyo”***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>pp.</b> vii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	viii
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>I.- EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivo Específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Fundamentos Teóricos.....	13
Referentes Legales.....	35
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Paradigma de la Investigación.....	39
Tipo de Investigación.....	39
Diseño de Investigación.....	40
Nivel de la investigación.....	40
Población y muestra.....	41
Técnicas de Recolección de Datos .....	43
Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	44
Técnica de Análisis de Datos.....	47
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Resultados de la Encuesta.....	50
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y REOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	77
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación de la propuesta.....	79
Plan de Actividades.....	82
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	86
<b>ANEXOS</b> .....	192

## ÍNDICE DE CUADROS

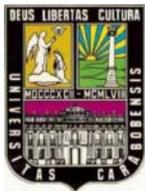
pp.

<b>Cuadro N° 1 Componentes y Resultados del Clima.....</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro N° 2 Selección de la Muestra.....</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro N° 3 Significado de los valores del coeficiente de validez .....</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro N° 4 Operacionalización de las Variables.....</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro N° 5 Resultado de Item N° 1.....</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro N° 6 Resultado de Item N° 2 .....</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro N° 7 Resultado de Item N° 3.....</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro N° 8 Resultado de Item N° 4.....</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro N° 9 Resultado de Item N° 5.....</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro N° 10 Resultado de Item N° 6.....</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro N° 11 Resultado de Item N° 7.....</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro N° 12 Resultado de Item N° 8.....</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro N° 13 Resultado de Item N° 9.....</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro N° 14 Resultado de Item N° 10.....</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro N° 15 Resultado de Item N° 11.....</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro N° 16 Resultado de Item N° 12.....</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro N° 17 Resultado de Item N° 13.....</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro N° 18 Resultado de Item N° 14.....</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro N° 19 Resultado de Item N° 15.....</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro N° 20 Resultado de Item N° 16.....</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro N° 21 Resultado de Item N° 17.....</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro N° 22 Resultado de Item N° 18.....</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro N° 23 Resultado de Item N° 19.....</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro N° 24 Resultado de Item N° 20.....</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro N° 25 Resultado de Item N° 21.....</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro N° 26 Resultado de Item N° 22.....</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro N° 27 Situación actual del clima organizacional.....</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro N° 28 Primera etapa del plan estratégico .....</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro N° 29 Segunda etapa del plan estratégico.....</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro N° 30 Tercera etapa del plan estratégico.....</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro N° 31 Cuarta etapa del plan estratégico .....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

pp.

<b>Gráfico N° 1 Resultado de Item N° 1.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico N° 2 Resultado de Item N° 2.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico N° 3 Resultado de Item N° 3.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico N° 4 Resultado de Item N° 4.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico N° 5 Resultado de Item N° 5.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico N° 6 Resultado de Item N° 6.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico N° 7 Resultado de Item N° 7.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico N° 8 Resultado de Item N° 8.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico N° 9 Resultado de Item N° 9.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico N° 10 Resultado de Item N° 10.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico N° 11 Resultado de Item N° 11.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico N° 12 Resultado de Item N° 12.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico N° 13 Resultado de Item N° 13.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico N° 14 Resultado de Item N° 14.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico N° 15 Resultado de Item N° 15.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico N° 16 Resultado de Item N° 16.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico N° 17 Resultado de Item N° 17.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico N° 18 Resultado de Item N° 18.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico N° 19 Resultado de Item N° 19.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico N° 20 Resultado de Item N° 20.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico N° 21 Resultado de Item N° 21.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico N° 21 Resultado de Item N° 22.....</b>	<b>72</b>



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



***ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL ESTADO CARABOBO***

**Autor: Tibanque Alcides C.I 9.265.909**  
**Tutor: Danny Peña C.I 16.190.862**  
**Fecha: junio 2023**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito proponer estrategias gerenciales para el clima organizacional, en el servicio seguridad interna y externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo. Para el lograr el objeto de estudio se basó en dos variables que se complementan de manera integral, como son las estrategias gerenciales y el clima organizacional, esto debido a que su espectro de acción radica en el factor o elemento más importante como es el ser humano, que viéndolo desde cualquier punto de vista ni se deprecia y tampoco se agota, sino que por el contrario evoluciona. La metodología utilizada fue una investigación de naturaleza descriptiva, el cuestionario como instrumento de recolección de datos se elaboró en base a la Escala de Likert constituido por veintidós afirmaciones. Para este trabajo se tomó una muestra representativa de 37 de los 60 funcionarios policiales. La validación del instrumento se hizo mediante el juicio de tres expertos, el metodológico dictaminó que los datos contenidos en los instrumentos eran pertinentes para el estudio, el estadístico determinó la validez y confiabilidad del instrumento y el experto en contenido determinó que los elementos en el instrumento eran pertinentes para obtener la información suficiente que contribuyó al desarrollo de la investigación. Una vez procesada la información recabada se evidencia una tendencia negativa en cuanto a las estrategias gerenciales implementadas y que no generan el impacto deseado en cuanto a mejorar el clima organizacional en la institución policial.

**Palabras Clave:** Gerencia, Estrategias, Organización, Clima Organizacional.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE INTERNAL AND EXTERNAL SECURITY SERVICE OF THE C.C.P.POLICE GENERAL COMMAND OF CARABOBO STATE**

**Author: Tibanque Alcides C.I 9.265.909**

**Tutor: Danny Pena C.I 16.190.862**

**Date: March, 2023**

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to propose managerial strategies for the organizational climate, in the internal and external security service of the C.C.P. Carabobo State Police General Command. In order to achieve the object of study, it was based on two variables that complement each other in an integral way, such as management strategies and the organizational climate, this because its spectrum of action lies in the most important factor or element such as the human being, which, looking at it from any point of view, neither depreciates nor is exhausted, but instead evolves. The methodology used was a descriptive investigation, the questionnaire as a data collection instrument was developed based on the Likert Scale consisting of twenty-two statements. For this work, a representative sample of 37 of the 60 police officers was taken. The validation of the instrument was made through the judgment of three experts, the methodological one ruled that the data contained in the instruments were relevant to the study, the statistician determined the validity and reliability of the instrument and the content expert determined that the elements in the instrument were relevant to obtain sufficient information that contributed to the development of the investigation. Once the information collected is processed, a negative trend is evident in terms of the management strategies implemented and that do not generate the desired impact in terms of improving the organizational climate in the police institution.

**Keywords:** Management, Strategies, Organization, Organizational Climate.

## INTRODUCCIÓN

Es fundamental dentro de toda institución el desempeño eficiente del talento humano para la obtención de los objetivos propuestos; esta condición depende de varios factores y uno de los más importantes es el clima organizacional. Este constructo condiciona la disposición y esfuerzo con los cuales las personas cumplen con sus funciones y asumen sus responsabilidades, sin embargo, un clima organizacional adecuado, necesariamente, va a depender de las estrategias que se definan y se establezcan en la institución.

En consecuencia, los directivos o gerentes, deben permanecer en constante estudio, diseño, rediseño e inventiva de estrategias que le permitan preservar, mejorar y potenciar el clima organizacional de su institución u organización, ya sea privada o pública. Pues, aunque parezca contradictorio las instituciones de carácter público se han visto impactadas por malas praxis que han perjudicado su clima organizacional y que pudiese ser consecuencia de la necesidad de estrategias gerenciales, más aún, las instituciones policiales venezolanas debido al alto grado de complejidad en el que ellas se desenvuelven. Pero, no obstante, se da continuidad a las labores de seguridad y resguardo de la ciudadanía obteniendo resultados aceptables.

Tomando en consideración lo anterior expuesto, se presenta la investigación sobre estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del estado Carabobo, la cual está compuesta de:

El capítulo I, hace referencia a la descripción del problema, el objetivo general y los específicos, así como la justificación, alcance y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico, el cual contiene los antecedentes, las bases teóricas, el marco legal, descripción de la organización objeto de estudio, sistema de variables de esta investigación.

El capítulo III, se refiere a la metodología utilizada, en donde se describe la naturaleza de la investigación, unidad de estudio, técnica de recolección de instrumentos, validez y confiabilidad de los instrumentos y técnica de análisis de datos.

El capítulo IV, en este se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento respectivo.

El capítulo V, contiene las conclusiones obtenidas del estudio realizado y las recomendaciones respectivas.

El capítulo VI, contiene la propuesta que se realizará en este estudio

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las tendencias gerenciales de la actualidad, parten del planteamiento que es importante una gestión asertiva, la cual debe ser asumida de manera responsable, ya que determina el éxito que puede tener la institución en el logro de sus objetivos. Al referirse a una institución, de manera implícita se encuentra incluida la definición y práctica del desempeño gerencial, el cual, se refiere a la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente para cumplir con su misión propia de orden social y que pertenece al plano de la sociedad dependiendo del grado en que se determine o alcancen los objetivos planteados. Dando cabida a lo que Manville y Ober (2003:10) señalan en cuanto se requiere "...la inteligencia, la comprensión, las habilidades y experiencias de sus empleados"; por lo tanto, no puede haber institución exitosa sin la gestión adecuada de su talento humano; por lo que la concepción estratégica institucional destaca en la conducta adoptada por el personal que ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y objetivos propuestos.

En este sentido, un gerente debe ser creativo, innovador e integrador, tomando en cuenta cada uno de los estilos gerenciales para conducir a cada una de las acciones a desarrollar; utilizando el recurso y el personal adecuado para las mismas y también, buscar estrategias que le permita alcanzar la mayor eficiencia y eficacia posible en el tiempo estipulado o en el menor lapso posible. Además de lo anterior, debe hacer cumplir una serie de instrucciones para alcanzar diversos objetivos deseados, siendo allí donde se hace imperioso el diseño de las estrategias. Al respecto, Marcha (2006:68) manifiesta que los estudiosos de la gerencia reconocen a la estrategia como "un factor clave en el éxito de su labor, obligándolos a planear actuando tácticamente". Ciertamente, representa una afirmación para darle utilidad a los

recursos con los que cuenta la institución e incluso superar las dificultades presentadas para mejorar las condiciones gerenciales. En este contexto, Chiavenato (2009:454) enfatiza que las estrategias gerenciales, se refieren “al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asignan recursos a las actividades básicas para el éxito...”; es decir, es una postura que adoptan las instituciones, para administrar las relaciones y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica en función de lograr los objetivos y metas establecidas.

En tal sentido, al diseñar una estrategia gerencial se debe tomar en cuenta una serie de elementos que le permitirán visualizar los objetivos con claridad, minimizando el riesgo; entre ellos; debe responderse antes el qué, cómo, dónde, con que recurso humano y físico cuenta. De tal manera que deben crearse estrategias dirigidas al personal que está bajo la dirección del gerente, logrando así que las labores se ejecuten en cooperación y mancomunadamente, uniendo esfuerzos y logrando una gestión efectiva. Para ello, es importante considerar lo que Barthelme (2009:28) señala como “...actividades que sirven para crear y mantener un ambiente adecuado para el trabajo y están ligadas a que el empleado desarrolle y mantenga un estado interno apropiado que le permita establecer metas, concentrarse y desarrollar estrategias de autocontrol y de evaluación de su trabajo”.

Por lo disertado en el párrafo anterior, las instituciones ameritan crear estrategias que garanticen un clima laboral apropiado, tanto al dialogo como a las adecuadas relaciones interpersonales, uniéndolos a la existencia de motivación al logro, creando acciones que produzcan mayor satisfacción en los proyectos y en el conocimiento por parte de los compañeros, sumado por ende; hacia una mejor calidad del servicio prestado y, además, de ser el ambiente donde se concretan los objetivos institucionales. Es decir, que las instituciones gestionen en armonía entre directivos y

funcionarios motivados dispuestos a analizar y evaluar las estrategias en relación a variables como la motivación personal, asumida por Sum (2015) como:

...El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta (p.14)

En este sentido, los directivos deben reconocer las condiciones que propicia la formulación de estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional mediante la aplicación de un conjunto integrado de habilidades, conocimientos y aptitudes, necesarias para desempeñar las actividades cotidianas y naturales de la institución. Aunque, amerita considerar lo que Araya y Pedreros (2009) expresan, en cuanto:

Esto implica que los tomadores de decisiones deben identificar las necesidades de sus trabajadores y ofrecerles los medios para que las puedan satisfacer. Es así como, trabajadores satisfechos se mostrarán motivados por su trabajo, lo cual se reflejará en mayores niveles de desempeño y compromiso organizacional. En último término, esto permite que...pueda cumplir sus objetivos en forma eficaz y eficiente. (p. 46)

Aunque sin lugar a dudas, fortalecer el clima organizacional se complica cuando se trata de instituciones rígidas cuyo compromiso estratégico debe ser aún mayor en cuanto a la rapidez para dar respuesta a los ciudadanos y que hace imperiosa su efectiva respuesta ante las necesidades públicas; asumiendo lo que Gurvitch (2005:585) reconoce como “asociaciones de colaboración y no de dominación, en definitiva, de hacerlas servir al interés común”; pero que sin embargo su naturaleza trata de carácter, de fuerza y seguridad pública, ubicando entre ellas a las comandancias de policías pertenecientes al Estado venezolano; que para Gabaldon, Birkbeck y Bettioli (1990:56) “...siguen un sistema de gestión integral,

bajo el enfoque gerencial en el cual se concibe tanto un conjunto de decisiones como acciones de mando, encaminadas a garantizar los resultados requeridos por la institución”; y en las cuales se ordena y se ejecuta.

Sin embargo, el desafío de los gerentes o directivos de las instituciones de carácter, de fuerza y seguridad pública; se basa en lo que Méndez (2022:15) expone en cuanto “establecer estrategias para el buen funcionamiento de la institución, pero, además, para conciliar un ambiente laboral cargado de tensión permanente por el carácter de la utilización de la fuerza para el resguardo del colectivo”.

Lo considerado en el párrafo anterior, conlleva al investigador a generar y establecer la actividad científica direccionada a la realidad sobre las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional enfocada en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo. Para ello, el investigador, realizó visita y pudo observar deficiencias para la formulación de estrategias gerenciales, su planificación y programación de las mismas; lo cual da la impresión de estar afectando la comunicación interna, la motivación funcional y la operatividad de los servicios en general, que han repercutido en un clima organizacional de inconformidad y descontento, al percibir relaciones tensas, ausentismo, altos índices de reposo, entre otras variables.

Ciertamente, la situación observada en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P de la Comandancia General Policía del Estado Carabobo; de continuar suscitándose; podría generar altos riesgos para la capacidad operativa de respuesta preventiva y correctiva, coordinada, eficiente, eficaz y efectiva ante las circunstancias de relaciones de conflicto percibidas. En base a los anteriores argumentos, el investigador se pregunta lo siguiente:

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se implementan para el mejoramiento del clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo

#### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.
2. Identificar estrategias gerenciales implementadas para el mejoramiento del clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.
3. Diseñar estrategias gerenciales que mejoren clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación, se justifica desde el sentido de formación hacia la conciencia estratégica gerencial. Sumado al crecimiento y la motivación de su talento humano, siempre orientado a la unidad y en procura de los objetivos propuestos, bajo una visión compartida y filosofía de gestión clara, medible y conformada a partir de la participación e integración de sus funcionarios. Este escenario es producto del diseño de estrategias gerenciales inspiradas para la gestión eficaz y eficiente de las actividades programadas para tal fin, asumiendo la previsión de los cambios que se susciten a futuro enfocados en prever y desarrollar estrategias que permitan a los involucrados su mejor intención aportando habilidades, destrezas y conocimiento. Es por ello, que garantizar la armonía de un ambiente propicio para el crecimiento personal, la motivación, la comunicación efectiva, la innovación, la creatividad, entre otras; debe ser de prioridad para las instituciones, sobre todo si son instituciones de fuerza y seguridad pública.

De igual forma, se justifica desde la gerencia por la importancia de formular un proceso de análisis del entorno y planificación para luego tomar las decisiones más acertadas y que esto permita, medir sus alcances y retroalimentar para corregir a futuro. Por ello, el aprendizaje a través de la actividad investigativa, permitirá a los directivos-gerentes un continuo estudio y análisis de las herramientas propuestas con los cuales podrán dar solución a los conflictos observados a manera de fortalecer su institución y mejorar el alcance de sus objetivos, sin descuidar los aspectos sociales, éticos, medioambientales, entre otros.

Además, la investigación tiene relevancia institucional; ya que está dirigida a la solución problemas administrativos presentados en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía Del Estado Carabobo, relacionados con las estrategias gerenciales con el cual se podrá fortalecer el clima organizacional y cuya intención, permitirá motivar a los funcionarios al trabajo en equipo y la unidad operacional dentro de la institución.

A su vez, se justifica académicamente el presente trabajo desde el desarrollo teórico- conceptual pertinente a los teóricos revisados como aportes intelectuales y donde; los mismos resultados de la investigación; serán utilizados como antecedentes en otros estudios que planteen sobre el tema de las estrategias gerenciales y, finalmente, el presente estudio se encuentra adscrito al área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo; dentro de la línea de investigación: Estudio de las organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Según Leal (2010) el marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente.

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

Respecto a los antecedentes de la investigación; estos constituyen un elemento importante, pues a través de las revisiones de trabajo anteriores que mantengan una relación con el tema de estudio, se puede enmarcar un punto de vista concreto con la investigación en curso. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2000:23), acota que los antecedentes de la investigación refieren a “los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro objeto de estudio”. De allí, que en relación al tema objeto de estudio, se presentan los siguientes antecedentes relacionados con la misma:

Primeramente, el estudio de Canales, López, Napan, (2021), quienes realizaron una investigación titulada, Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19, el objetivo del estudio fue determinar cuál es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas en Ferreyros S.A. durante el periodo de pandemia Covid-19 en la ciudad de Lima, 2021. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, método no experimental

del tipo correlacional - descriptivo. La muestra estuvo conformada por el total de la población, siendo esta de 58 colaboradores del área comercial de la empresa. En los resultados se pudo evidenciar que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, es decir, a mayor percepción de que existe un buen CO, mayor será el DL de los colaboradores. Esta publicación mencionada se relaciona con el estudio que se lleva a cabo porque se evidencia la información correspondiente al Clima Organizacional y la Convivencia en las Instituciones, ya que esta exige la participación de los directivos en funciones gerenciales para proporcionar a las instituciones el uso de modelos que produzcan una visión acertada de los problemas.

Por otra parte, López, García, Martínez, (2019). En la publicación de título: La Gestión Directiva como Potenciadora de la Mejora del Clima Organizacional y la Convivencia en las Instituciones de Educación Media Superior Este documento tiene como objetivo destacar la función que realizan los directores y equipos directivos de instituciones educativas de nivel medio superior en el plano específico de la gestión del clima organizacional y la convivencia con los diferentes actores que coinciden en la escuela. Para ello, se han tomado en cuenta las apreciaciones valorativas de los profesores de dichos centros educativos en torno al desempeño de sus directivos. La metodología empleada se sustentó en la investigación cualitativa, pues se procuró recabar información sobre el tema de estudio a través de un cuestionario y unas escalas de tipo Likert. Los principales resultados indican que el profesorado está en desacuerdo con la manera en que los directivos ejercen su liderazgo y los trabajos de gestión institucional, lo que se vincula con negativos resultados de aprendizaje en los estudiantes. En conclusión, se considera importante que los directivos impulsen el trabajo colaborativo y la comunicación dinámica y abierta en las instituciones de educación media superior para resolver sus problemas contextuales más apremiantes.

Esta publicación mencionada se relaciona con el estudio que se lleva a cabo porque se evidencia la información correspondiente al Clima Organizacional y la Convivencia en las Instituciones, ya que esta exige la participación de los directivos en funciones gerenciales para proporcionar a las instituciones el uso de modelos que produzcan una visión acertada de los problemas.

Así mismo en el siguiente trabajo presentado por, Rodríguez, Tardo y Montoya (2020). Titulado: Estrategia de Formación Profesional del funcionario Policial: Una Propuesta interventora para el Contexto Venezolano. La necesidad de perfeccionar las prácticas profesionales en el ámbito policial venezolano resulta imprescindible en los momentos actuales, lo que implica desarrollar un nuevo modelo de formación policial para favorecer un actuar comprometido y responsable ante los dilemas y contradicciones sociales del complejo contexto de Venezuela. El presente trabajo propone una estrategia de formación profesional de este funcionario que se implementó en la Universidad Experimental de la Seguridad, Caracas, lo que permitió revelar las transformaciones experimentadas en la praxis interventora de estos profesionales.

Por consiguiente, el presente trabajo se relaciona con la investigación ya que confirma la necesidad de implementar nuevas estrategias educativas para contribuir a la formación de sujetos con disposición y compromiso permanente para atender de forma efectiva los requerimientos de la comunidad, la convivencia y seguridad ciudadana en Venezuela. Esto se erige en una necesidad porque es indispensable determinar una preparación más efectiva y eficiente en aras de lograr mayor sensibilidad y motivación hacia la profesión, desarrollar potencialidades y actitudes físicas, mentales y espirituales en la consecución de los objetivos de su actuación práctico-profesional-interventora, teniendo en cuenta la consolidación de una actitud humanista. Por lo que debe considerarse una formación de este

profesional que tenga en cuenta una buena comunicación y convivencia ciudadana.

Finalmente, en el resultado se escogió como público objetivo a los principales directivos como gerentes administrativos, jefes de áreas, directivos de Recursos Humanos, porque ellos tienen la responsabilidad de manejar y gestionar la comunicación, resolver los conflictos, analizar el clima laboral, las cuales son variables del presente estudio, un 80 por ciento de las empresas medianas que otorgan servicios médicos en la ciudad de Quito y que disponen de mayor cantidad de personal en el área de atención al paciente. Un 20 por ciento de otras empresas que colaboraron y ayudaron con información adicional a la presente investigación, las cuales tienen actividades similares al estudiado, resalta sobre la capacidad de la alta dirección en manejar o resolver los conflictos dentro de la empresa es entre buena y regular.

La conclusión fue que con el resultado de la presente investigación se puede explicar la relación estrecha entre comunicación con el clima laboral, para lo cual en base a la investigación realizada a los directivos, se confirma la alta medida en que la gestión de los procesos de comunicación interna influye en el clima laboral en la organización, en otras palabras, se puede decir que la comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

Por otra parte, Navas (2018), en su trabajo especial de grado titulado “Estrategias Gerenciales que Promuevan el Clima Organizacional del Subprograma de Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil (ARSE) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)”, cuyo objetivo fue el de analizar los factores internos y externos que influyen en el clima organizacional y formular estrategias gerenciales como fundamento institucional en el

desempeño de las funciones de los trabajadores del Subprograma ARSE de la UNELLEZ – Barinas.

El estudio estuvo apoyado en los modelos de Likert, Lewin y Stinger y Halpin y Croft. La investigación se enmarcó dentro de un estudio descriptivo con diseño de campo y apoyo documental. La población estuvo conformada por dieciocho (18) empleados que laboran en el subprograma ARSE. Se concluyó que la deficiente organización administrativa, la falta de evaluación del desempeño, las escasas relaciones interpersonales, la insuficiente comunicación formal, la falta de planes de capacitación, el deficiente ambiente físico y la falta de liderazgo son los factores que están influyendo en el clima organizacional. De acuerdo con estas conclusiones se evidenció que en el subprograma ARSE Barinas existe un clima organizacional poco propicio, el cual está generando consecuencias negativas para la organización, por esto, se propusieron líneas estratégicas que sirvan como instrumento de planificación para la gerencia, orientadas a promover cambios en el clima organizacional del subprograma mencionado.

Como se evidencia, en las investigaciones previas revisadas existen ciertas relaciones entre éstas y el estudio propuesto porque se subraya la importancia de las estrategias gerenciales en la gestión de éxito de las instituciones. En ellas, inciden en el clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el aprovechamiento óptimo de los recursos y el tiempo a través de la planificación de actividades y la justa distribución del trabajo para alcanzar la eficiencia de la gestión gerencial participativa.

### **Bases Teóricas**

Para involucrar la admisión de una teoría en la revisión de las investigaciones e informaciones obtenidas se revela que hay una teoría capaz de describir, explicar y predecir el planteamiento o fenómeno bajo estudio de manera lógica, completa,

profunda y coherente, la mejor estrategia para construir el marco teórico es tomar esa teoría como la estructura misma de éste. Según Arias (2012:107) afirma que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

## **Gerencia**

La gerencia es una forma de dirección sistematizada, el esfuerzo y actuación de las personas que conforman la estructura organizativa. Etimológicamente, el termino gerente proviene del latín genere que traduce dirigir; en general gerenciar se asocia a las empresas que deben ser dirigidas, manejando en gran medida los recursos para lograr los objetivos planteados, visto de otra forma es una acción participativa de desempeño del quehacer diario, donde todo el talento humano se involucre con la cultura organizacional de la organización para lograrlas metas de la organización. En este sentido, la gerencia o el hecho de gerenciar conlleva la responsabilidad de lograr los objetivo con un buen manejo de recursos, desarrollando habilidades en la administración de personal, capacitando, supervisando, orientando, ayudando y motivando a las personas dentro de una organización, al respecto Rangel (2002), señala que:

Los gerentes que tienen la responsabilidad de lograr resultados a través de la dirección de los grupos y de su propia participación en ellos, tienen la responsabilidad para con la organización, para con su personal y para con ellos mismos, de conocer y entender los grupos, de desarrollar las habilidades necesarias para fomentar la eficiencia de los grupos que están a su cargo, y por último, de desarrollar sus propias habilidades de participación para que puedan actuar como miembros eficientes o líderes de grupos (p.39).

En sintonía con lo que se plantea, el hecho de gerenciar conlleva a realizar actividades que le reconozcan que el trabajo en equipo es esencial para lograr las metas de la organización. Siendo este, el camino para fomentar un buen ambiente de trabajo que les permita a los empleados contar con un clima organizacional acorde a su desempeño profesional, y por consiguiente, el logro de las metas de la organización.

### **Estrategia**

Una estrategia es aquella que permite tomar las decisiones de una forma más acertada, logrando construir procesos productivos que derivan un alto grado de productividad y competitividad en las organizaciones. Es una manera, de materializar las metas y objetivos. Según Drucker (1999) tiene el propósito de:

„,facultar a una organización para alcanzar los resultados que desea dentro de un medio imprevisible, ~~por~~ la estrategia permite que la organización sea oportunista con propósito. Si la estrategia no produce los resultados previstos, ello suele ser el primer indicio serio de que es necesario replantear la estrategia (p.35).

En el mismo orden de ideas, uno de los principales retos que afrontan las instituciones que desean ser exitosas, es el desarrollo de competencias y destrezas especiales en sus equipos humanos y principalmente en los gerentes, es por ello que tienen el reto de formular estrategias a través de enfoques sistémicos que contemple la interacción de las variables internas y de éstas con el entorno, teniendo presente una visión amplia e integradora que le permita generar los niveles de eficacia y eficiencia requeridos.

Actualmente, se habla de estrategia en todos los ámbitos de los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra, se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del

conocimiento, en opinión de Rangel (2002:54), la estrategia es: “Como una actividad intelectual que se refiere a planes abstractos y a recursos físicos o financieros, la guía organizadora, por contraste, es una actividad administrativa, en que intervienen personas, sus tareas y sus relaciones recíprocas”. Se puede deducir que parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, y si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desea realmente, de seguro todo lo que haga será un gran fracaso.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones. Según David (1994:27): “Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos”. Todas las anteriores enunciaciones, permiten reseñar que el propósito de las estrategias es marcar la dirección y conexión dentro de la organización, para que sus miembros trabajen en forma vinculada en el logro de los objetivos que se han trazado.

Es por ello que buen clima organizacional permite garantizar una sana relación entre los individuos y que, de igual manera, ellos se sientan cómodos en su ambiente de trabajo, si bien es cierto que en los diseñadores de las estrategias recae la mayor responsabilidad de crearlas y, más allá, que sean las idóneas. No es menos cierto que las mismas no se ejecutaran solas de una manera automática, sino que por el contrario necesita del involucramiento total de las personas y de todos los niveles que conforman la institución, en consecuencia, al preexistir un clima organizacional óptimo, la actividad de poner en práctica y ejecutar las estrategias se llevará a cabo de manera exitosa.

### **Gerencia Estratégica (GE)**

Ciertamente, como elemento importante debe desarrollarse lo que David (1994:27) denomina “La Gerencia Estratégica (GE) como un proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo con el propósito de lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo...”. En su aseveración, este autor denota la importancia de incorporar la GE en la organización, debido a que una vez instaurada la misión y visión, es posible divisar las oportunidades o fortalezas y por ende las debilidades o amenazas. Por su parte David (1988:33), define la gerencia estratégica como: "La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos". De igual manera, el mismo autor, muestra los siguientes pasos para lograr una efectiva gerencia estratégica a través de:

Establecer objetivos, estrategias y misión de la organización, identificar amenazas y oportunidades externas, identificar fortalezas y debilidades externas, formular estrategias y generar alternativas, fijar metas, objetivos y políticas, asignar los recursos necesarios y establecer la base de las estrategias, analizar resultados y tomar correctivos (p.63)

En plena concordancia con los pasos anteriores para lograr una gerencia estratégica efectiva, David (1994:63), explica que la formulación, ejecución y la evaluación de estrategias corresponde a las etapas del proceso de la GE, así se tiene que “se debe incluir la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, determinar de las amenazas y oportunidades externas...el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger”.

Es por ello, que para ejecutar la estrategia la institución debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización,

preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la institución.

Se deduce entonces que la estrategia es el resultado del proceso de planeación; además, se puede reconocer a la estrategia como un factor clave en el éxito, es así, como debido al crecimiento de las instituciones los directivos se han visto obligados a planear y también a actuar estratégicamente. Sin embargo, la esencia se conserva con variedad de matices, pero todos concuerdan que es una función gerencial requiere de personas competentes, que estén a la altura de las exigencias del mundo de hoy para enfrentar los diferentes cambios organizacionales de manera efectiva y eficiente, siendo la posición estratégica el modo más adecuado de conducir una dirección moderna.

La posición estratégica, que conlleva a una dirección moderna, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que la dirección pasa a ser más amplia, la cual abarca y proyecta a la institución con una nueva concepción con sentido de futuro, en la que participan los miembros con su entorno posee un enfoque sistémico al abordar objetivos, estrategias y acciones para cumplir objetivos superiores mediante un esfuerzo organizado, consciente y continuo, que generen el cambio. Pese a que el término de Estrategias Gerenciales, es utilizado similarmente al de Gerencia Estratégica, debe identificarse que no se trata de los mismo. Para ello, es importante asentar definiciones, tal cual se presenta a continuación:

### **Estrategias Gerenciales.**

Se identifica con el indicio del perfil propio del gerente que es el que crea, dirige, mantiene y hace funcionar a la organización en una mezcla armónica y sistémica de múltiples variables para lograr objetivos establecidos; los gerentes juegan un papel importante en la misma y es por ello que Urbaneja (1998:42) la define como: “El conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y

formativos que implementan los gerentes de una organización con el fin de lograr un funcionamiento adecuado”

Por su parte Rangel (2002:51) considera a las estrategias gerenciales como: “Un conjunto de reglas y directrices organizacionales para desarrollar en los supervisores académicos el liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación y conocimiento de los procesos gerenciales para ejecutar acciones que le permitan asistir a los docentes a su cargo”.

Reuniendo las definiciones ya citadas, se considera que la definición de la variable Estrategias Gerenciales se puede citar como el conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y formativos que implementan los gerentes de una institución con el fin de lograr el mejor funcionamiento de la misma, desarrollando sus competencias lo mejor posible, estilo de liderazgo adecuado, toma de decisiones en función de la organización, alto grado de motivación y comunicación efectiva con sus interlocutores o colaboradores.

### **Planificación**

Es la primera fase que determina hasta dónde se desea ir, esta fase responde las interrogativas, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo. En esencia, se formula un plan o un patrón a seguir, dentro de la planificación se encuentran elementos principales, tales como: aclarar, incrementar y establecer objetivos, pronosticar, establecer las condiciones en las que se desarrollará el trabajo, decidir y expresar las actividades para el cumplimiento de los objetivos, establecer políticas, procedimientos y técnicas para el rendimiento, anticipar las posibles dificultades futuras; que según Koontz (1999):

lleva implícita la toma de decisiones ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido, es necesario que el director y su equipo de trabajo tengan claro la misión de la organización, así como realizar

un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas (p.143).

Por su parte Ortiz (2004), opina que para algunos autores la planeación es una función importante porque, si se ejecuta correctamente, es la que direcciona o asegura la materialización de un proceso exitoso. La planeación es, por tanto, el proceso en el que se establecen los objetivos y las directrices apropiadas para el logro de éstos.

### **Organización.**

La organización es la determinación de funciones, responsabilidades, reglas y normas de comportamiento de un conjunto de áreas, departamentos y cargos, lo que permite regular las funciones de los miembros adscritos a una entidad. La organización es reflejada en la estructura organizacional. De acuerdo a lo que conceptualiza Koontz (1999:61), esta función conlleva al establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal y que Méndez (2000), alude que:

Una vez que se formulan los planes de desarrollo de la organización, lo más lógico es diseñar la estructura material y física de la misma, así como la estructura y los procesos sociales internos correspondientes. El diseño también implica la toma de decisiones, y presupone contar igualmente con información precisa, la cual deberá brindar la investigación (p.89).

En tal sentido, los continuos adelantos tecnológicos, la generación de nuevos conocimientos y las dinámicas de las realidades económicas, sociales, ambientales y políticas, proponen la necesidad de un compromiso y un cambio hacia nuevas formas de pensar, de decidir, de actuar; reemplazando la visión simplista por una de

complejidad signada por la ambigüedad, la incertidumbre y el riesgo; por lo que es necesario establecer una gerencia organizacional que estimule la creatividad, la innovación, la resolución inmediata de conflictos con herramientas, argumentos, sentido común, juicio crítico, experiencia e intuición. Estos son solo posible, con el desarrollo de talento humano dentro de las organizaciones, partiendo de la afirmación que las personas constituyen el activo más importante para las instituciones.

### **Dirección.**

En cuanto a la dirección; Koontz (1999:175) expresa que esta función: “Se relaciona con aspectos interpersonales y necesita de las aptitudes necesarias en el director, en cuanto a estilo de liderazgo, motivación y comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice su tarea requerida para contribuir al logro”. Sobre este mismo particular, Méndez (2000:83), sostiene que la dirección es: “El proceso en sí de conducir por parte de los administradores o gerentes a los miembros de la organización, con el objeto de ejecutar los planes de desarrollo y por consiguiente alcanzar los resultados propuestos”. Es decir, el gerente es el sujeto que adapta en un doble sentido, primer momento a la organización a las exigencias propias de sus pares, y en un segundo momento al individuo y con ellos a los grupos que actúan en el interior de la institución. Conciliando de manera armónica el interés individual y el organizacional.

El proceso de dirección esta intrínsecamente enlazado con la siguiente interrogante: ¿Cómo logro que todas las fuerzas de los segmentos de la organización orienten sus esfuerzos al servicio de la institución? Cuando se establece una institución se definen las funciones de todos sus miembros, las funciones serán de dirección y otras de ejecución; pero eso no es garantía que todos trabajen adecuadamente.

### **Control.**

Para Méndez (2000), afirma que desde que inician las actividades de una institución, hasta un lapso de tiempo determinado o se terminan, se presenta la imperiosa necesidad de conocer con precisión si los resultados alcanzados corresponden o no con los planes previamente formulados (eficacia); si los resultados previstos y alcanzados se corresponden o no con los medios y recursos utilizados (eficiencia); si la organización responde o no a las necesidades de la sociedad donde se encuentra (efectividad social). Siendo importante lo que Robbins (1998:19) agrega en cuanto a “Monitorear las actividades para asegurar que se están logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”.

Es decir, el gerente debe cuidar por el óptimo funcionamiento de la institución y para ello deberá hacer uso de su buen desempeño en las funciones de planificación, organización, dirección y control. Esto garantizará, además, la participación de los funcionarios a su cargo, adoptando así, un estilo gerencial participativo y estratégico. Estilo que requiere de un liderazgo efectivo que demuestre el interés por las opiniones de los demás y que permita mantener la motivación y buena comunicación en el proceso de la toma de decisiones.

### **Motivación.**

Respecto a la motivación como fuerza invisible que empuja e impulsa a los individuos a lograr y alcanzar las metas, se hace necesario que los directivos comprendan lo que Woolfolk (1999) señala en cuanto “...que origina, mantiene y orienta la conducta hacia metas específicas”. Adicional a esto, el precitado autor, señala que la motivación implica el estudio de cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas con alta intensidad de participación y cuán persistentes son en sus intentos por alcanzar sus metas, señalando que en este proceso actúan factores como el entorno, tanto interno como externo.

En este orden se tiene la teoría de Maslow y las necesidades, que contempla toda una jerarquía de seis niveles que son la fisiológicas, seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima sociales y la autorrealización. Estas necesidades, influyen en el individuo a estará motivado y buscar el sentido de satisfacerles. Por su parte Mc Clelland (1999) también planteo su teoría de necesidades y el definido como: De logro, De afiliación y De poder.

Ahora bien, basándonos en estas teorías se puede interpretar que todo ser humano busca satisfacer sus necesidades de acuerdo a lo que desee alcanzar y le motive. Es por esto que las instituciones tienen que buscar todo tipo de estrategias para atraer y fidelizar a sus funcionarios, siendo importante la motivación. En el mismo orden de ideas, para que dentro de una institución se pueda ejecutar con éxito cualquier estrategia motivacional que se haya planteado, se debe tomar en cuenta el factor comunicación, dado que un líder motivacional, necesita transmitir confianza y empatía y que repercutirá en solidaridad, seguridad y apoyo en sus interlocutores.

### **Tipos de Motivación**

La motivación implica un conjunto de factores que desarrolla una determinada institución capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores. En tal sentido, existen dos tipos de motivación, desde el punto de vista conductual, la intrínseca y extrínseca; las cuales juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas. En cuanto a la motivación extrínseca se relaciona con dos conceptos fundamentales que son la recompensa y el castigo. El autor Reeve (1994) la asume como una recompensa, un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Además, el mismo autor, añade que las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles como son el refuerzo positivo ante cualquier estímulo que

cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta. O de cierta forma, el refuerzo negativo ante cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debida que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil.

Así mismo, el castigo ante cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo y, finalmente, la extinción o no refuerzo en el fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta, que al no estar presente el estímulo va disminuyendo la aparición de dicha conducta, hasta que se extingue. Ahora bien, la motivación intrínseca; según Deci y Ryan (2000); se puede definir como aquella motivación relacionada con la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa. El desarrollo de la actividad en sí constituye el objetivo y la gratificación, suscitando también sensaciones de competencia y autorrealización.

Ciertamente, cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca. Al respecto, Reeve (1994:130) ha determinado que “las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser novedosas, complejas e imprevisibles”. En tal sentido, un aspecto importante de la conducta intrínsecamente motivada es que el interés por la actividad y las necesidades de competencia y autorrealización subsisten incluso después de haberse alcanzado la meta, otra de sus características esenciales es que el control de la conducta radica en la propia persona que realiza la actividad. Es decir, según Reeve (1994:139), “Si las personas se auto perciben como-competentes, auto-determinantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentes satisfactorias”.

Es decir, como plantea Marley (2013) en cuanto la motivación intrínseca se origina desde el interior de una persona y es impulsada por un interés o disfrute de la tarea en sí, sin recompensa o influencia externa, mientras que la motivación extrínseca es impulsada por el comportamiento o el desempeño de una actividad con el fin de lograr un resultado que es recompensada. Las recompensas pueden incluir dinero o reconocimiento. Según lo señalado anteriormente; si la institución logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus funcionarios con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima organizacional que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

### **Clima Organizacional**

En cuanto al significado de clima organizacional Dessler (2003), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, Dessler (1993) ubica la definición del término dependiendo del enfoque dependiendo del tema y se distinguen básicamente tres:

- El primero de ellos es el enfoque estructuralista, en el cual Falcón y Otros (2005) le definen como “... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.
- El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Hall (2006) como “... la opinión que el empleado se forma de la organización”;

- El tercer enfoque de síntesis; el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, que Litwin y Stringer (1968:12) asumen como “Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

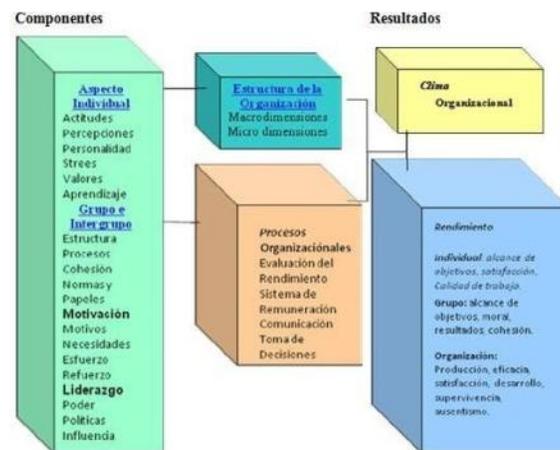
En este mismo orden de ideas, Hall (2006:143) define el clima organizacional como: “Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. Por su parte Brow y Moberg (1990:42) manifiestan que “Se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”, pero que además Goncalves (1997:82) aporta que su “...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”. De forma que, estas definiciones, permiten considerar la variable clima organizacional como el grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los funcionarios perciben directa e indirectamente de la institución y que influye en su comportamiento, refiriéndose las percepciones a las variables de comportamiento, estructura y procesos, a lo que Brunet (1999) identifica como integrado al:

Aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales,

evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (p.45).

En tal sentido, pudiesen determinar el rendimiento de los funcionarios en relación al alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo y su comportamiento dentro del grupo, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la institución redundará en la eficacia, eficiencia, satisfacción, adaptación, desarrollo, entre otras (ver Gráfico1).

**Cuadro N° 1: Componentes y Resultados del Clima**



Fuente: Brunet (1999).

## Organizacional

Para que una institución alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con los valores empresariales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico que según Eslava (2014):

...Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes

trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p.147)

De esta forma, destaca que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por la institución, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Además, puede ser modificado por los miembros de la institución; asumiendo lo que González (2013:33) explica en cuanto a los estudios que han “...confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta 30 por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta 70 por ciento”.

En este sentido, resulta fundamental para una institución que sus directivos o gerentes permanezcan enfocados en desarrollar estrategias para fortalecer el clima organizacional de su institución favorable para el desarrollo de los planes establecidos y en el logro de los objetivos, cumpliendo con la misión y la visión de la institución. Para ello, es importante la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por esta razón, Chiavenato (2012:253), afirma que: “La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral”.

Por ello, es importante que los gerentes se aboquen a eliminar o minimizar aquellos factores que distorsionen o generen distorsión en la vida cotidiana de sus interlocutores o colaboradores y que vaya en detrimento o genere un impacto significativo-negativo en cuanto a estrés en los funcionarios. Todo lo antes expuesto, evidencia que el clima organizacional es un elemento a considerarse

como importante y que debe fortalecerse por quienes depende mantener un ambiente propicio para con sus colaboradores y, estos, perciban sus bondades y le generen la empatía a estar motivados para desempeñar sus labores satisfactoriamente. De allí, la importancia de formular y establecer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional, como se identifica el eje temático de la presente investigación en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.

### **Elementos que influyen en el clima laboral**

Las percepciones de los funcionarios dependerán de las actividades, interacciones y experiencias de los gerentes o directivos de la institución, quienes sustenten lo necesario para un armonioso clima organizacional. Cuya intensión, repercutirá en la motivación de los funcionarios y su comportamiento hacia la institución, traduciéndose en elementos positivos como el sentimiento de logro, alta productividad, baja rotación de personal, adaptación y otros; o en su defecto negativos como el ausentismo, baja productividad, pérdida de recursos y demás.

Al respecto, Goncalves (1999), establece que entre **los** elementos que impactan o influyen en el clima laboral pueden identificarse en la filosofía de gestión y cultura organizacional; políticas de la institución que rigen el actuar de las personas; el rol del Gerente respecto a la credibilidad que proyecta y logra de su gente. Además, este rol del gerente influye desde la perspectiva en que el ambiente sea susceptible a modificación y donde deben considerarse elementos críticos el liderazgo como influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los gerentes o directivos; la reciprocidad en relación de dar y recibir mutuamente entre el gerente y los funcionarios; la motivación y su conjunto de intenciones y expectativas entre las personas en su medio institucional; la participación en contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.

## **Liderazgo.**

Es así, como el liderazgo dentro de su importancia influyente debe ser considerado para generar un clima cordial institucional para el buen ejercicio de las relaciones humanas. Al respecto, Heiftz (1998:89) lo define como: “El Proceso de movilización en el cual todos nos ayudamos entre sí, para afrontar una realidad incierta y desarrollar nuevas capacidades que permitan enfrentar con éxito los retos adaptativos”. De igual manera Robbins (2005:53), lo señala como: “La habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas, el origen de esta influencia puede ser formal como la que proporcionaría el desempeñar un puesto directivo...”. Por su parte Chiavenato (1993:193), lo concibe como: “La influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana”.

Por lo conceptualizo en el párrafo anterior; puede ser considerado el liderazgo como el elemento capaz de influir e influenciar a los otros para lograr los propósitos establecidos en la planificación, misión y visión institucional. Pero siempre, basándose en una buena relación interpersonal con sus interlocutores o colaboradores, para que estos trabajen con entusiasmo. Es por ello, que el líder debe ser un estratega, capaz de planificar y crear grupos de trabajo en un ambiente de cordialidad y buenas relaciones interpersonales. Al respecto, Heiftz (1998) manifiesta que:

Los líderes deben cambiar sus viejos paradigmas y sustituirlos por un paradigma de liderazgo efectivo basado en los principios y en la alta calidad, un modelo para pensar y actuar. Además, señala que un paradigma para el liderazgo del siglo XXI está enraizado en siete factores claves, sin los cuales no puede tener éxito, a saber: alineación con los principios universales, valores compartidos, visión y misión inspiradora, capacitación, planificación, creación de un equipo y estudio constante para el desarrollo del carácter y la competencia. (p.144).

Con esta visión, los gerentes están obligados entonces a ser verdaderos líderes, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y mantener el personal capacitado para la acción, con el fin de lograr los objetivos de la institución, de tal modo que el líder fija su ~~compromiso~~ **compromiso** de liderazgo, según las estrategias que decide ejecutar en función de lograr sus metas y propiciar cambios positivos en la organización.

### **Estilos de liderazgo**

Tomar la iniciativa, gestionar, incentivar, convocar, promover, motivar y evaluar a un grupo o a un individuo, serían las cualidades de un gerente. Pero, más que un gerente, lo que la institución necesita es un líder, y esas sí son las cualidades que un buen líder debe poseer como factor primordial para alcanzar el éxito.

Ser líder, entonces, implica ser una persona capaz de influir y motivar a las demás personas. De ahí que el liderazgo hace hincapié en tener la capacidad de influenciar y ser persuasivo, lo que, sumando a estas dos características, se obtendría el llamado carisma. Sin embargo, un líder no puede tener las mismas cualidades para ejercer su rol dentro de una institución u otra, ya que, dependiendo de las características de ésta, es el tipo de liderazgo que se debe adoptar una posición respectiva. Por tanto, Chiavenato (1999) asume que el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

### **Tipos de Liderazgo**

El liderazgo autocrático, se refiere aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al personal. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que los demás miembros son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición ante cualquier situación sin

evaluar las fortalezas, habilidades y aptitudes del personal que dirige en pro de la organización. En consecuencia, la autoridad está centrada en el gerente y los interlocutores o colaboradores no tienen ninguna libertad para tomar decisiones. En cuanto al liderazgo participativo, el gerente adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus colaboradores, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Escucha y analiza seriamente las ideas del resto de los funcionarios y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de los miembros para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. De igual forma, es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo. Actúa como facilitador para orientar al grupo, ayudándolos a la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Respecto al liderazgo liberal, el líder delega en los miembros la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los colaboradores asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el equipo tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### **Relaciones Interpersonales**

Dentro de los aspectos a ejercer un buen liderazgo, se encuentran el manejo de las relaciones personales. En tal sentido, las relaciones interpersonales positivas son de gran importancia para el éxito institucional, a través de ella se logra interactuar entre los miembros de la misma, tolerando y aceptándose según las características personales de cada uno de los individuos, así como respetándose unos a otros, y éstas

relaciones van a influir de una u otra forma en la organización, puesto que dependiendo de las relaciones que existan entre el personal que en la misma se desenvuelvan se brinda un clima armónico o no.

Ante esta realidad, Truman (1997:103) expone que “las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas”. Es decir, debe considerarse el aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, estableciendo una excelente comunicación.

### **La Comunicación**

La comunicación juega un papel fundamental entre los actores que conforman una institución. La comunicación, permite la reciprocidad de información entre una persona y otra e incluso entre varias personas. Al haber mayor intercambio de opiniones e ideas, la comunicación perfeccionará de alguna manera su calidad. Al respecto Rubinstein (2004:284) establece que “la comunicación no sólo es una transferencia de significados entre un grupo de personas, comprende además la transferencia y comprensión de significados”.

Es decir, en este proceso de la comunicación, intervienen dos sujetos quienes se deben a una intención que debe ser transmitida por el transmisor quien se dirige al receptor y el mensaje se codifica y se transmite por un medio o canal al receptor, que al traducirlo decodifica dicha información. Asimismo, Soria (2006:426), la define como “La transmisión de mensaje de una persona a otra, de un grupo a otro, o bien entre persona y grupo. También consiste en la transmisión y recepción de sentimientos, actitudes y motivaciones entre las partes, ya sea consciente e inconscientemente”.

En tal sentido, la comunicación no solo consiste en transmitir y recibir mensajes, sino en el entendimiento entre los actores. El mensaje se envía a través de canales y por medio de un código o simbología, generalmente aceptada por las partes asumiendo la comunicación verbal y la no verbal. Para lograr una función gerencial efectiva es necesario que dentro de la institución exista una comunicación abierta, dispuesta a escuchar opiniones y sugerencias en pro del bienestar institucional. Para ello, debe existir una buena comunicación, favorecería notablemente en las relaciones interpersonales, en el logro de las metas propuestas, en la participación plena de los funcionarios para con el trabajo cooperativo basado en las relaciones humanas.

### **Relaciones Humanas**

Las relaciones humanas, son aquellas que van orientadas a conservar y mantener las relaciones o interacciones que existen entre dos o más personas. Es de resaltar, que es necesario respetar las ideas, opiniones y sentimientos de las personas para conservarlas de la manera más grata y oportuna. De existir relaciones humanas positivas dentro de la organización, se brindará un ambiente homogéneo, lo cual genera cooperación, trabajo en equipo, excelentes comunicaciones generando así una eficiencia laboral. En este caso Truman (1997:105) indica que “las relaciones humanas son las encargadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana”.

Por lo expresado en la anterior cita, la acción de compartir que significa colaborar, cooperar con algo o alguien para que disfruten de los mismos beneficios; debe asumirse que los miembros van a colaborar con el trabajo, las ideas, las opiniones, de modo que las personas sientan agrado por el trabajo, además, apreciaran que la labor no cae sobre una sola persona, sino que consideren que el trabajo les pertenece, por lo tanto, saben que hay que hacerlo de la manera más efectiva posible. En ello, Clerici (2007:96) expresa que compartir “es un proceso que se va

desarrollando con el tiempo y la educación, no es una característica innata que como seres humanos poseamos, es algo aprendido”. Es el tener y disfrutar de algo (algún objeto, alimento, consejo, sentimientos, trabajo) con otra u otras personas, de esta manera se sentirá satisfacción por lo compartido, se logran objetivos propuestos en la institución y que mejora las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma.

De igual forma, la amistad viene a ser un afecto existente entre dos o más personas, donde los une un sentimiento de cariño, simpatía y apego, y que además se guardan respeto y consideración tanto por las características de las personas, como por las ideas, opiniones, sentimientos u otros rasgos que pueden caracterizar a una persona. Una vez consolidados los lazos de amistad entre el personal que labore en una institución se favorece el clima organizacional de la misma y se logra el trabajo cooperativo a través de la unión de los esfuerzos. Al respecto, Narváez (1999:64), plantea que “el verdadero valor de la amistad se forma cuando se desarrolla plenamente el sentimiento de lealtad y hermandad, cosa que no sucede con los compañeros de clase o el trabajo”. Así de igual forma se cimienta cuando las personas comparten ideas similares, metas en la vida, idéntico espíritu de servicio y superación.

Es lo que conlleva a una relación compactada, generosa, mutua y solidaria con otra persona u otras personas sin intereses de por medio. Es necesario que dentro de las instituciones existan excelentes lazos de amistad entre sus miembros, puesto que esto favorece el clima organizacional dentro de la misma y a su vez se logran las metas propuestas en cooperación con el resto del personal, se aprecia un ambiente laboral agradable y los trabajadores sentirán placer por realizar sus jornadas de trabajo de manera eficiente. Otro aspecto a resaltar, es el compañerismo. Que según Robbins Stephen. (1999:105) explica que “...implica prestar ayuda, solidarizarse, acoger, no excluir, defender. Uno no tiene un batallón de amigos, pero sí muchos

compañeros. En los casos cuando cooperamos en la solución de problemas y nos esforzamos para que el trabajo en equipo sea agradable y productivo”. Lo cual, se puede asumir como una relación entre personas, que se conocen previamente ya sea por intereses comunes de tipo profesional o de tiempo libre, por diversos contactos periódicos personales a causa de una simpatía mutua, interesándose, ambos, por la persona del otro, por su mejora y lograr las metas propuestas a través del trabajo en equipo.

### **Trabajo en equipo.**

Toda institución es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. Según Davis y Newstrom (2003:96), trabajo en equipo significa " Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

En tal sentido, aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Cuando la institución facilita la aplicación de estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional, la fuerza laboral se compromete con su trabajo y están intrínsecamente motivados, la institución tiende a dirigir mejor sus objetivos armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal. Es por ello, que se debe tomar en cuenta la gran importancia que tienen las estrategias gerenciales dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena orientarlos hacia la práctica, darles un seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que hayan traído a la institución.

## **Bases Legales**

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

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

Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes Artículo 87:

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

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

adecuado. Por lo que el gobierno ha creado distintas organizaciones y leyes.. En este artículo, se establece claramente que todas las personas tienen derecho al trabajo, pero también tienen derecho a obtener beneficios entre ellos: bienestar, considerado uno de los factores más importantes dentro de la organización, pues de ello depende garantizar un rendimiento efectivo dentro de la institución.

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

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

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

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

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

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

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la

prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido... Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización de tiempo libre, descanso y turismo social...

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

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

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

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

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

**5. Equidad en las condiciones de empleo público:** las

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

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En el presente capítulo se describen los aspectos metodológicos, dirigidos a obtener la información pertinente con la presente investigación titulada: “Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo. Al respecto, Hernández, Fernández, y Baptista (2011:67) establecen que “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos”, ello con el propósito de analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizadas.

#### **Paradigma de la Investigación**

La presente investigación se enmarcó dentro del paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo. Sin embargo, a nivel de la interpretación técnica y tomando en consideración la complejidad del objeto de estudio, se asumió una complementariedad de técnicas cuantitativas, a fin de ampliar la perspectiva y riqueza metodológica del presente estudio. Al respecto, Altuve (2006) señala que las características del paradigma cuantitativo, el cual utiliza técnicas cuantitativas de recolección y análisis de datos, está orientado a la comprobación, confirmatorio e hipotético deductivo, hace énfasis en la confiabilidad de los datos, intenta generalizar estudios de muchos casos y asume la realidad como estable. En tal sentido, con este tipo de paradigma se busca estudiar un hecho para describirlo y explicarlo tal como sucede en la realidad.

#### **Tipo de Investigación**

El estudio se fundamentó en una investigación de campo, ya que la recolección de los datos se realizó de manera directa de la realidad en su ambiente natural. De igual manera, fueron recabados los datos donde se desarrolló el fenómeno de investigación. Al respecto, Balestrini (2002:14), se refiere a la investigación de campo como aquella que permite: "...observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio...".

### **Diseño de la Investigación**

El presente estudio se sustentó en la modalidad: No experimental, debido a que no se presenta manipulación de las variables o el entorno del fenómeno en observación, como es "Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo. Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014:152), definen la investigación no experimental como "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos". De igual forma está considerado como Proyecto Factible.

### **Nivel de Investigación**

La investigación se adapta a las características de un estudio descriptivo. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2012), expresan que, los estudios descriptivos consisten "en describir situaciones y eventos. Es decir, cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis". A su vez, Arias (2012), expresa que "consiste en la

caracterización de aquellos fenómenos que se indagan para obtener abundantes datos sobre una realidad en un momento determinado”.

## **Población**

Al estudiar la población, Hernández (2004), plantea que se debe tener especial cuidado en definir población y universo; plantea que universo y población estudian cosas diferentes pues ambos conceptos refieren aspectos distintos. El estudio del universo se refiere a un conjunto infinito de objetos, individuos, cosas, etc. a ser observadas y que pertenecen a una misma clase; en tanto que población se refiere a un conjunto limitado de objetos, individuos, cosas, etc. a ser observadas pertenecientes a una misma clase.

## **Muestra**

Es un subgrupo de la población. La población está conformada por sesenta oficiales. Una vez delimitada la población y con esto el campo de estudio, se definieron los sujetos que, dentro del universo establecido, fueron medidos. Éstos constituyen la muestra, que no es más que un subgrupo de la población, en el que se reproducen las características que definen la unidad de análisis. En este sentido, se empleó la fórmula estadística propuesta por Sierra (1979) para determinar la dimensión de la muestra, persiguiendo un nivel de confianza del 90%:

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

Donde n = tamaño muestral a conocer

N = tamaño de la población

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

E<sup>2</sup> = error de estimación seleccionado para la investigación. (En este estudio el error equivale a un 10%)

4 = valor constante

$$n = \frac{4 \times 60 \times 50 \times 50}{(10)2(60-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{600000}{100 \times 59 + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{600000}{5900 + 10000}$$

$$n = \frac{600000}{15900}$$

$$n = 37,73 \quad \longrightarrow \quad n = 37$$

La muestra total seleccionada para este estudio se conformó, por 37 personas, que son parte los oficiales del servicio de seguridad interna y externa de Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo. Sin embargo, no es suficiente con que cada una de las unidades de análisis tenga la misma probabilidad de ser escogidas. Es conveniente, además, proceder a una estratificación de la muestra, en relación a las propiedades de la población, para garantizar así su representatividad. Atendiendo a esta necesidad, se diseñó, entonces, una muestra probabilística estratificada, que tuvo lugar a partir de la división de la población en estratos o categorías, para cada uno de los cuales se seleccionó una muestra específica. Para proceder a la estratificación se empleó la fórmula que a continuación se detalla:

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

$$fh = n/N = KSh$$

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

Óptima para cada estrato. Aplicando este método, se tiene que la fracción para cada estrato es:  $f_h = 37/60 = 0,61666$ . Para poder obtener el tamaño de la muestra para los estratos, se procede a multiplicar el total de los oficiales por esta fracción constante. Al sustituir queda:

$N_h \times f_h = n_h$ , donde  $n_h$  representa la muestra del estrato.

En tal sentido, para la selección de los elementos muestrales se procedió a sacar una muestra por estrato que permitió seleccionar las personas según su Jerarquía.

**Cuadro N° 2 Selección de la Muestra**

<b>Jerarquía</b>	<b>Cantidad Relativa</b>	<b>Formula</b>	<b>Cantidad Absoluta</b>
Comisionado	3	$3 \times 0,61666$	2
Supervisores	12	$12 \times 0,61666$	9
Oficiales	45	$45 \times 0,61666$	26
Totales	60		37

**Fuente:** Tibanque, (2023).

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

De acuerdo a lo señalado por Flames (2001), las técnicas de recolección de datos son una directriz metodológica que orienta científicamente la recopilación de informaciones, datos u opiniones”. La técnica es la estrategia que utilizo el investigador para obtener la información relevante que requiere su estudio. En el caso de esta investigación, se usó la técnica de la encuesta la cual, según el mismo autor “es la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones, datos, punto de vista o aspecto relevante de un tema objeto de estudio”. El instrumento representa una herramienta donde se registra la información que suministran los sujetos, para este caso se utilizó el cuestionario, el cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), “consiste en un conjunto de preguntas

respecto a una o más variables a medir”. Dicho cuestionario estará dirigido a los Efectivos Policiales del Estado Carabobo.

El cuestionario seleccionado, se estructuro de acuerdo a una escala de Likert. La cual fue diseñada en base a veintidós ítems que reflejaron una actitud afirmativa acerca de un enunciado o referente donde cada ítem posee cinco alternativas de respuesta: Totalmente De Acuerdo (TDA), De acuerdo (DA), En Indecisión (EI), En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TED). Es importante mencionar que la escala midió actitudes o predisposiciones individuales en contextos de interacción grupal. Todas ellas respecto al fenómeno de estudio referente a las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional. Donde cada ítem se estructuro a través de una puntuación referida a cada respuesta: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), En Indecisión (3), En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1). Donde una puntuación se considera alta o baja según el número de puntuación por cada ítems o afirmaciones.

De igual forma cada ítem se estructuro a través de una puntuación referida a cada respuesta; donde una puntuación, sumada, se considera alta o baja según el número de puntuación por cada ítem o afirmaciones. Por ejemplo, en la escala para analizar la afirmación o negatividad ante la opción seleccionada, la puntuación mínima posible es de 37 y la máxima es de 185; determinando a la relación de treinta y siete encuestados por cada ítem. En tal sentido, si los encuestados responde la mínima (negación) en todas las afirmaciones su puntuación será de 37 y si responden la máxima (afirmación) corresponderá una puntuación de 185.

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **Validez**

Por validez, se entiende, según Hernández, Fernández y Baptista (2004): El grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para

validar el contenido de los instrumentos con la finalidad de verificar si es pertinente su aplicación, se seleccionaron dos (02) expertos en el área de Gerencia, y un tercero con conocimientos en metodología de la investigación, con la finalidad de determinar si presenta los criterios suficientes para considerarlo válido. Se les entregó a través de una comunicación los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta la redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos, y se harán los ajustes sugeridos por los expertos y en base a ello se consolidarán los instrumentos finales para su aplicación.

### **Validación.**

Con respecto al proceso de validación los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014:152) le consideran como el “Grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema”. Ante este comentario de Hernández, Fernández y Baptista, el investigador consideró importante el aporte de Palella y Martins (2012:161) sobre que “en la mayoría de los casos, se recomienda determinar la validez, mediante la técnica del Juicio de Expertos”. A través de tres expertos: dos especialistas en el área de estudio y uno en el área de metodología, quienes emitieron sus opiniones y juicios sobre la pertinencia, coherencia y redacción en cuanto al alcance de los objetivos de investigación. Donde cada ítem, que integra el instrumento, fue valorado por cada especialista. Posterior, se procedió a incorporar los datos obtenidos en la fórmula de coeficiente de validez, suministrada por Hernández (2003) y que se presenta a continuación, donde:

Cvi = Coeficiente de validez del instrumento.

Pei = Porcentaje de error del instrumento.

$\Sigma x_e$  = Sumatoria de las puntuaciones de cada especialista.

$\Sigma C_{ve}$  = Sumatoria del coeficiente de validación por especialista.

Vmx = Valor máximo de la escala utilizada.

n= número de ítems

$Pe_i = 1 - \frac{1}{3} = 1 - 0,33 = 0,67$

$(i)3 \quad (3)3 \quad 9$

$$m_x = \Sigma x_e = \frac{198+198+198}{3} = \frac{594}{3} = 198$$

$$V_{m_x} = m_x = \frac{198}{3} = 66$$

$$\Sigma cv_{ci} = m_x = \frac{66}{3} = 22$$

$$C_{vi} = \frac{\Sigma cv_{ci}}{n} - P_{ei} = \frac{22}{22} - 0,037 = 0,96$$

Ahora bien, los resultados obtenidos fueron comparados en el cuadro siguiente para conocer su significado:

**Cuadro N° 3**  
**Significado de los valores del coeficiente de validez**

Valor	Significado
1	Perfecto
0,70 - 0,99	Aceptable
0,01 - 0,69	Inaceptable

Fuente: Alcides Tibanque (2.023)  
Hernández y otros (2003)

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento está referida al grado en que su aplicación repetida a los mismos sujetos de estudio, produce iguales resultados. Por lo tanto, la confiabilidad de los instrumentos del estudio realizado se obtendrá mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Crombach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2004), lo definen:

Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Es decir, que este coeficiente determina la consistencia interna de una escala, analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Además, toma valores entre cero (0) y uno (1); razón por la cual mientras más se acerque a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada.

La confiabilidad del instrumento, se logrará a partir de la aplicación de un estudio piloto a un grupo de diez (10) sujetos, que no pertenecen a la muestra, con el propósito de verificar su pertinencia y factibilidad. En tal sentido Balestrini (2002) señala que la prueba piloto establece la validez y fiabilidad de los instrumentos empleados, para así redefinirlos y reafinarlos para que sean aptos para obtener los datos en relación al problema estudiado. Para determinar la confiabilidad de la

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[ \frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2_x} \right]}$$

prueba piloto se aplicó el Alfa de Cronbach, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2004) lo definen mediante dos procedimientos, para esta investigación se aplicó este índice sobre la base de la varianza de los ítems, el cual toma la siguiente fórmula para su cálculo:

**Dónde:**

**Alfa**= Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

**K**= número de ítems del instrumento

**Si**= Varianza para cada ítems

**St**= Varianza total

**ΣS<sup>2</sup>p**= Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

**S<sup>2</sup>t**= Varianza total (de todos los Ítems)

Una vez aplicada las pruebas pilotos de los instrumentos, y analizados los resultados con Microsoft Office Excel 2010, se obtuvo un coeficiente de

confiabilidad del 0,90, lo que infiere que se considera que el instrumento tiene una confiabilidad altamente aceptable, dado que el resultado se encuentra dentro del ~~ng~~ así establecido.

### **Técnica de Análisis de los Datos**

En la fase correspondiente a la técnica y el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva a través la distribución de frecuencias. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014:282) le definen como el “Conjunto de puntuaciones de una variable ordenadas en sus respectivas categorías”. De igual forma señalan que la primera tarea es escribir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, esto se hace con base en una distribución de frecuencias absolutas y relativas, o dicho en otras palabras, se utilizarán tablas de distribución de frecuencias, para los resultados obtenidos que fueron analizados e interpretados, dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación..

**Cuadro N° 4 . Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.					
Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo	Situación actual del clima organizacional	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autócrata</li> <li>• Participativo</li> <li>• Liberal</li> </ul>	1 2 3	Cuestionario: ESCALA DE LIKERT
		Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Compartir</li> <li>• Amistad</li> <li>• Compañerismo</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	4, 5, 6, 7 8 9, 10 11 12, 13,14	
Identificar las estrategias gerenciales implementadas para el mejoramiento del clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo	Estrategias gerenciales implementadas para el mejoramiento del clima organizacional	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	15 16 17 18	
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Afiliación</li> <li>• Poder</li> <li>• Empatía</li> </ul>	19 20 21 22	

Fuente: Tibanque (2023)

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Con la finalidad de darle consecución al presente estudio se realizó la recolección de los datos que aportaron la información a través de la cual se obtuvieron respuestas a los objetivos planteados. Al respecto, Duarte y Parra (2014) establecen que:

El análisis de información es una actividad intelectual que logra el arte o la virtud de perfeccionar las capacidades profesionales de parte del analista; gracias al empleo de métodos y procedimientos de investigación, ya sean cuantitativos o cualitativos que le permiten separar lo principal y lo trascendental de lo pasajero o superfluo. (p.110)

Finalmente, se completó este proceso con un análisis e interpretación de los datos en función de las bases teóricas que sustentaron la investigación tal como se presentan a partir de la siguiente página.

Ítem 1: La gerencia evita el autocratismo gerencial permitiendo que todos los funcionarios participen y expresen su opinión abiertamente.

**Cuadro 5: Liderazgo Autócrata**

<b>Alternativas</b>	<b>Puntuación</b>
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	37
<b>Total</b>	<b>37</b>

**Fuente:** Alcides Tibanque (2.023)

**Gráfico: 01**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 1 sobre si: “La gerencia evita el autocratismo gerencial permitiendo que todos los funcionarios participen y expresen su opinión abiertamente”, se aprecia que el total respondió estar Totalmente en desacuerdo con 37 puntos. Lo que orienta que en la institución el liderazgo se desarrolla de forma autócrata; situación que no contribuya a mejorar el clima laboral en la institución. Lo que denota una tendencia negativa para con el liderazgo que los funcionarios, en general, asumen con autócrata.

Ítem 2: La gerencia promueve la participación de los funcionarios a la hora de tomar decisiones.

**Cuadro N° 6 Liderazgo Participativo**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	37
<b>Total</b>	<b>37</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 02**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 2 sobre si: “La gerencia promueve la participación de los funcionarios a la hora de tomar decisiones”, se aprecia que el total respondió estar Totalmente en desacuerdo con 37 puntos. Lo que, al igual que le ítem anterior, orienta que la gerencia escasamente auspicia la participación de los funcionarios y que se considera una gerencia que promueva la participación de los funcionarios. Esto se considera como una tendencia negativa hacia para estimular un clima organización de participación institucional.

Ítem 3: La gerencia delega liberalmente a los funcionarios para que tomen decisiones por si solos y resuelvan conflictos internos.

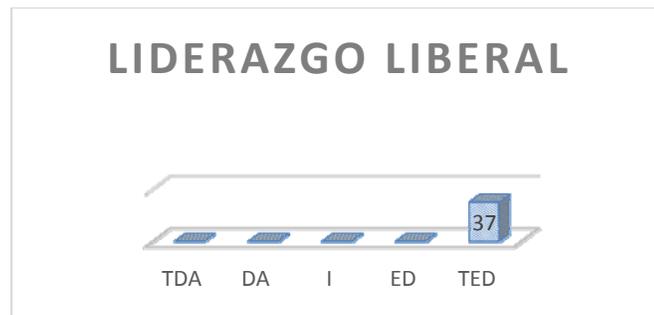
**Cuadro N° 7 Liderazgo Liberal**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0

De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	37
<b>Total</b>	<b>37</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 03**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 3 sobre si: “La gerencia delega liberalmente a los funcionarios para que tomen decisiones por si solos y resuelvan conflictos internos”, se aprecia que el total respondió estar Totalmente en desacuerdo con 37 puntos. Lo que, al igual que le ítem anterior, orienta que la gerencia escasamente auspicia la participación de los funcionarios y que se considera una gerencia que promueva la participación de los funcionarios. Esto se considera como una tendencia negativa hacia para estimular un clima organización de participación institucional.

Ítem 4: La comunicación es un elemento que se promueve a todos los sectores de la institución.

### Cuadro N° 8 Comunicación

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	1
En Indecisión	10
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	15
<b>Total</b>	<b>74</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

### Gráfico: 04



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 4 sobre si: “La comunicación es un elemento que se promueve a todos los sectores de la institución”, se aprecia que 1/37 encuestados respondieron TDA; 1/37 respondieron DA, 10/37 respondieron EI; 10/37 respondieron ED y 15/37 respondieron TED que suman un total de 74 puntos. Lo que se considera una puntuación baja que no alcanza la media para superar la tendencia de respuesta no satisfactoria ante la afirmación. Considerándose una tendencia negativa hacia el establecimiento de una comunicación efectiva en la institución.

Ítem 5: La gerencia apertura procesos de comunicación para informar las inquietudes de los funcionarios.

### Cuadro N° 9 Comunicación

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	11
En desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	15
<b>Total</b>	<b>70</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

### Gráfico: 05



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 5 sobre si: “La comunicación es un elemento que se promueve a todos los sectores de la institución”, se aprecia que 11/37 encuestados respondieron EI; 11/37 respondieron ED y 15/37 respondieron TED que suman un total de 70 puntos. Lo que se considera una puntuación baja que no alcanza la media para superar la tendencia de respuesta no satisfactoria ante la afirmación. Ciertamente, la tendencia continúa siendo desfavorable para los aspectos relativos a la comunicación que a nivel de estrategia para estimular la participación comunicacional de implementen en la institución.

Ítem 6: Se les comunica periódicamente a los oficiales la visión y misión de la institución.

**Cuadro 10: Comunicación**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	1
En Indecisión	10
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	14
<b>Total</b>	<b>78</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 06**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 6 sobre si: “La comunicación es un elemento que se promueve a todos los sectores de la institución”, se aprecia que 2/37 encuestados respondieron TDA; 1/37 encuestados respondieron DA; 10/37 encuestados respondieron EI; 10/37 respondieron ED y 14/37 respondieron TED que suman un total de 78 puntos. Significativamente es una puntuación baja que orienta a la inconformidad de la afirmación y que se traduce como una tendencia negativa de forma apreciativa para con estar alineados los

funcionarios a la comunicación de los valores y filosofía institucional propuesta como visión y misión de la misma.

Ítem 7: La gerencia comunica los logros de las metas alcanzadas.

**Cuadro N° 11 Comunicación**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	22
<b>Total</b>	<b>52</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 07**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 7 sobre si: “La gerencia comunica los logros de las metas alcanzadas”, se aprecia que 15/37 encuestados respondieron ED y 22/37 encuestados respondieron TDA. Lo cual suma un total de 52 puntos; traduciéndose en una tendencia de inconformidad respecto a la afirmación y cuya puntuación representa una debilidad ante la acción comunicativa que debería ejercer la gerencia permitiendo mejorar o fortalecer el clima organizacional.

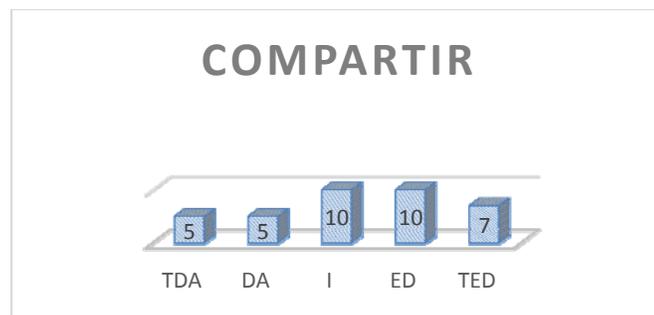
Ítem 8: Los superiores comparten a través de actividades institucionales con todos los funcionarios de la institución.

**Cuadro 12 Compartir**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	5
En Indecisión	10
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	7
<b>Total</b>	<b>102</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 08**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 8 sobre si: “Los superiores comparten a través de actividades institucionales con todos los funcionarios de la institución”, se aprecia que 5/37 encuestados respondieron TDA; 5/37 encuestados respondieron DA; 10/37 encuestados respondieron EI; 10/37 respondieron ED y 7/37 respondieron TED que suman un total de 102 puntos. Significativamente es una puntuación que supera la media/mitad de la puntuación establecida. Esto quiere decir, que la opinión es de tendencia positiva e indica que, de cierta forma, los superiores comparten con sus funcionarios.

Sin embargo, aún se observa en los ítems anteriores que no es suficiente para generar empatía con el entorno funcional.

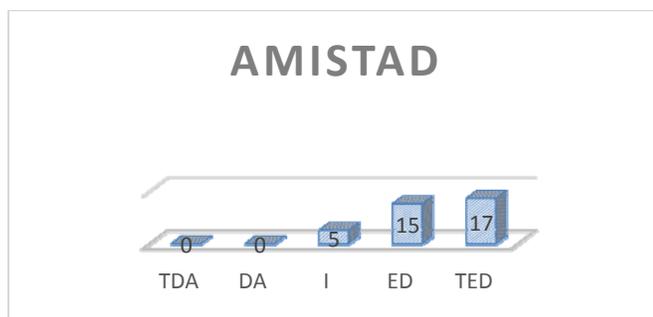
Ítem 9: Se estimula la interacción de amistad entre los funcionarios de la institución.

**Cuadro N° 13 Amistad**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	5
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	17
<b>Total</b>	<b>62</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 9**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 9 sobre si: “Se estimula la interacción de amistad entre los funcionarios de la institución”, se aprecia que 5/37 encuestados respondieron EI; 15/37 respondieron ED y 17/37 respondieron TED que suman un total de 62 puntos. Lo que significa que la puntuación no supera el mínimo para ser considerado una tendencia positiva. Esto se traduce en una apreciación desfavorable para con el clima organizacional en cuanto a generar un ambiente de amistad cordial entre los funcionarios.

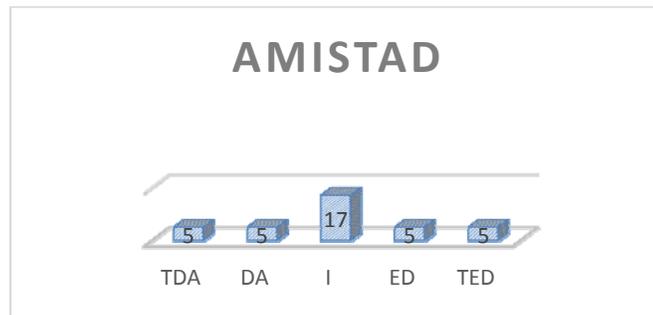
Ítem 10: El compañerismo es una acción que se promueve y fomenta como relación recíproca dentro de la institución.

**Cuadro N° 14 Amistad**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	5
En Indecisión	17
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	5
<b>Total</b>	<b>111</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 10**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 10 sobre si: “El compañerismo es una acción que se promueve y fomenta como relación recíproca dentro de la institución”, se aprecia que 5/37 encuestados respondieron TDA; 5/37 encuestados respondieron DA; 17/37 encuestados respondieron EI; 5/37 respondieron ED y 5/37 respondieron TED que suman un total de 111 puntos. Lo que significa que la puntuación supera la media y es considerado una tendencia positiva. Sin embargo, los encuestados EI son mayoría y esto representa que no perciben ni a favor o en contra de la afirmación y es necesario que

se logre una estrategia urgente para mejorar las relaciones de compañerismo que son tan vitales en este tipo de instituciones de fuerza y orden pública.

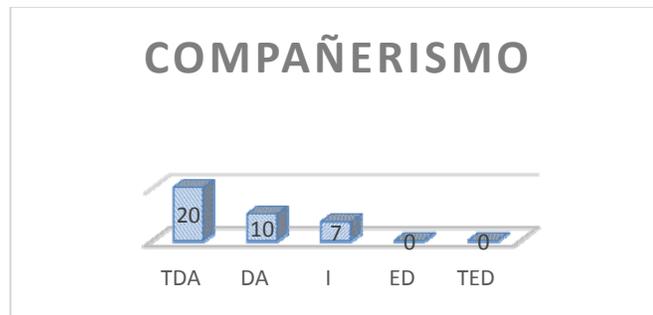
Ítem 11: La gerencia fomenta el compañerismo para generar equipos de trabajo para cumplir con las metas propuestas de la institución.

**Cuadro N° 15 Compañerismo**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	20
De acuerdo	10
En Indecisión	7
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
<b>Total</b>	<b>161</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: 11**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 11 sobre si: “La gerencia fomenta el compañerismo para generar equipos de trabajo para cumplir con las metas propuestas de la institución”, se aprecia que 20/37 encuestados respondieron TDA; 10/37 encuestados respondieron DA y 7/37 encuestados respondieron EI; que suman un total de 161 puntos. Lo que significa que la puntuación es alta y de tendencia positiva a la afirmación. Esto corrobora que a pesar del tipo de liderazgo gerencial que se practique, en la institución prevalece el

compañerismo; sobre todo ante la importancia de cuidar la vida de cada funcionario y la necesidad de salvaguardarse el uno con el otro. Se considera un principio de supervivencia el comprender que, el servicio que se presta, solo será alcanzado a través del compañerismo.

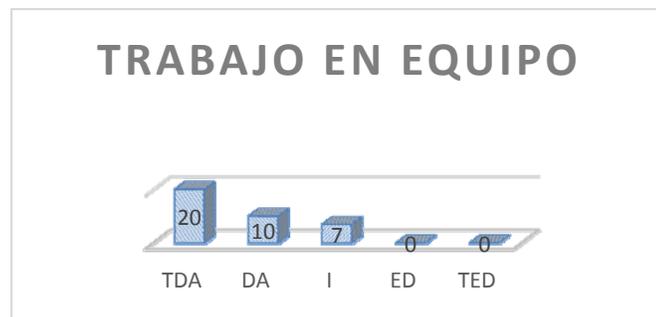
Ítem 12: Se promueven actividades a través del trabajo en equipo con la finalidad de establecer vínculos de solidaridad y ayuda mutua.

**Cuadro N° 16 Trabajo en equipo**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	20
De acuerdo	10
En Indecisión	7
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
<b>Total</b>	<b>161</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 12 sobre si: “La gerencia fomenta el trabajo en equipo para cumplir con las metas propuestas de la institución”, se aprecia que 20/37 encuestados respondieron TDA; 10/37 encuestados respondieron DA y 7/37 encuestados respondieron EI; que suman

un total de 161 puntos. Lo que significa que la puntuación es alta y de tendencia positiva a la afirmación. Indudablemente que este ítem, en cuanto a la puntuación, se relaciona con el ítem numero 11 ya que las estrategias que pudiesen identificarse respecto al trabajo en equipo son valoradas de igual magnitud por los funcionarios.

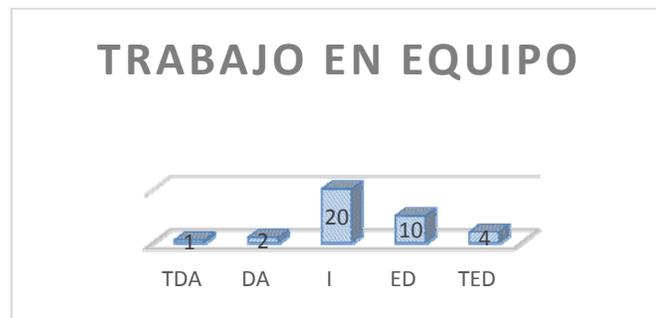
Ítem 13: Los equipos de trabajo están conscientes de la unificación de sus esfuerzos para alcanzar las metas.

**Cuadro N° 17 Trabajo en equipo**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
En Indecisión	20
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	4
<b>Total</b>	<b>97</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 13 sobre si: “Los equipos de trabajo están conscientes de la unificación de sus esfuerzos para alcanzar las metas”, se aprecia que 1/37 encuestados respondieron

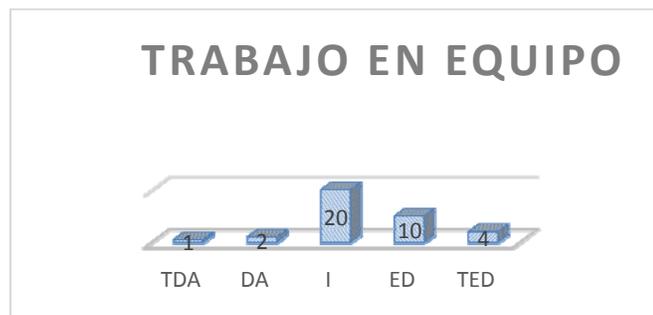
TDA; 2/37 encuestados respondieron DA; 20/37 encuestados respondieron EI; 10/37 encuestados respondieron ED y 4/37 encuestados respondieron TED; que suman un total de 97 puntos. Lo que significa que la puntuación apenas supera el rango de la mitad; considerándose de tendencia positiva a la afirmación; pero preocupante ante el hecho de que los funcionarios están conscientes de realizar el trabajo en equipo; mas no se evidencia una respuesta contundentemente masiva que consolide tal iniciativa.

Ítem 14: Se formalizan equipos de trabajo para resolver situaciones de conflicto en la institución.

**Cuadro N° 18 Trabajo en equipo**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	1
En Indecisión	15
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	10
<b>Total</b>	<b>74</b>

**Gráfico N°14**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 14 sobre si: “Se formalizan equipos de trabajo para resolver situaciones de conflicto

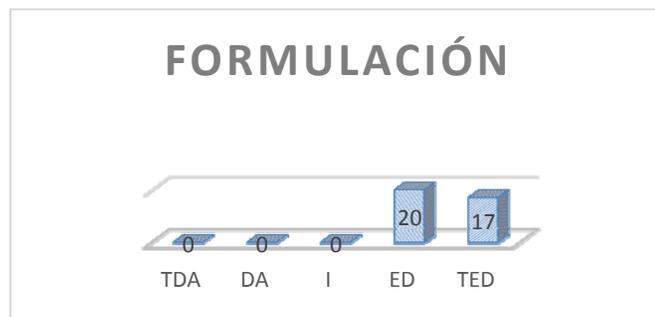
en la institución”, se aprecia que 1/37 encuestados respondieron TDA; 1/37 encuestados respondieron DA; 15/37 encuestados respondieron EI; 10/37 encuestados respondieron ED y 10/37 encuestados respondieron TED; que suman un total de 74 puntos. Lo que significa que la puntuación no supera el rango de la mitad; considerándose de tendencia negativa y una debilidad. Cosa que permite identificar que las situaciones de conflicto no generan una rápida respuesta gerencial y que puede agudizar el conflicto perjudicando el clima organizacional.

Ítem 15: La gerencia formula estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional en la institución.

**Cuadro N° 19: Formulación**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	20
Totalmente en desacuerdo	17
<b>Total</b>	<b>57</b>

**Gráfico N°15**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 15 sobre si: “La gerencia formula estrategias orientadas a fortalecer el clima

organizacional en la institución”, se aprecia que 20/37 encuestados respondieron ED y 17/37 encuestados respondieron TDA; que suman un total de 57 puntos. Lo que direcciona a una tendencia muy débil y negativa en cuanto a la intencionalidad de la gerencia para con la formulación de estrategias gerenciales. Ciertamente, el primer paso para planificar y programar estrategias es el proceso de formulación donde participan todos y cada uno de los involucrados en los procesos institucionales y, este, representa una extraordinaria oportunidad para la comunicación y el trabajo en equipo; pero que pasa desapercibido ante la no formulación de estrategias.

Ítem 16: Se organizan las actividades según el plan establecido de manera que se cumplan los objetivos propuestos.

**Cuadro N° 20 Organización**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	1
En Indecisión	15
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	10
<b>Total</b>	<b>84</b>

**Gráfico N° 16**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 16 sobre si: “Se organizan las actividades según el plan establecido de manera que se

cumplan los objetivos propuestos”, se aprecia que 1/37 encuestados respondieron TDA; 1/37 encuestados respondieron estar DA; 15/37 encuestados respondieron EI; 10/37 encuestados respondieron estar ED y 10/37 encuestados respondieron TED; que suman un total de 84 puntos. Lo que direcciona a una tendencia negativa por encontrarse la puntuación total por debajo de la media y que denota una planificación que no se ajusta al conocimiento de todos los funcionarios y que, tal vez, se encuentran distorsionadas las estrategias gerenciales respecto a la misión y visión institucional. Lo cual no permite que la institución se desenvuelva en un clima organizacional acorde con las expectativas de los funcionarios.

Ítem 17: Se aprecia direccionalidad en las actividades emanadas por la gerencia evitando la improvisación.

**Cuadro N° 21: Dirección**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	22
<b>Total</b>	<b>52</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico N° 17**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 17 sobre si: “Se organizan las actividades según el plan establecido de manera que se

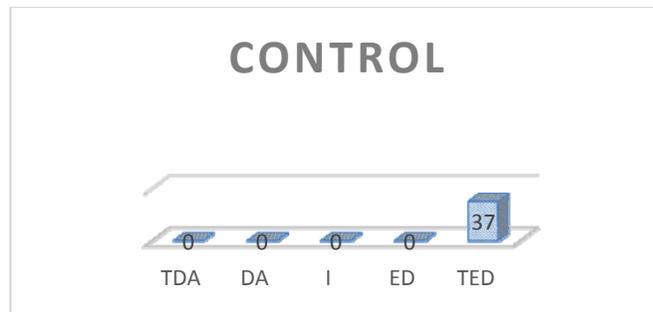
cumplan los objetivos propuestos”, se aprecia que 15/37 encuestados respondieron ED y 22/37 encuestados respondieron estar TEA; que suman un total de 52 puntos. Lo que direcciona a una tendencia negativa por encontrarse la puntuación total por debajo de la media y que orienta a la falta de direccionalidad en las actividades a cumplir; lo que hace presumir que la improvisación está en el orden del día y que pudiese ocasionar una falta de motivación laboral en los funcionarios debido al desorden o caos de las actividades, que en muchos de los casos, tal vez, no se cumplen con los objetivos propuestos para generar la interacción personal en cuanto alcanzar consenso que contribuyan a mejorar el clima organizacional dentro de la institución.

Ítem 18: Los recursos, materiales y suministros son controlados eficazmente para alcanzar el logro de las metas propuestas.

**Cuadro N°22: Control**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	37
<b>Total</b>	<b>37</b>

**Gráfico N° 18**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 18 sobre si: “Los recursos, materiales y suministros son controlados eficazmente para alcanzar el logro de las metas propuestas”, se aprecia que 37/37 encuestados respondieron TED; que suman un total de 37 puntos. Lo que direcciona a una tendencia negativa y corrobora uno de los elementos de importancia para lograr satisfacer las necesidades funcionariales de la institución y que de ella depende, en gran medida, que las relaciones interpersonales se lleven a cabo de la mejor manera y a plenitud de suministros para cada actividad para alcanzar las metas propuestas. En tal sentido, el no poseer los recursos necesarios genera una situación de escases e incompetencia que afecta a los funcionarios en su mayoría, afectando el clima organizacional.

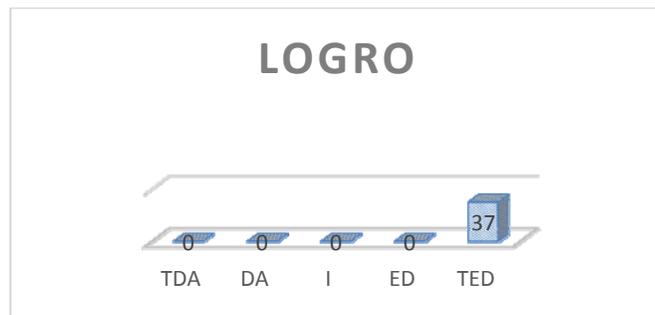
Ítem 19: Se promueve la motivación al logro a través de recompensas por metas cumplidas.

**Cuadro N° 23: Logro**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	37
<b>Total</b>	<b>37</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico: N° 19**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 19 sobre si: “Se promueve la motivación al logro a través de recompensas por metas cumplidas”, se aprecia que 37/37 encuestados respondieron TED; que suman un total de 37 puntos. Lo que direcciona a una tendencia negativa y reafirma que las estrategias para incentivar al logro no son formuladas como parte estratégica de la gerencia.

Ítem 20: Se fomenta la afiliación plena de los funcionarios a grupos de interés para establecer vínculos afectuosos de interés común.

**Cuadro 24: Afiliación**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	37
<b>Total</b>	<b>37</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico N° 20**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 20 sobre si: “Se promueve la motivación al logro a través de recompensas por metas

cumplidas”, se aprecia que 37/37 encuestados respondieron TED; que suman un total de 37 puntos. Lo que direcciona a una tendencia negativa y reafirma que las estrategias para incentivar al logro no son formuladas como parte estratégica de la gerencia.

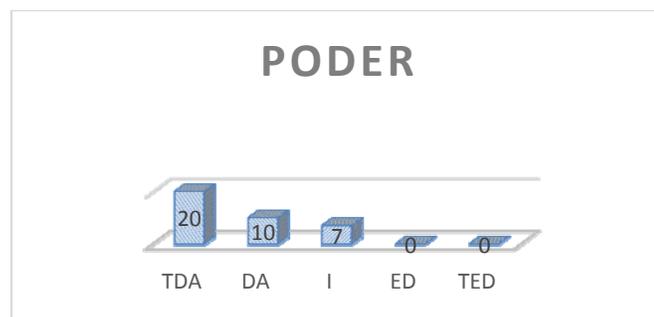
Ítem 21: Poseo el poder para manejar adecuadamente la situación y darles solución a los conflictos.

**Cuadro N° 25 Poder**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	20
De acuerdo	10
En Indecisión	7
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
<b>Total</b>	<b>161</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico N° 21**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 21 sobre si: “Poseo el poder para manejar adecuadamente la situación y darles solución a los conflictos”, se aprecia que 20/37 encuestados respondieron TDA; 10/37 de los encuestados respondieron DA y 7/37 encuestados respondieron EI; que suman un total de 161 puntos. Lo que direcciona a una tendencia afirmativa y que

reafirma que la institución se basa en el cumplimiento de órdenes y de direccionalidad a través del poder jerárquico, más allá de la intención de la humanización de los procesos y la caracterización de la empatía para consolidar un clima organizacional para una convivencia equilibrada entre pares.

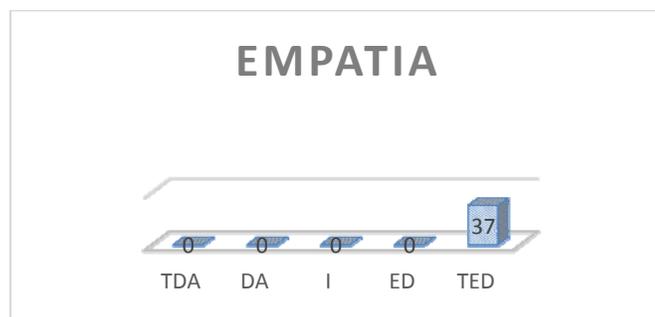
Ítem 22: Constantemente se implementan estrategias motivacionales a través de la empatía para mejorar el clima organizacional.

**Cuadro 26 Empatía**

Alternativas	Puntuación
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
En Indecisión	0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	37
<b>Total</b>	<b>37</b>

**Fuente:** Tibanque (2023)

**Gráfico N° 22**



**Fuente:** Tibanque (2023)

**Interpretación:** En las respuestas aportadas por los encuestados en referencia al ítem 22 sobre si: “Constantemente se implementan estrategias motivacionales a través de la empatía para mejorar el clima organizacional”, se aprecia que 37/37 encuestados respondieron TED; que suman un total de 37 puntos. Lo que direcciona a una

tendencia negativa y reafirma que las estrategias motivacionales no son formuladas como parte estratégica de la gerencia.

Ciertamente amerita ejecutar las funciones derivadas de los análisis sobre el eje temático de la presente investigación, como lo son las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional, lo que hace imprescindible asumir el carácter de la Escala de Likert de forma amplia para dar respuesta a los objetivos propuestos en la misma. En tal sentido posterior al análisis de forma individual de cada ítem, se hace necesario analizar la tendencia de la encuesta hacia la actitud gerencial y en referencia a cada objetivo específico presentado en el siguiente cuadro:

**Cuadro 27**  
**Situación actual del clima organizacional y estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General**  
**Policía del Estado Carabobo.**

Encuestados	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22
1	1	1	1	5	3	5	2	5	3	5	5	5	5	5	2	5	2	1	1	1	5	1
2	1	1	1	4	3	5	2	5	3	5	5	5	4	4	2	4	2	1	1	1	5	1
3	1	1	1	3	3	4	2	5	3	5	5	5	4	3	2	3	2	1	1	1	5	1
4	1	1	1	3	3	3	2	5	3	5	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
5	1	1	1	3	3	3	2	5	3	5	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
6	1	1	1	3	3	3	2	4	2	4	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
7	1	1	1	3	3	3	2	4	2	4	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
8	1	1	1	3	3	3	2	4	2	4	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
9	1	1	1	3	3	3	2	4	2	4	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
10	1	1	1	3	3	3	2	4	2	4	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
11	1	1	1	3	3	3	2	3	2	3	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
12	1	1	1	3	2	3	2	3	2	3	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
13	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
14	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
15	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	5	5	3	3	2	3	2	1	1	1	5	1
16	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	5	5	3	3	2	3	1	1	1	1	5	1
17	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	5	5	3	3	2	3	1	1	1	1	5	1
18	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	5	5	3	2	2	2	1	1	1	1	5	1
19	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	5	5	3	2	2	2	1	1	1	1	5	1
20	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	5	5	3	2	2	2	1	1	1	1	5	1
21	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	4	4	3	2	1	2	1	1	1	1	4	1
22	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	4	4	3	2	1	2	1	1	1	1	4	1
23	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	4	4	3	2	1	2	1	1	1	1	4	1
24	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1
25	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1
26	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1
27	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1
28	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1
29	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1
30	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
Total	37	37	37	74	70	78	52	102	62	111	161	161	97	74	57	84	52	37	37	37	161	37
Tendencia	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N	P	N

Fuente: Tibanque (2023)

En cuanto a la comprensión sobre el clima organizacional, se aprecia desde el ítem 1 hasta el ítem 14, como las opciones 1,2,3,4,5,6,7 y 9 apuntan a tendencias negativas en actitud a la situación actual del clima organizacional; sin embargo en los ítem 8,10,11,12,13 y 14 se observa una tendencia positiva hacia la posibilidad de ser aprovechadas para formular estrategias basadas en estos elementos específicos y profundizar la interacción gerencial para sacar el mayor provecho en el fortalecimiento del clima organizacional. Lo cual es una fortaleza, que se identifica con la oportunidad de incrementar la motivación promocionando la interacción gerencial para estimular los procesos de información, comunicación o de complementariedad que permitan comprender que poseen claridad sobre el tema y se sienten identificados con sus funcionarios.

Sin embargo, los ítems desde el 15 hasta el 22; que guardan relación a las estrategias gerenciales y la motivación, muestran una tendencia casi en su totalidad negativa. Esto indica que, en la institución policial, las estrategias gerenciales para incentivar y propiciar un equilibrio satisfactorio a nivel del clima organizacional, presenta serias dificultades en cuanto a la formulación e implementación de estrategias. Lo cual, sin lugar a dudas, debe estar repercutiendo en la institución de forma negativa respecto a el desenvolvimiento laboral de sus funcionarios.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### **Conclusiones.**

Las conclusiones forman parte de las etapas finales de un trabajo de investigación; en este momento, el autor señala los aspectos resaltantes que encontró durante el proceso de indagación, que lo llevó a desarrollar el objetivo general. En tal sentido, Sabino (2010:172) interpreta que las conclusiones “son conceptos de segundo orden pues se construyen a partir de las propiedades estudiadas en el campo y las interpretaciones que hacen los propios participantes de la investigación”. En este apartado, se resaltan los aspectos más prominentes del estudio vinculado con los indicadores medidos a partir del instrumento de recolección de datos y su relación con la teoría consultada. Con bases en la información primaria analizada, se formulan las conclusiones siguientes:

- Se evidenció que existen factores que hacen necesario la aplicación de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P acentuadas en las responsabilidades gerenciales. Por otra parte, el complemento del ambiente físico relacionados con la disposición de materiales y suministros para la interacción y cumplimiento de las funciones es escaso y amerita su debida administración, reforzando las actividades de autorrealización.
- Se observa la necesidad de establecer estrategias para mejorar las condiciones específicas que satisfagan al personal y conduzcan en el corto o mediano plazo a generar confiabilidad; ya que de los funcionarios poseen poca iniciativa en referencia a las necesidades identificadas.
- De Igual forma, se evidencio que la capacidad de infundir confianza y empatía

al momento de recibir información por parte de los funcionarios; no se percibe desde un proceso comunicacional que impacte a los funcionarios y que les incentive a involucrarse de forma permanente en la concreción de las metas establecidas.

- Respecto al liderazgo se observa, en las opiniones de los encuestados, un estilo autocrático; el cual es natural en una institución de la naturaleza de la estudiada. Lo cual, genera a un alto grado de desmotivación ante la ejecución del poder y el ordenamiento, sin embargo, se pueden adaptar algunas estrategias gerenciales para generar relaciones más humanas donde la empatía, la motivación y el trabajo en equipo permita fortalecer el clima organizacional.

### **Recomendaciones.**

Las recomendaciones conducen a generar nuevas ideas y otras complementarias a la investigación; estas se formulan en relación con los hallazgos mediante los cuales se diseña y elabora la propuesta. Desde la perspectiva de Palella y Martins (2012:82), se redactan las recomendaciones “sobre los aspectos que se evidenció y son susceptibles; es decir, sobre aquellos elementos valorados como deficientes en lo medido, a través del instrumento de investigación”. En consideración con lo planteado se proponen las siguientes recomendaciones:

- Con la convicción de que la gerencia es la responsable de dirigir todos los recursos (físicos, humanos, financieros y tecnológicos) para alcanzar los objetivos, se recomienda:
- Generar la capacitación del personal de manera continua y permanente que permitan desarrollar habilidades, tomar el liderazgo participativo y efectivo, basado en los principios universales, desarrollo del carácter y la competencia.

- Aplicar acciones para el logro de los objetivos planteados por los directivos y empleados, mediante estrategias que se concretan con seminarios y charlas de superación y contribuya a que cada funcionario explore sus potencialidades y los elementos que le motivan, con la finalidad de activar las condiciones que propicien a un mejor clima organizacional.
- Brindar herramientas que le permitan a los funcionarios cumplir con las metas planteadas; paulatinamente e incorporarán otras de acuerdo al grado de complejidad. Por ello, la aplicación de estrategias gerenciales debe tener estructurado un esquema de necesidades de acuerdo a un orden o jerarquía.
- Formular estrategias enfocadas en los factores claves necesarios para mejorar el clima organizacional de la institución objeto de estudio teniendo en cuenta las opiniones de la escala de Likert para encauzar un conjunto de acciones que posibiliten la resolución de la problemática encontrada.
- Socializar los resultados de la investigación con directivos de la institución, en ponencias de eventos científicos, seminarios entre otros. Con la finalidad de cerrar el ciclo de producción del conocimiento y aportar un producto para su discusión y validación dentro de la comunidad académica.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Diseño de la Propuesta.**

La presente propuesta consiste en el diseño de Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo. La misma comprende un conjunto de estrategias gerenciales, que dará a conocer a los oficiales superiores y subalternos una serie de herramientas para aprovechar los recursos que tienen a su alcance, ejecutar las funciones con mayor efectividad durante el proceso gerencial y mejorar el ambiente laboral de la institución.

#### **Visión**

Contribuir a la formación integral de los gerentes de la institución policial, a través de la aplicación de estrategias gerenciales, con el propósito de fortalecer el clima organizacional en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.

#### **Misión**

Establecer un clima organizacional de calidad donde la creatividad, la responsabilidad, el compromiso, la comunicación, sean los valores fundamentales puestos en práctica dentro del proceso gerencial de la institución.

#### **Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo

### **Objetivos específicos**

1. Brindar a los oficiales superiores y subalternos del Centro de coordinación policial de la policía del estado Carabobo, estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la misma.
2. Estimular a los directivos en el uso de estrategias que orienten el fortalecimiento del clima organizacional en sus áreas de trabajo.
3. Conocer la importancia que ofrece laborar en medio de un clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos propuestos.

### **Factibilidad de la propuesta**

La Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Técnico, económica e Institucional.

#### **Factibilidad Técnica**

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. La presente propuesta presento factibilidad técnica debido a que se contó con los materiales y recursos existentes en la institución.

#### **Factibilidad Económica**

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que

deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Este estudio presenta gastos económicos extras por parte del autor.

### **Factibilidad Institucional**

Esta propuesta cuenta con la factibilidad operativa e institucional debido a que se dispone del espacio y el tiempo necesario para su realización, así como también con la colaboración de los docentes y del personal que labora en la institución.

### **Etapas para el desarrollo de la propuesta**

El plan estratégico se desarrolló en 4 etapas con el propósito de cumplir con los cuatro objetivos planteados en la presente propuesta, la primera etapa consistió en formar al personal de la institución sobre el clima organizacional y las estrategias gerenciales, la segunda etapa consiste en favorecer el proceso comunicacional entre el personal de la institución, seguidamente en la tercera etapa se ejecutaron actividades para mejorar el proceso motivacional en el personal que labora en la institución y durante la cuarta y última etapa se realizaron actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución. Cabe destacar que todas las etapas se desarrollaron con la totalidad del personal que labora en la institución eso incluye, oficiales Superiores y oficiales subalternos, ejecutándose las actividades dentro de la infraestructura de la institución.

**Cuadro 28**

**. Primera etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.**

<b>Objetivo:</b> Formar al personal de la institución sobre el clima organizacional y las estrategias gerenciales.				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TEMÁTICA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>LUGAR</b>
Sensibilización sobre el clima Organizacional y su importancia dentro de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima Organizacional.</li> <li>• Gerencia Estratégica</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor</li> <li>• Oficiales Superiores</li> <li>• Oficiales Subalternos</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Bean</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Lápices</li> <li>• laminas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención Espontanea</li> </ul>	Instalaciones de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo

**Ejecutado por:** Alcides Tibanque (2023)

**Cuadro 29**

**. Segunda etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo.**

<b>Objetivo:</b> Favorecer el proceso comunicacional entre el personal de la Institución.				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TEMÁTICA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>LUGAR</b>
Favorecimiento del proceso comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Proceso Comunicacional</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor</li> <li>• Oficiales Superiores</li> <li>• Oficiales Subalternos</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Bean</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Lápices</li> <li>• laminas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversatorio</li> <li>• Dinámica del rumor</li> </ul>	Instalaciones de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo

**Ejecutado por:** Alcides Tibanque (2023).

**Cuadro 30**  
**. Tercera etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo**

<b>Objetivo:</b> Ejecutar actividades para mejorar el proceso motivacional en el personal que labora en la institución.				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TEMÁTICA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>LUGAR</b>
<b>Proceso Motivacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Factores Internos</li> <li>• Factores Externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor</li> <li>• Oficiales Superiores</li> <li>• Oficiales Subalternos</li> <li><b>Materiales:</b></li> <li>• Video Bean</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Lápices</li> <li>• laminas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversatorio</li> <li>• Lectura Reflexiva</li> </ul>	Instalaciones de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo

**Ejecutado por:** Alcides Tibanque (2023).

**Cuadro 31**

**Cuadro 4. Cuarta etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en el Servicio Seguridad Interna y Externa del C.C.P. Comandancia General Policía del Estado Carabobo**

<b>Objetivo:</b> Realizar actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la Institución.				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TEMÁTICA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>LUGAR</b>
<b>Fortalecimiento del Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en Equipo</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor</li> <li>Oficiales Superiores</li> <li>Oficiales Subalternos</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Video Bean</li> <li>Marcadores</li> <li>Pizarrón</li> <li>Lápices</li> <li>laminas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesas de Trabajo</li> </ul>	Instalaciones de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo

**Ejecutado por:** Alcides Tibanque (2023)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, S. (2002). La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3149/Alvarez\\_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3149/Alvarez_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Araya L. y Pedreros, M. (2009). Análisis de las Teorías de Motivación de Contenido: una Aplicación al Mercado Laboral de Chile del año 2009 Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. IV, núm. 142, 2013, pp. 45-61 Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica. Documento en línea en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>.
- Arias, F. (2012), El Proyecto de Investigación, Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- Báez Hernández, Mario Alfredo. (2010). Diagnóstico del Clima Organizacional de la subdirección de Planeación, Programación y Presupuesto del IVEA. Para optar al Título de Maestría de Gestión de la Calidad.
- Balestrini Miriam (2005). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Venezuela. Consultores Asociados BL. Servicio Editorial Briceño.
- Barthelme Vargass (2009). Planeación Estratégica en la Organización. Ed. El Cid. Santa Fe, Argentina
- Braverman, J. (1994). Toma de decisiones en administración. México: Grupo Noriega Editores: Editorial Sumisa, S.A.
- Bravo, M. (2013). Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores. México: Prentice Hall.
- Brook Manville, Princeton, Josiah Ober. (2003). Una Compañía de Ciudadanos: Lo que la Primera Democracia del Mundo Enseña a los Líderes Sobre la Creación de Grandes Organizaciones. Harvard Business Review Press. Boston, EE.UU
- Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

- Chiavenato I (1993). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A
- Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. 2ª edición. Editora McGraw-Hill
- Chiavenato,I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela
- Canales, López, Napan, (2021), Clima Organizacional y el Desempeño Laboraldurante el Covid-19, en la ciudad de Lima, 2021
- Clerici C. (2007), Relaciones Humanas. 2da Edición. México. Editorial Trillas
- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). Comportamiento humano en el trabajo. 11 va edicion Mc. Graw-Hill México.
- David, F. (1994). La gerencia estratégica. 1era edición. Novena Reimpresión. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- David, G. (1988). La gerencia estratégica. (7a). Reimpresión. Bogota, Colombia: Fondo editorial Legis S.A.
- Dessler, G (2003). Institución y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Dic, S. Y López, A. Como Investigar en Ciencias Sociales.Editorial Trillas. México, 1.990.
- Drucker, Peter (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma.
- Eslava, E. (2014). Management y Gerencia. (Artículo en Línea) Disponible en: [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)
- España, J. (2007). Productividad con calidad, una estrategia vital a largo plazo.(Artículo en Línea) Disponible en:

[http://www.degerencia.com/articulo/productividad\\_con\\_calidad\\_una\\_estrategia\\_vital](http://www.degerencia.com/articulo/productividad_con_calidad_una_estrategia_vital)

Esteves, A. (2013). Clima Laboral. Buenos Aires: El Cid.

Gibson J., Ivancevich J., Donnely J. (2001). Las Organizaciones Comportamiento, Estructura y Procesos. (10ma Edición), Mc Graw Hill, Interamericana Editorial

Goncalves, A (1997). Clima organizacional. Disponible en <http://www.phparteners.com./articulos/download.asp>

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Hampton, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill

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

Hall. Zarate, R. (2013). Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas. (4a. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana

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

Heiftz, J. (1998). El trabajo del liderazgo. España: Deusto.

Heiftz, J. (1998). El trabajo del liderazgo. España: Deusto.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2015). Administración. Un enfoque basado en competencias (12 Ed.). México: McGraw-Hill de México.

Hernández Sampieri, Roberto. *Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar.* (2004). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Katz D. y Kahn R. (1990). Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas. México.

- Keith Davis. John W. Newstrom. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. <http://www.psicopedagogia.com/relaciones%interpersonales>.
- González, R. (2013). El Clima Organizacional en las Empresas Colombianas. Bogotá: Revista Acta Colombiana de Psicología. Vol. 5. Núm. 11.
- Koontz, J. (1999). Gerenciar en tiempo de crisis. (Revista Funcionario). No 150. Caracas.
- Kreitner, K. (1999). Comportamiento de las organizaciones. 3era edición. España: Mc Graw Hill.
- Ley del Estatuto de la Función Policial (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.940, 07 de Diciembre
- Litwin, G. y Stinger, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 Extraordinaria. Caracas, 7de mayo de 2012
- López, García, Martínez, (2019). En la publicación de título: La Gestión Directiva como Potenciadora de la Mejora del Clima Organizacional y la Convivencia en las Instituciones de Educación Media. Superior
- Méndez, S. (2000). Gerencia Organizacional. Maracaibo: Impresiones Ediluz.
- McGraw HillKaplan, R. (1999). Balanced Score Card. Editorial 2001.
- Narváez Y. (1999), Relaciones Humanas. México Mc Graw – Hill.
- Navas (2018), en su trabajo especial de grado titulado “Estrategias Gerenciales que Promuevan el Clima Organizacional del Subprograma de Admisión, Registro

y Seguimiento Estudiantil (ARSE) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

Ortiz, A. (2004). Alta gerencia empresarial: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com>

Parella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de la Investigación Cuantitativa (4ª Edición). Caracas: FEDUPEL.

Rangel, A (2003). Metodología de la evaluación desde el enfoque constructivista. Editorial Limusa. Colombia.

Rangel, S. (2002). Programa de actualización sobre estrategias gerenciales dirigido a los supervisores que laboran en alto niveles gerenciales para redimensionar el proceso de supervisión. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela

Robbins Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición. 1999

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

Rodríguez, Tardo y Montoya (2020). Titulado: Estrategia de Formación Profesional del Funcionario Policial

Rubinstein Gustavo (2004). Motivación e incentivos no-monetarios en el trabajo. Disponible en <http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion>

Ruiz, A. (2005). Gerencia Empresarial. Caracas: Editorial Norma.

Sabino (2000) Como realizar una Tesis y elabora todo tipo de escrito. Caracas Editorial Panapo

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

Sánchez, C. y García, L. (2013). Clima Organizacional y Valores: Indicadores de Necesidades y Limitaciones para el Cambio. México: Revista Educación (Julio –Diciembre). Vol. 37. Núm. 2.

- Sierra, R. (1979). Técnicas de Investigación Social. Madrid: Editorial Prainfo.
- Watzlawick, P. Beavin, D. (1967). Pragmatics of Human
- Soria, M. (2006). El Gerente y la Importancia de la motivación
- Sum M. (2015). Motivación y desempeño laboral. Tesis de grado no publicada. Universidad Rafael Landivar. Disponible en línea en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Truman H. (1997), Toma de decisiones. Proceso para la Toma de decisiones. <http://www.riie.com.ar/?a=31106>
- Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. (Artículo en línea) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>
- Urbaneja, G. (1998). Disposición al cambio y estrategias gerenciales. Memorias Evemos VII.
- Wood, F. (2009). Importancia de la planeación estratégica en una empresa. [Documento en línea] Disponible: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/importancia-planeacion-estrategica-empresa> [Consulta: 2017, Agosto31].

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



### **CUESTIONARIO**

El presente instrumento tiene como finalidad, solicitar su invaluable colaboración, la cual consiste en responder de la manera precisa y objetiva el instrumento de recolección de información anexo, el mismo tiene como propósito obtener datos primarios para el desarrollo del proyecto de investigación titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL ESTADO CARABOBO.**

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

#### **INSTRUCCIONES:**

A continuación, se presentan un conjunto de proposiciones. Por favor marque con una equis (X) aquella alternativa que más se adapte a su opinión, para lo cual se le ofrece cuatro (4) alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, algunas veces, y nunca), en cada situación, usted debe marcar una sola respuesta.

“Gracias por su colaboración

Item	AFIRMACION	TDA	DA	ID	ED	TED
1	La gerencia evita el autocratismo gerencial permitiendo que todos los funcionarios participen y expresen su opinión abiertamente.					
2	La gerencia promueve la participación de los funcionarios a la hora de tomar decisiones.					
3	La gerencia delega liberalmente a los funcionarios para que tomen decisiones por si solos y resuelvan conflictos internos.					
4	La comunicación es un elemento que se promueve a todos los sectores de la institución.					
5	La gerencia apertura procesos de comunicación para informar las inquietudes de los funcionarios.					
6	Se les comunica periódicamente a los oficiales la visión y misión de la institución.					
7	Se realizan reuniones comunicativas donde se realizan aportes para el logro de las metas propuestas.					
8	Los superiores comparten a través de actividades institucionales con todos los funcionarios de la institución.					
9	Se estimula la interacción de amistad entre los funcionarios de la institución.					
10	El compañerismo es una acción que se promueve y fomenta como relación reciproca dentro de la institución.					
11	La gerencia fomenta el compañerismo para generar equipos de trabajo para cumplir con las metas propuestas de la institución.					
12	Se promueven actividades a través del trabajo en equipo con la finalidad de establecer vínculos de solidaridad y ayuda mutua.					
13	Los equipos de trabajo están conscientes de la unificación de sus esfuerzos para alcanzar las metas.					
14	Se formalizan equipos de trabajo para resolver situaciones de conflicto en la institución.					
15	La gerencia formula estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional en la institución.					
16	Se organizan las actividades según el plan establecido de manera que se cumplan los objetivos propuestos.					
17	Se aprecia direccionalidad en las actividades emanadas por la gerencia evitando la improvisación.					
18	Los recursos, materiales y suministros son controlados eficazmente para alcanzar el logro de las metas propuestas.					
19	Se promueve la motivación al logro a través de recompensas por metas cumplidas.					
20	Se fomenta la afiliación plena de los funcionarios a grupos de interés para establecer vínculos afectuosos de interés común.					
21	Poseo el poder para manejar adecuadamente la situación y darles solución a los conflictos.					
22	Constantemente se implementan estrategias motivacionales a través de la empatía para mejorar el clima organizacional.					

## CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ITEMS SUJETO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	Totales	
1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
2	1	2	1	1	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
3	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	15	
5	1	1	2	1	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
6	1	3	1	1	3	1	1	4	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
7	1	4	2	5	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	13	
8	4	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
9	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	13	
10	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
<b>VARIANZA</b>	0,93	0,99	0,32	1,60	1,51	0,28	0,23	1,12	0,90	0,10	0,46	0,18	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,49	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	1,73	0,72	0,46	

$\alpha = 0,90$

k = 33

$\Sigma Wi = 19,77$

$\Sigma Wt = 151$

solu 1 = 1,03

solu 2 = 0,87

Adsoluto s2 = 0,87



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**JUICIO DE EXPERTO N° 1**

Yo; Rafael López, C.I. V.- 9.669.991 por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Lcdo. Alcides Tibanque, cedula de identidad V- 9.265.909, el cual lleva por título: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL 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**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**JUICIO DE EXPERTO N° 2**

Yo, Edgar Vielma C.I. V.- 16.897.048, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Lic Alcides Tibanque, cedula de identidad V- 9.265.909, el cual lleva por título: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL 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**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**JUICIO DE EXPERTO N° 3**

Yo, Danny Peña C.I. V.- 16.190.862, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Lcdo. Alcides Tibanque, cedula de identidad V- 9.265.909, el cual lleva por título: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DEL C.C.P COMANDANCIA GENERAL POLICIA DEL ESTADO CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

---

**FIRMA**