

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y
SERVICIOS, SEGÚN SU PERSONAL DE FUNCIONARIOS, FACTOR
CLAVE EN EL CASO DE ESTUDIO: COMANDANCIA GENERAL DE LA
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.**



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



**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y
SERVICIOS, SEGÚN SU PERSONAL DE FUNCIONARIOS, FACTOR
CLAVE EN EL CASO DE ESTUDIO: COMANDANCIA GENERAL DE LA
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.**

**AUTOR :
PINEDA RUIZ JOSE.
C.I: V-12.103.962**

Bárbula, junio 2016



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



**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y
SERVICIOS, SEGÚN SU PERSONAL DE FUNCIONARIOS, FACTOR
CLAVE EN EL CASO DE ESTUDIO: COMANDANCIA GENERAL DE LA
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autor: Jose Pineda.
Tutor: Javier Subero.**

Bárbula, junio 2016



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



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

Autor: Jose Pineda.
Tutor: Javier Subero.

Bárbula, junio 2016



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Mcs. Subero M. Javier A., titular de la Cédula de Identidad N° V- 11.637.750, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Titulado **Clima Organizacional De La Dirección De Administración Y Servicios, Según Su Personal De Funcionarios, Factor Clave En El Caso De Estudio: Comandancia General De La Policía Del Estado Carabobo**, presentado por el ciudadano Pineda R. Jose R., titular de la Cédula de Identidad N° V-12.103.962 , para optar al título de Optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos , hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil diez y seis.

Firma:



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado **Clima Organizacional De La Dirección De Administración Y Servicios, Según Su Personal De Funcionarios, Factor Clave En El Caso De Estudio: Comandancia General De La Policía Del Estado Carabobo**, presentado por el ciudadano, Pineda R. Jose R, titular de la Cédula de Identidad N° V- 12.103.962 y elaborado bajo la dirección del Tutor Msc, Subero M. Javier A., titular de la Cédula de Identidad N° V- 11.637.750, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

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

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

Bárbula, junio 2016

DEDICATORIA

**A mi DIOS,
A mi madre,
A mi padre,
A mis hijos,
A mi Esposa,
A mis hermanos.**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS,

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 DRA. ANA PERLASCA, por su ética, su enseñanza, su apoyo en todo momento y por su asesoramiento constante durante el desarrollo de este Grado.

AL Msc. JOSE LUIS SEQUERA, sólo por ofrecermme sus valiosos conocimientos y experiencia profesional, sino también por animarme y alentarme en cada una de las fases de la investigación.

Al cuerpo de la Policía del Edo. Carabobo por facilitarme la integración y hacerme sentir un compañero más durante estos años de desarrollo.

A ti MAIGUA, por tu incomparable mezcla de paciencia, comprensión, cariño y sentido del humor
Seguimos caminando juntos.

Por último, **a todas aquellas personas** que me han acompañado y facilitado su apoyo, consejo y ánimo a lo largo de este proceso, sin las cuales no hubiera sido posible lograr este objetivo.

JAVIER, GRACIAS HERMANO POR CONFIAR

EN MI

INDICE GENERAL**Pag**

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE CUADROS	vii
INDICE DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
2. CAPITULO II	11
MARCO TEORICO	11
2.1 ANTECEDENTES	11
2.2 BASES TEÓRICAS	14
2.3 BASES LEGALES	29
3. CAPITULO III	31
MARCO METODOLOGICO	31
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	31
3.2 TIPO DE LA INVESTIGACION	31
3.3 POBLACION Y MUESTRA	32
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	33
3.5 TECNICAS Y ANALISIS DE DATOS	36
4. CAPITULO IV	38
ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	38
5. CAPITULO V	97
LA PROPUESTA	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	62

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.....	22
Cuadro N° 2.....	33
Cuadro N° 3.....	40
Cuadro N° 4.....	41
Cuadro N° 5.....	42
Cuadro N° 6.....	44
Cuadro N° 7.....	46
Cuadro N° 8.....	47
Cuadro N° 9.....	48
Cuadro N° 10.....	49
Cuadro N° 11.....	51
Cuadro N° 12.....	52
Cuadro N° 13.....	53
Cuadro N° 14.....	54
Cuadro N° 15.....	55
Cuadro N° 16.....	56
Cuadro N° 17.....	57

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1.....	40
Grafico N° 2.....	41
Grafico N° 3.....	42
Grafico N° 4.....	44
Grafico N° 5.....	46
Grafico N° 6.....	47
Grafico N° 7.....	48
Grafico N° 8.....	49
Grafico N° 9.....	51
Grafico N° 10.....	52
Grafico N° 11.....	53
Grafico N° 12.....	54
Grafico N° 13.....	55
Grafico N° 14.....	56
Grafico N° 15.....	57



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS, SEGÚN SU PERSONAL DE FUNCIONARIOS, FACTOR CLAVE EN EL CASO DE ESTUDIO: COMANDANCIA GENERAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.

Autores:
Pineda Jose
Tutor: Subero Javier
Fecha: 02-2016

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con el objetivo principal de analizar El Clima Organizacional De La Dirección De Administración Y Servicios, Según Su Personal De Funcionarios, Factor Clave En El Caso De Estudio: Comandancia General De La Policía Del Estado Carabobo, para ello Atendiendo a lo anteriormente expuesto, la metodología de la presente investigación, se enmarca de tipo descriptiva, tomando en cuenta la naturaleza de la misma fundamentada en un diseño documental, de campo y transversal. La población en estudio fue de 35 funcionarios a los cuales se les aplicó un cuestionario de 14 enunciados respectivamente, validado por expertos, cuyos resultados fueron organizados, en tablas o cuadros de frecuencia y porcentaje, agrupados finalmente en gráficos de barra. De manera general se puede concluir que lo que se pretende mediante el enfoque de clima organizacional, es lograr una gestión más ajustada al activo humano utilizando las características claves que tiene el personal actual y desarrollando aquellas que hacen que también un determinado puesto de trabajo sea más eficiente para la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia de la Policía del Estado Carabobo.

Palabras Claves: clima organizacional, gestión del cambio, dimensiones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



ORGANIZATIONAL CLIMATE MANAGEMENT OF ADMINISTRATION AND SERVICES BY YOUR STAFF OFFICERS, KEY FACTOR IN THE CASE STUDY: GENERAL COMMAND OF POLICE Carabobo

Author:
Jose Pineda
Tutor: Subero Javier
Date: 02-2016

ABSTRACT

This research was conducted with the main objective to analyze Organizational address administrative and service climate, according to his staff officers, key factor in the Case Study: General Command of Police Carabobo state, for it is. Considering the above, the methodology of this research is part of descriptive, taking into account the nature of the design based on a documentary, field and cross. The study population was 35 officials who were applied a questionnaire of 14 statements respectively, validated by experts, the results of which were organized in tables or percentage frequency tables and finally grouped bar graphs. In general it can be concluded that what is intended by the organizational climate approach is to achieve a more accurate human asset management using the key features that the current staff and developing those that make a particular job also more efficient to the Bureau of Administration and Services of the Police Headquarters of Carabobo state.

Keywords: organizational climate, change management, dimensions.

INTRODUCCIÓN

Las estructuras organizacionales poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es desmedido afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien orientara de considerables capitales, equipos modernos e instalaciones perfectas pero careciera de un junto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera jerarquía de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su destreza para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener bienestar, tanto por cumplir con la faena como por descubrir en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la institución se forma o se destruye por la calidad o la conducta de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Por tanto, la escogencia de éste tema se basó en la importancia que tiene satisfacer las expectativas del funcionario, haciéndose necesario disponer de información adecuada sobre los procedimientos y procesos que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido en sus actividades

designadas. La calidad, y más concretamente la calidad de formación y comunicación, se está convirtiendo en los actuales días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones a nivel mundial, ya que las implicaciones que tiene en la institución de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas.

Por ello, a través de esta investigación se puede obtener valiosa información, que será analizada y estudiada para determinar El Clima Organizacional De La Dirección De Administración Y Servicios, Según Su Personal De Funcionarios, Factor Clave En El Caso De Estudio: Comandancia General De La Policía Del Estado Carabobo. De esta manera el trabajo se organizó en las siguientes partes;

El Capítulo I, El Problema, el cual aborda el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como específico, y justificación de la investigación. El Capítulo II, Marco Teórico, está basado en antecedentes de la investigación, que son aquellos estudios, trabajos de grado o tesis, donde plantean una breve síntesis conceptual de las investigaciones realizadas, bases teóricas, que son teorías que han desarrollado modelo y/o síntesis que soporten la investigación y la definición de términos que sustentan la misma.

En el capítulo III, relativo al marco metodológico presenta el procedimiento para obtener información y la manera como se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos diseñados. En el capítulo IV, se demuestra la información recopilada y analizada de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos aplicados. Y Finalmente, se esbozan las conclusiones y recomendaciones una vez desarrollada toda la investigación, que contienen las reflexiones alcanzadas en el estudio realizado. Sin dejar a un lado la lista de referencias que fueron pertinentes revisar para la realización de la misma.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Uno de los desarrollos más trascendentales del pensamiento gerencial del mundo contemporáneo ha sido el cambio en la comprensión del papel de los empleados dentro de las organizaciones. De hecho, el mejor ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la sociedad de la información y el conocimiento, lo constituye la nueva filosofía del clima organizacional, que reflexiona sobre la manera en que el personal ahora denominados como colaboradores contribuyen a la organización o institución.

En los primeros años del nuevo milenio, el sistema educativo venezolano ha experimentado cambios profundos, un aspecto significativo es el gran esfuerzo realizado por el Estado para conformar e implementar el Diseño Curricular, propuesta que surge motivado a la necesidad de solventar y buscar soluciones a la crisis educativa que atraviesa la familia venezolana, así mismo la modificación de la Ley Orgánica de Educación de 1980 por otra adaptada al momento histórico que vive el país y que fue aprobada en 2009.

Ante las nuevas exigencias que se demandan para la ejecución de la misma juega un rol fundamental la figura del Director como Gerente, en virtud de que a él le toca conseguir colectivamente con su equipo de trabajo la prosperidad de la comunidad educativa; instalando, asesorando y dirigiendo los procesos institucionales que permitirán obtener los objetivos y propósitos establecidos por los fines y principios del Sistema Educativo.

En tal sentido, Las instituciones policiales pueden poseer las instalaciones fundamentales para conseguir sus metas, pero es el componente humano, las funciones y la convivencia que se despliegue en éstas lo que permitirá construir la calidad de las mismas. Con la intención de que el componente humano, vale decir, los oficiales o funcionarios, los servicios y los recursos, las metas y los propósitos de las instituciones policiales interactúen sistematizadamente y ésta pueda ser designada como una verdadera comunidad de aprendizaje, la figura del líder, es decir el director, surge como un componente esencial en el establecimiento de una filosofía exitosa.

Considerando los criterios sustentados por destacados investigadores de las ciencias administrativas y de las ciencias de la conducta (Likert,1967; Litwin y Stringer, 1978; Forehand y Gilmer ,1989; Dessler,1993; Hall, 1996; García y Dolan,1997; Granell,1997; Phegan, 1998; Davis y Newstrom (2000); Goncalves ,2000a; Chiavenato, 2000; Brunet, 2004; Robbins,2004, entre otros), en diversas investigaciones se han llegado a conclusiones donde se estima que la conducta humana se refiere de un modo general, a la conducta de los participantes organizacionales y por otra parte, a la forma cómo la actitud del líder afecta las derivaciones esperadas del personal subordinado en su atmósfera laboral, dependiendo de su perfil profesional y el estilo de liderazgo que se aplique.

El liderazgo no es un componente mágico. Asimismo, no es la única salida a los diversos escenarios que inciden en la naturaleza del servicio que presta toda estructura. La institución policial, como organización, no es extraña a esta circunstancia. En ella se realiza el proceso de enseñanza/aprendizaje formal y florece la figura del funcionario como una herramienta fundamental para establecer el éxito.

El funcionario es la parte significativa de la formación, ya que será la calidad de su ejecución (liderazgo) lo que determine su efectividad y contribución en la organización de la cual forma parte. La gerencia o líder debería comprometerse en la satisfacción de las necesidades de los miembros de su institución, es decir, por la calidad de vida en el trabajo y por la existencia de un clima organizacional favorable en la cual la motivación en sus diversas manifestaciones como el reconocimiento de los resultados obtenidos, sueldos y salarios, beneficios en la seguridad social, relaciones humanas, capacitación y entrenamiento del personal, ambiente psicológico y físico son factores que afectan el desempeño laboral.

El Comportamiento Organizacional, es la conducta del personal ya que constituye uno de los factores más trascendentes dentro de una organización, por cuanto la misma determina un alto porcentaje de su buen funcionamiento y desarrollo, en virtud de que existe una tendencia en el personal de interesarse por aprender las cosas que para ellos tengan un significado particular y los motiven (sentimientos), así como además por aquellas que le permiten satisfacer sus necesidades particulares, económicas o sociales; por cuanto en la medida en que se sientan satisfechos su actuación, su capacidad de aprendizaje, la calidad del servicio o función que realicen, así como la adaptabilidad a los cambios que broten en su contexto laboral progresivamente aumentará de manera positiva, beneficiando el crecimiento tanto para la organización como para sus personas o grupos que la constituyan.

Cuando el personal de una estructura organizativa efectúa sus tareas o actividades bajo los lineamientos de un buen comportamiento es porque verdaderamente se siente motivado y satisfecho con su labor dentro de la institución, en tal sentido, se puede señalar que la motivación es un factor

que determina la conducta del personal. Considerando estas razones es trascendente conocer el concepto de motivación, el cual define Robbins (2004), — como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta || ; de esa cita se considera en términos generales que el comportamiento en las personas siempre se encuentra influenciado por las emociones que sienta en estipulado momento, en virtud de que las mencionadas son las que lo conducen a proceder de manera positiva o negativamente según las ocurrencias en las que se encuentre.

En concordancia con el grado de confusión de la personalidad de los empleados, las instituciones u organizaciones deben interesarse por aprender a conocer la pluralidad de comportamientos que concurren dentro de ellas, para así poder intervenir y operar todas sus desempeños de una manera asertiva y lograr que las personas procedan con mayor efectividad; de aquí nace la importancia de que la organización conozca al personal —El Ser en toda su integridad, tanto en su aspecto interno como lo son sus necesidades, motivaciones, aspiraciones, emociones, sentimientos; como en su aspecto externo como lo son sus acciones, reacciones, actitudes y omisiones.

Para que una institución policial pueda rendir eficientemente y conseguir sus metas y objetivos debe mejorar continuamente su ambiente de trabajo. Las ideas para mejorar los procesos, métodos de trabajo y la actuación de cara a los intereses y necesidades de los usuarios en particular y de la sociedad en general, deben provenir, cada vez más, de los empleados/trabajadores de la organización, que en este caso son los oficiales o funcionarios de la organización objeto del estudio.

Dicho proceso de cambios, para que sea exitoso de cara al porvenir, exige una gran revisión cualitativa de la participación de los oficiales o funcionarios de la organización objeto del estudio, para que sus mentes, sus capacidades, motivaciones, creatividad y responsabilidad puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la estructura policial.

Los esfuerzos para mejorar el contexto laboral, el ambiente de trabajo, constituyen labores sistemáticas, permanentes, que deben llevar a cabo los líderes de las organizaciones, en este caso los directores, para suministrar a los funcionarios oportunidad para optimizar sus condiciones de vida y trabajo, para formarse permanentemente, actualizarse profesionalmente, estar al día en cuanto al conocimiento y manejo de las innovaciones tecnológicas, en un ambiente de mayor confianza y respeto y sobre todo tener una buena y oportuna seguridad social para el funcionario y su familia.

En consecuencia, para conseguir mejoras en la eficiencia laboral a largo plazo, dentro de una visión estratégica, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una gerencia de corte autocrático no puede mantener progresos significativos en los niveles de eficiencia porque el deterioro en el entorno laboral lleva consigo desmotivación en el desempeño laboral, falta de compromiso con las funciones asignadas, desgano e indiferencia, el personal se ausenta psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de realizar las labores con el mínimo esfuerzo requerido; es decir, personal indiferente con su trabajo.

Actualmente debido a los procesos de cambios y las tecnologías que brotan en el mercado y que estipulan el impulso de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones y específicamente la policial se han visto

en la necesidad de incorporar cambios en su estrategia formativas para desafiar los retos que se les presentan en la era de la información y el conocimiento. Las instituciones policiales venezolanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político y social, que ocurren a nivel mundial, así como, elementos internos que perturban los procesos organizacionales y gerenciales, en ese orden de ideas, es preciso, que los gerentes policiales desarrollen nuevas técnicas de atención al personal, lo cual obligatoriamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales necesarios en estos casos.

La trascendencia de la cultura y el clima organizacional para las organizaciones ha sido cuestión de perceptible interés desde 1980 hasta hoy, dejando de ser un componente periférico en las instituciones policiales para tornarse en un mecanismo de relevada jerarquía estratégica. El tratamiento de la cultura organizacional permite a los constituyentes de la organización indiscutibles conductas e inhiben otras. Una cultura organizacional abierta y humana estimula la participación de los integrantes de la organización, sí el personal se comprometen y es responsable, es debido a que la cultura organizacional se lo permite, en ese sentido esta será una fortaleza que enfoca y orienta la organización hacia la excelencia, hacia el éxito.

Debatiendo en el mismo tema, Davis y Newstrom (2000), asevera que:

...cada organización, tiene sus propias características, convicciones, valores, y normas las cuales son compartidas por cada uno de sus integrantes, y van a conformar una fuerza poderosa de comportamiento individual y grupal conocida como Cultura Organizacional, la cual puede haber sido creada de manera premeditada por sus miembros

principales o fundadores o simplemente haber evolucionado en el tiempo, esta representa un factor clave en la forma de comportamiento de los individuos en la realización de sus funciones. (p. 111)

De la misma forma Edgar Schein (s/f), citado por Gibson, Ivancevich, Donnelly, (2004), precisa la cultura organizacional como:

...un patrón de suposiciones básicas – inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación e interpretación interna – que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas. (p. 34)

Es así como la estructura organizacional, las políticas y procedimientos, la dirección, el liderazgo y sus dimensiones, las relaciones interpersonales, entre algunos componentes de la cultura, influyen en la percepción que el personal tengan de sus organizaciones, originando un ambiente dentro del ámbito de sus trabajos, conocido como clima organizacional.

La productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en componentes clave de sobrevivencia, por lo tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del personal ocupa un sitio distinguido, por cuanto, la percepción positiva o negativa que los empleados perciben en relación con su trabajo interviene en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas fundamentales de la estructura policial. La interacción de estos componentes producen patrones de conductas variadas y específicas que enlazan lo que se ha denominado Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003)

El clima organizacional (CO) es un componente multidimensional de elementos los cuales se pueden descomponer en estructuras organizacionales tales como los objetivos de la institución, las normas, las funciones del trabajador, la dirección y liderazgo, la innovación y cambio, el sentido de pertenencia, los factores motivacionales, la estructura organizacional, el compromiso, la capacitación y entrenamiento, entre otros. Asimismo Caligiore y Díaz,(2003) asevera que —Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (p. 645)

El CO, es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes de una institución acerca de las características o cualidades de su organización; el clima de una institución es entendido usualmente como el medio interno, vale decir, en él se pone atención a dimensiones y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Por otra parte, a pesar que el análisis del clima organizacional se encuentra orientado a la comprensión de las dimensiones ambientales internas que afectan el comportamiento de las personas en la institución, su aproximación a estas dimensiones es por medio de las percepciones que las personas tienen de ellas.

Las dimensiones que integran la variable clima organizacional son: de ambiente físico, estructurales, de ambiente social, personales y propias del comportamiento organizacional, etc. Todas esas dimensiones configuran la variable clima organizacional de una institución determinada y que en este caso corresponde a la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la

percepción de su personal de funcionarios, de la mencionada Dirección. Entonces, se puede aseverar que el clima organizacional es un estado de opinión que los funcionarios de una determinada institución tienen acerca de un conjunto de dimensiones que se definen por su importancia e influencia la variable clima organizacional.

La importancia de esta concepción reside en el hecho de que el comportamiento de un funcionario no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él posea de esos factores. No obstante, en gran medida esas apreciaciones posiblemente dependan de las interacciones y prontitudes, igualmente de otras prácticas de los miembros con la estructura policial.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la institución y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir compromisos y orientar su conducta laboral a la consecución de las metas que permitirán que la institución consiga altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los estándares de comunicación que tienen gran efecto sobre la forma de cómo los docentes de la escuela perciben el clima organizacional de la misma, estos componentes serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima laboral (Caligiore y Díaz 2003) En consecuencia el clima organizacional refleje la interacción entre las particularidades personales y organizacionales.

En este sentido, (Dessler 1993) citado en Quintero; Africano y Faría (2008) subraya que los resultados de la disertación realizado por George y Bishop sobre —la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y

recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización || (p. 4)

Del planteamiento presentado referido a la concepción del término clima organizacional, se desprende que el contexto laboral se refiere al ambiente de trabajo propio de la estructura policial. Dicho ambiente despliega influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En consecuencia, es posible exteriorizar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En ese sentido es pertinente rotular que el clima organizacional determina la forma en que el funcionario percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña. Al respecto, Chiavenato, (2000), asevera que el desempeño laboral || Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos || (p. 359).

El CO está estipulado por la percepción o apreciación que posea el personal de los componentes culturales, lo que incluye el sentir y la forma de reaccionar de los empleados frente a las particularidades y calidad de la cultura institucional. Cada Organización exterioriza, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, aspectos que conciben atmósferas laborales originales; en tal sentido difícilmente las Organizaciones manifestarán culturas análogas (Phegan, 1998).

Uno de los semblantes más trascendentes referente a la definición de un organismo social como organización es el clima organizacional. El CO es un fenómeno donde interactúa los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se convierten en un comportamiento que

presenta derivaciones sobre la organización tales como la productividad, satisfacción laboral, rotación, etc.(Chiavenato, 2000) El Clima laboral es un contenido de gran jerarquía actualmente para la mayoría de las organizaciones públicas y privadas, las cuales requieren de un continuo progreso en el contexto laboral de su organización, para así conseguir un mejor desempeño laboral, sin perder de vista el capital humano.

El clima organizacional, es aquel que detalla el ambiente laboral o atmósfera laboral de una institución. El mismo desempeña influencia directa en la conducta y el proceder de sus constituyentes. Por lo tanto es apropiado asegurar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más recóndita de la organización. Es decir que, la atmósfera laboral está referida a la manera en que el empleado percibe su contexto laboral, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la ocupación que desempeña. Un Clima laboral estable, es una inversión a largo plazo. Una institución pública o privada con normas excesivas en cuanto a su rigidez, con demasiadas presiones hacia el personal, sólo alcanzará beneficios a corto plazo (García Domínguez, 2001).

El clima laboral es uno de los mecanismos organizacionales de mayor fortaleza si se desarrolla o desempeña adecuadamente, de lo contrario, forma una de las básicas debilidades organizacionales; por lo tanto cuando se presenta ese factor como una debilidad, la corporación deberá preparar programas y acciones dirigidas a cambiar los mecanismos organizacionales que entorpecen que el personal consiga identificarse con la institución y despliegue un clima laboral altamente motivador (Fernández Aguerre, 2004).

En ese orden de ideas Hall, (1996), asevera que el Clima Organizacional es un filtro por donde circulan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo,

toma de decisiones), al calificarlo, se computa la manera como la institución es apreciada; en consecuencia, es oportuno ratificar que es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se transcriben en una conducta que tiene derivaciones sobre la institución tales como, productividad, satisfacción, rotación, etc. Por ende, el clima organizacional es un fenómeno circular donde los resultados derivados por las organizaciones condicionan la percepción del personal, concretando el clima laboral del empleado. Por lo tanto, las reflexiones utilizadas por Villegas (1991), expresan que, al clima organizacional es:

La fuerza dinámica que representa la potencialidad interna de la organización. Entendido el clima como la fuerza interna que desarrolla un ambiente propicio para las relaciones laborales, contribuyendo a crear estrategia para el cumplimiento de las normativas de funcionamiento que tienen relación con la gerencia, la cual establecerá niveles de competencia y responsabilidades de los miembros de la organización, es decir, que la toma de decisiones entraran a formar parte de esa fuerza de trabajo (p. 281)

La atmosfera laboral está determinada por la percepción que tenga el personal de las organizaciones de los elementos culturales, lo que incluye el sentir y la forma de reaccionar del empleado frente a las peculiaridades y calidad de la cultura organizacional. En consecuencia ese componente organizacional, puede ser vínculo u impedimento para el desarrollo de un buen desempeño organizacional, pudiendo ser un factor de distinción e influencia en el desempeño laboral de quienes lo integran. Concretamente, es la dicción individual de la "opinión" que el personal y gerencia se crean de la institución donde laboran. El mismo involucrar el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento en relación con su jefe, sus colaboradores y compañeros de tareas.

Igualmente, puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otros factores. Las relaciones internas entre los integrantes de una organización constituyen otro componente fundamental que ayuda a crear el clima organizacional que le corresponde. Asimismo existen elementos de naturaleza física que actúan sobre la conducta y desempeño del funcionario, lo que, igualmente, se relaciona o incide sobre el clima organizacional.

Con respecto al clima organizacional, destacan los estudios de Likert (1967), Litwin y Stinger (1978), Álvarez (1992), Goncalves (2000b), Chiavenato (2000), Robbins (2004), Brunet (2004), aseveran que el clima organizacional es una apreciación o percepción de las personas referente a como ellos perciben el ambiente o contexto en donde laboran. En ese sentido Chaparro Espitia (2006) verifica que el clima organizacional comprende:

...principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participa. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación laboral; está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (pp. 27-28)

Vale decir que, el clima organizacional corresponde a la percepción personal, íntima, subjetiva, que cada miembro del personal de una institución tiene sobre el ambiente de trabajo donde labora.

Asimismo, Sudarsky, (1974), citado por Chaparro Espitia (2006) asevera que:

El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la

tecnología, los procesos de toma de decisiones, el liderazgo, la dirección, la motivación, la capacitación, los valores, etc., se traducen en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas (p. 10).

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el funcionario para aumentar o disminuir su desempeño laboral o para encontrar su punto de equilibrio. En tal sentido diagnosticando el nivel del clima organizacional de una institución policial permitirá a la gerencia determinar qué tipo de dificultades existen en la policía a nivel del personal de funcionarios y oficiales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán al mejor o peor desempeño del personal objeto del estudio y de todo el sistema organizacional.

Los estudios de clima laboral de una institución de cualquiera índole se convierten en una de las herramientas más completas y poderosas que le permiten al gerente evaluar y medir como están actuando ciertos factores de carácter gerencial sobre el clima organizacional, lo que facilitará la toma de decisión adecuada en un momento determinado.

Según Gonçalves (2000):

El conocimiento del Clima Organizacional suministra retroinformación referente a los procesos que estipulan los comportamientos organizacionales, permitiendo asimismo, introducir cambios planificados referidos a las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la integran.

Según el autor antes citado, La importancia de esta información se fundamenta en la confirmación de que el Clima Organizacional interviene en el comportamiento palpable de los integrantes de una institución pública o

privada, por medio de apreciaciones estabilizadas que filtran las circunstancias y condicionan los niveles de motivación laboral y desempeño profesional entre otros.

En consideración a lo antes planteado, es pertinente presumir que el clima organizacional, interviene en la estabilidad o desequilibrio emocional-social que es generada y a la vez vivida o apreciada por los componentes de una institución, siendo un agente decisivo en la conducta y motivación del desempeño de tareas de cada una de las personas que integran la organización. Es trascendente caracterizar, que un clima laboral en condiciones favorables en una institución, constituye una gran fortaleza., mientras que, cuando se establece como una debilidad, la organización tiene el deber de producir todas las maniobras favorables a los fines de conseguir identificar al personal con la institución y desplegar un clima laboral altamente motivador (Fernández A., 2004).

En consecuencia, es preciso destacar que cuando los componentes de una organización se desempeñan en un clima organizacional favorable anhelan ayudar al éxito común y se preocupan por recurrir a métodos que consientan esa contribución, consiguiendo como derivación un contexto adecuado para que se tomen las mejores providencias, alta productividad y una mejor calidad del ambiente laboral. De la misma forma, es trascendente indicar que el clima organizacional aunque no puede ser visto ni tocado, es tan real que puede perturbar el funcionamiento interno de cualquiera institución, entre ellas la policial, igualmente puede perturbar casi todas las actividades y diligencias que acontece en ésta.

La variable clima laboral está conformada por un conjunto de elementos y factores denominados dimensiones, las que condicionan el tipo de ambiente

existente y, establecen las relaciones internas entre sus integrantes, asimismo se hallan elementos externos que de igual forma actúan sobre el comportamiento y desempeño humano e inciden sobre él.

Lo formulado anteriormente refleja lo trascendente que es para una institución policial entender que una percepción favorable del funcionario conlleva un ambiente positivo internamente y en consecuencia un sentido de pertenencia que favorece el nexo del Talento Humano, con las estructuras policiales, por ello la necesidad que tiene la gerencia de las instituciones, efectuar estudios referidos al clima laboral a los fines de verificar el perfil del mismo, según su personal.

El caso es que la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios, que a medida que sus roles se van tornando más funcionales comienzan a surgir problemas de comunicación y de competencia, debido a las diferentes formas de asumir algunas situación y sus diferentes prioridades; las cuales van a constituir barreras frecuentes que obstaculizan la comunicación. En función de lo expuesto puede indicarse que de la interacción entre los integrantes de la institución antes señalada, y el medio laboral, surgen barreras que incitan al funcionario a sentirse excluido, confundido o menospreciado dentro del plantel. Por otra parte no tienen conocimiento claro de las metas de la institución, ya que los niveles de información no se manejan adecuadamente, y el trabajo es más individualizado que cooperativo.

Al respecto Investigadores como Halpin y Crofts (1983), Soto y Fermín (1991), Nieves (1997), Goncalves (2000), Brunet (2004) citados en Andrade (2008), realizaron estudios relacionados con el Clima Organizacional

encontrando algunas contrariedades negativas que afectan el desempeño laboral de esas instituciones y la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios no escapa de esa realidad, entre algunos de los factores negativos encontrados como condicionantes del clima laboral destacan: la falta de una seguridad social decoroso para el funcionario y su familia.

En tal sentido, la condición económica o remuneración del oficial de policía, las características de la planta física de la Comandancia, la poca participación en la toma de decisiones de los asuntos referidos a lo administrativo de la institución, la ausencia o muy poca capacitación y actualización administrativa del funcionario, la presencia de un liderazgo rígido, la falta de identificación del personal de funcionarios con la institución, vale decir sentido de pertenencia, falta de interacción y relaciones personales funcionario-funcionario, funcionario-empleado, funcionario-directivo, la resistencia al cambio y la falta de innovaciones pedagógicas y tecnológicas lo que se observa con el aferramiento a los viejos paradigmas policiales, entre otros.

El caso es que en la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios, Por otra parte, es un denominador común que los funcionarios se quejan porque sienten que no reciben la misma atención de sus directivos. Indudablemente que esta situación debe reflejarse y afectar la motivación laboral tanto de los directivos como de los funcionarios y reflejarse en la eficiencia del desempeño laboral y en los resultados de las labores de los mismos.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Determinar el nivel del clima organizacional de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel el clima organizacional de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios.

Analizar los componentes que integran el clima organizacional de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios.

Determinar el fundamento teórico que sirva de soporte para la elaboración de un plan de estrategias a los fines de optimizar el clima organizacional de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios.

Formular un conjunto de estrategias organizacionales para mejorar el clima organizacional de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo según la percepción de su personal de funcionarios.

Justificación

En virtud de la importancia que tienen el clima organizacional para conseguir un desempeño laboral que facilite una alta eficiencia, productividad y óptimos resultados en las organizaciones objeto del estudio para así garantizar el desarrollo humano sostenible que se plantean los países, y en especial Venezuela, siguiendo las pautas acordadas en las distintas convenciones de las Naciones Unidas y la UNESCO sobre el tema, se comprende la relevancia de estudios como el que aquí se propone, puesto que, sin lugar a dudas, brindarán significativos aportes para mejorar las condiciones de trabajo por consiguiente, elevar el autoestima y motivación de los trabajadores de la seguridad, lo que indudablemente se traducirá en beneficio cada vez mayor tanto para los funcionarios como para la discipulos que participan en esta y la sociedad en general.

La presente exploración contribuirá al incremento del juicio sobre las distintas dimensiones (Los objetivos de la institución, las normas, las funciones del trabajador, la dirección y liderazgo, la innovación y cambio, el sentido de fortuna, los elementos motivacionales, la estructura organizacional, el compromiso, la preparación y adiestramiento) que conforman el clima organizacional de la institución educativa y cómo influye éste sobre la satisfacción y el desempeño laboral de los maestros.

El análisis aportará datos significativos que pueden servir de base al personal directivo de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo para orientarse en la búsqueda de solución a los posibles problemas que posiblemente serán detectados a través de la indagación directa que realizará el autor con los funcionarios de la institución. Asimismo servirá como punto de referencia

para los directivos de otros organismos que, probablemente, confrontan escenarios análogos o muy parecidos a las que pudieran estar oprimiendo al organismo — Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo.

Igualmente serán favorecidos directos de las derivaciones del estudio, primeramente, los funcionarios de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo, por cuanto con las conclusiones y recomendaciones que salgan de la exploración se podrán tomar decisiones pertinentes que ayuden a corregir y superar las limitaciones que pudieran estar perturbando su desempeño dentro de la Dirección de Administración y Servicios. La segunda favorecida seria la organización (personal directivo, personal administrativo y obrero), en virtud de que las decisiones que se adopten para optimizar la atmosfera de trabajo redundarán positivamente en beneficios de la Policía del Estado Carabobo.

Desde el punto de vista social está justificada la exploración realizada en esta dirección, por cuanto permite identificar aspectos que pueden tener incidencia directa en los funcionarios, en su comportamiento y en la calidad de los procesos y servicios que prestan, como lo es brindar una buena atención a los ciudadanos que esperan recibir una seguridad de calidad y un buen desempeño de sus funcionarios en las organizaciones, lo cual representa una necesidad para la sociedad. En la medida de lo humano se justifica la investigación, por cuanto el comportamiento organizacional es un proceso que se fundamenta en el estudio de la persona, componente vital dentro de una estructura policial y que su estado conductual va a trascender en la formación que se brinde en la organización.

Desde un enfoque gerencial es justificable la investigación, por cuanto el capital humano es factor determinante en el logro de los objetivos de la Policía del Estado Carabobo, por tanto para la gerencia de la Dirección de Administración y Servicios objeto del estudio es fundamental emprender acciones en función del diagnóstico que se realice sobre el perfil del clima organizacional y así tratar de optimizar algunas de las debilidades que le arroje el estudio a los fines de evitar que una inadecuada gestión pueda incidir negativamente en el desempeño laboral de los funcionarios de la institución.

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano; en consecuencia se convierte en una estrategia organizacional que es indispensable estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio del personal en este caso el funcionario y la Dirección de Administración y Servicios. es por esto, que estudiar el clima organizacional le proporcionará información referente a los valores, actitudes y creencias de los funcionarios que la componen. Al mismo tiempo alcanzar el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ayuda a buscar un continuo mejoramiento del ambiente laboral.

Finalmente, es pertinente aseverar que, el clima organizacional conforma una variable fundamental para la comprensión de las lógicas de actuación de las organizaciones tanto públicas como privadas; en consecuencia se asume y comprende el estado latente de la percepción subjetiva, inaprensible quizá, sin embargo presente en toda organización y en especial en las instituciones policiales, donde el talento humano es el pedestal que le da fortaleza y solidez a la policía, precisamente el CO se ha considerado elemento de diagnóstico, gestión y cambio, que marca un punto de apoyo medular para lograr una gestión adecuada del talento humano.

La creciente demanda para la solución de problemas en las nuevas organizaciones donde la competitividad y calidad pasa por caracterizar y determinar el rol que la policía tiene en la conformación de la conciencia social comprometida con el desarrollo integral del país y por ende de las organizaciones. El diseño de un programa basado en competencias para la gestión del talento humano en la dirección de administración y servicios, permite crear entre sus empleados compromiso, responsabilidad, autoestima, liderazgo que van acorde a los cambios sociales que se vive en la actualidad promoviendo una institución abierta con ética y vocación al servicio y seguridad.

La importancia que brinda El Clima Organizacional, es aprovechar de una mejor manera las fortalezas o debilidades que poseen los empleados, esto se reflejará tanto a nivel profesional como personal, ya que generará actitud positiva hacia el cambio y la innovación, lo cual se verá retribuido en avances continuos que permitan alcanzar niveles jerárquicos dentro de la dirección de administración y servicios, sin dejar de mencionar un alto sentido de pertenencia, fidelidad; así mismo permitirá desarrollar funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz.

El Clima Organizacional podría ser una de las soluciones a los paradigmas organizacionales que tienen que ver con el cómo y a quién traspasamos la responsabilidad de un determinado cargo. La experiencia, la antigüedad o tiempo de permanencia en la institución y el valor jerárquico que se posee en ella, no pueden ser el único argumento sustentable para la promoción interna dentro de una organización. Es por ello que dentro de la dirección administrativa que funcionan dentro de comandancia general es muy importante fomentar; el concepto de uno mismo, la motivación, la asertividad

y la actitud, que son entre muchas, piezas claves que contribuyen al logro de las metas en el desempeño del cargo y que deben ser cultivadas en forma permanente como factores críticos de éxito al interior de la organización.

Por otro lado, este estudio servirá como base para los posteriores estudios que realicen mediante la medición, la descripción detallada de los pasos y procedimientos que se debe cumplir y por las cuales se debe regir de la dirección de administración y servicios de la comandancia general de la policía del estado Carabobo y al mismo tiempo permitirá el buen clima, así obtener una información actualizada y cierta, y disponer de las normas y pasos para continuar y terminar, los procesos y actividades.

De esta manera, se aportará las herramientas necesarias que guiarán a la dirección de administración y servicios de la comandancia general de la policía del estado Carabobo en su labor de controlar y siendo factible en el futuro sean capaces los funcionarios de esta dirección, planificar y organizar para que así contribuyan a un mejor desenvolvimiento, funcionamiento y llevar un mejor clima en su labor.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La primera exploración referente al clima organizacional, según López, (2003), fueron iniciados por Lewin (1936) con su trabajo sobre Espacio Vital, definido "como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo" (p. 71). Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio. Sugiere Lewin, "la existencia de mente cerrada o abiertas dependiendo de su relación con el medio" (p. 91).

Robbins (2004), asevera que para el año 1968 los investigadores Backman y Scord desarrollaron una investigación en una Escuela, donde definieron el Clima a partir de tres factores:

Las características de personalidad, aptitudes, valores y planes en cuanto a la carrera y a los estudios y las experiencias pasadas de los alumnos que ingresan.

Las normas, valores, requisitos de rol y otras características (tales como el ejercicio de autoridad, la magnitud, disponibilidad de medios y la índole de ambiente) de la escuela misma.

Los valores y las normas de la organización informal en la escuela, es decir, las tradiciones y sentimientos colectivos transmitidos de una generación de factores en opinión estudiantes a otra (p. 239).

Esos tres factores, no son independientes, por cuanto se relacionan moderadamente; la forma como los funcionarios reaccionan dadas sus particularidades individuales y la receptividad de los mismos, es lo que determinará el grado de influencia de las particularidades organizacionales de la policía, las tradiciones y normas del grupo de estudiantes existentes. Por ende, se puede aseverar, que el clima organizacional de una institución policial no influye de la misma manera en sus funcionarios, dada la heterogeneidad de las variables señaladas.

Asimismo Dessler (1997) en su trabajo sobre Organización y Administración analiza una variedad de investigaciones, entre estas cita la elaborada por Cawsey (1994), estudio que se realizó con 600 empleados de una compañía de seguros, donde encontró que la "satisfacción del empleado con su oficio aumentaba al aumentar su percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecía" (p.185) Igualmente exterioriza, el referido autor otra investigación desarrollada por Friedlander y Margulies (1994), en esta se comprobó que 95 trabajadores de producción aseveraban que el "Clima Organizacional era una determinante indicadora de la satisfacción individual con el oficio, pero que los valores de trabajo que tuvieron los individuos podrían influir en esta relación" (p. 186)

Continuando en el mismo tema el investigador antes citado, muestra los resultados del trabajo ejecutado por Lyon e Ivancevich (1994), citados en Dessler (1997) quienes analizaron el impacto del Clima Organizacional sobre la satisfacción de enfermeras y administradoras en un hospital, ellos encontraron que el "clima si influía en el bienestar, sobre todo en cosas como la satisfacción con la promoción y el desarrollo personal" (p. 187) Continua Dessler (1997) aseverando que en épocas recientes se ha manifestado

mucho interés por estudiar el Clima Organizacional y los estudios caen en tres categorías:

Primero, están los que ven el Clima Organizacional como una variable independiente-en otros términos como un factor que influye en cosas tales como la satisfacción del empleado. En segundo lugar, el Clima Organizacional se ha tratado como una variable interpuesta-por ejemplo, entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado. Finalmente, varios investigadores lo han visto como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores como el estilo de liderazgo, se influye en el clima (p. 182).

En este sentido, se puede afirmar que en los estudios presentados por Dessler (1997), se observa que sus actores ven el clima organizacional como una variable independiente; porque los resultados de las investigaciones sugieren que la manera como el empleado ve su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su desempeño laboral.

Brunet (1999), reveló en su estudios sobre: *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, la presencia de una relación entre la personalidad de directores de escuela y el grado de libertad del clima laboral de su escuela tal y como lo percibía el personal docente, en tal sentido asevera que:

...Las escuelas percibidas con el clima abierto y caluroso tenían a la cabeza un director con más confianza en sí mismo y más sociable, mientras que las escuelas con un clima cerrado y frío tenían directores más sumisos ante la dirección general y más tradicionales en su estilo de administración (p. 72).

En consecuencia se observa que el estilo de liderazgo de los actores dentro de una organización tiene tendencia a seguir la connotación del clima y a amoldarse a este.

Igualmente, Chaparro Espitia (2008), catedrática de la Universidad Católica de Colombia, en investigación titulada *“Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de Telecomunicaciones”*, indica que el trabajo se refiere a un estudio realizado en el sector de las telecomunicaciones en la ciudad de Bogotá, el mismo tenía como propósito describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. El análisis de resultados se hizo con base a un diagnóstico comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas.

Dicha investigación concluyó que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado.

De lo señalado en los trabajos antes mencionado referidos a estudios de clima organizacional realizados fuera de Venezuela, se puede inferir que los análisis citados guardan relación con el presente estudio, en virtud de que en ellos se estudia el clima laboral, fundamentación teórica del estudio, lo que está en concordancia con el estudio que se estará realizando en la institución

policial: Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo.

En lo referente a los trabajos presentados en Venezuela se presenta la investigación desarrollada Mendoza, Y. (2011). Lineamientos Estratégicos para la Gestión del Talento Humano como Herramienta para una Gerencia Efectiva, en la Administración Pública Municipal en la Gran Valencia del Estado Carabobo. Universidad de Carabobo, investigación realizada para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia. El objetivo de este trabajo se fundamentó en realizar lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano como herramienta para una gerencia efectiva en la Administración Pública Municipal en la Gran Valencia del Estado Carabobo.

La investigación se basó en una metodología en la cual se desarrolló el enfoque cuantitativo, en la observación de campo, mediante la aplicación de cuestionarios y guía de entrevistas realizadas a funcionarios públicos de las Alcaldías San Diego, Valencia y Naguanagua, la investigación concluye con el diseño de una propuesta que permita mejorar el ambiente laboral y la calidad de vida de los trabajadores que laboran en estas organizaciones. El estudio hace referencia a la importancia de motivar e integrar a los trabajadores con la organización, al hacerlo posible mayores serán las serán los beneficios.

Graterol N. y Mendoza R. (2004), llevaron a cabo la investigación titulada “El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal adscrito a la División de Patrullaje Vehicular de la Región Policial Los Teques-San Antonio”. Dicho trabajo de grado, tuvo como objetivo general, diagnosticar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal

que labora en la División de Patrullaje Vehicular de la Región Policial Los Teques-San Antonio, perteneciente al instituto autónomo de policía del Estado Miranda. La investigación la asumieron bajo la orientación del estudio de campo a nivel descriptivo, la información fue recolectada a través de un cuestionario que fue aplicado al personal, constituido por 17 preguntas cerradas, donde fueron empleadas tres escalas, tales como: opción de respuesta múltiple, bipolar y Likert, el mismo fue validado por expertos, la población estuvo constituida por 65 trabajadores y la muestra estuvo conformada por 30 sujetos.

En cuanto al análisis de los resultados, fueron interpretados de manera cuantitativa, siguiendo el criterio de interpretación porcentual, obteniendo a través del análisis de los resultados, la existencia de dos prototipos de trabajadores tanto a nivel personal como laboral, por otra parte, que el clima organizacional estaba orientado por el modelo autocrático y participativo, por lo que los autores recomendaron concientizar la problemática, así como también, realizar otros estudios más profundos a fin de implementar unas condiciones más favorables que coadyuven con el desarrollo sustentable tanto de la institución como del personal. El aporte que este antecedente ofrece a la presente investigación es con respecto a la metodología utilizada.

Siguiendo la misma línea de investigación está el trabajo realizado por Escobar, I. (2011). La Gestión de los Recursos Humanos: Factor Estratégico de Desarrollo en una Empresa de Consumo Masivo. Universidad de Carabobo. Investigación realizada para optar por el título Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Analizar la Gestión de los Recursos Humanos considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores en una empresa de consumo masivo.

De acuerdo a los objetivos planteados por la autora desarrolló una investigación de campo con apoyo en la revisión documental o bibliográfica, para la recolección de datos, aplicó un cuestionario conformado por 14 ítems orientados a identificar y evaluar la gestión de recursos humanos como factor de desempeño de la organización objeto de estudio; dicho instrumento fue aplicado entre la alta gerencia y el grupo de empleados de una empresa de consumo masivo. Las respuestas obtenidas sugirieron que para que los recursos humanos de una organización tengan un desempeño laboral que satisfaga las necesidades de la organización, se requiere definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio en destacar la labor de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones; con los componentes claves del desarrollo y el desempeño profesional que genera cambios de actitud favorables en los empleados para el cumplimiento de funciones dentro de sus puestos de trabajo.

Bases Teóricas.

Según Más, J. y Ramió, C. (1998), definen organización de acuerdo a sus elementos de la siguiente manera: Un primer elemento a tener en cuenta es a las organizaciones como unidades sociales que buscan conseguir unos objetivos 23 específicos, es decir, deben tenerse presentes inicialmente los objetivos. Un segundo elemento definitorio de las organizaciones es el entorno, definido a su vez, como todo aquello que se encuentra más allá de los límites formales de la organización y con el que ésta interacciona. En tercer lugar se suele identificar a las organizaciones con sus medios o recursos, los cuales permiten conseguir los objetivos predefinidos mediante su interacción con el entorno.

De acuerdo a los diferentes elementos que cita el autor, se considera la organización como un conjunto de personas con recursos relacionados entre sí, con sus atributos para alcanzar un fin común, que interactúa con el contexto y contribuyen a una totalidad. Estas a su vez, conjugan una serie de elementos como el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato de un jefe para con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, inclusive la relación con los proveedores y clientes, que conforman lo que se denomina Clima Organizacional, el cual resulta un factor determinante en el desempeño de la organización, en su conjunto o para determinadas personas que se encuentran fuera de ella.

Desde otro punto de vista, una organización tiene carácter multidimensional, actuando en ella, además de la estructura, otros factores que la afectan tanto o más, como son: la estrategia, el personal, los valores, los sistemas, las recompensas, el estilo, el liderazgo.

Es de destacar, que en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse con máximo crecimiento. Es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización.

Dado que, el estudio del clima se plantea desde la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del clima es un compuesto 24 de variables que en conjunto muestran una visión general de

la organización, pasando a ser un concepto multidimensional, que se refiere al ambiente interno, con poca atención a los elementos del entorno.

No podrá darse un cambio en las organizaciones, mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto, es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

El concepto del clima propuesto por Cornell (1955), presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo (Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992).

Denison (1991), por su parte, establece que:

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Para Toro (1992), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto

de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

De acuerdo a Robbins (1993).

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Para Robbins incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

Dessler (1993), 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.

La definición del término clima organizacional, es visto desde el punto de vista del enfoque que les den los autores; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, planteado por Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993), definiendo el clima organizacional 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".

En cuanto al segundo enfoque, es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) quienes definieron el clima como "...la opinión que el empleado se forma de la organización".

Por último, el tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural o subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stinger (citados por Dessler, 1993), para ellos el clima son "...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores, así como, de otros factores ambientales importante sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Partiendo de los enfoques propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stinger a fin de encontrar similitudes definen el término como "...Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura". Más recientemente, Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) plantea que:

El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Según Gálvez (2000), el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Chiavenato (2001), indica que: "...el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional."

De acuerdo al análisis que hace Bustos (2002), el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos principalmente), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones o experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Para Bustos (2002), el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta:

- El Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento

en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para Castro (2004), el clima organizacional se refiere:

Al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación, e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es positivo cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y negativo cuando no logra satisfacer esas necesidades.

De acuerdo a Aguado (2004): Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, y otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, entre otras. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo.

Factores que influyen en el Clima Organizacional

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre ellos tenemos:

Liderazgo

Para Chiavenato (ob.cit.) el liderazgo es:

Un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, también lo define como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Se considera que el liderazgo, es uno de los temas más discutidos en una organización, ya que es un fenómeno en grupos sociales. Por tal motivo, el liderazgo emplea cuatro factores los cuales caracterizan a una persona como líder, siendo estos: las influencias, situaciones, proceso de comunicación y objetivos por seguir.

Liderazgo autocrático

Según nos manifiesta Davis K. (1999), es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y

controla al subalterno. La decisión, así como, la ambición de poder se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que quienes están bajo su mando, son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza o control. La respuesta pedida a quienes dependen de él, es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Liderazgo participativo

Distinto al anterior, Davis K, y Newstrom J. (ob.cit.), indican que cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales, señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha seriamente las ideas de sus empleados, aceptando sus contribuciones siempre que sean posibles o prácticas. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles.

Liderazgo permisivo o de rienda suelta

De igual manera, Davis K, y Newstrom J. definen que: En este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los empleados 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 apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Motivación

Hitt (2006), define la motivación como:

El conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizás provengan del interior de las personas y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas, o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas.

Hay tres categorías básicas de variables que determinan la motivación en el centro de trabajo: características individuales, características del puesto de trabajo y características de la situación laboral.

La primera categoría que se refiere a las características del individuo, es la fuente de la fuerza interior o de empuje de la motivación, es decir, lo que el empleado aporta al escenario de trabajo. Las contribuciones del individuo a las fuerzas de la motivación consisten en tres subconjuntos importantes de variables:

- a) Necesidades: de seguridad, autoestima, logro o poder.
- b) Actitudes: hacia si mismo, al trabajo, a un supervisor o a la organización.
- c) Metas: como terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño y progreso profesional.

La segunda y tercera categoría de las variables básicas causales se refieren a las fuerzas externas de la motivación o de arrastre. Estas incluyen cuanta

retroalimentación directa recibe el individuo para la realización de las tareas (sin la intervención de alguien más), la carga de trabajo, la variedad, el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del tipo de trabajo.

La otra categoría externa, las características de la situación laboral, se refiere a que le sucede al individuo. Esta categoría tiene dos conjuntos de variables: el ambiente social inmediato integrado por el (los) supervisor (es), los miembros del grupo de trabajo y los subalternos, así como por varias clases de acciones organizacionales como, por ejemplo, las políticas de recompensa y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados.

Comunicación

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, más cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Desde esta premisa señala Chiavenato (ob.cit.), que la comunicación “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda...”

Así mismo, la comunicación es una función estratégica que apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Por consiguiente se logrará, si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Además,

desarrollar canales para una buena comunicación, repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Tipos de comunicación

Según Chruden, S. (1996), los tipos de comunicación son:

- Comunicación formal: tiene lugar entre el personal de acuerdo con la línea de autoridad que han sido establecida por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmite hacia abajo, de la gerencia superior al personal subordinado, los procedimientos, practicas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustenta, así como, la retroalimentación.

- Comunicación informal: se encuentra entre las personas de una organización, cuyas relaciones mutuas pueden ser independiente de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y pasar información que creen que sus colegas no poseen.

Niveles de comunicación

Por su parte, Diez (2004), manifiesta que:

- La comunicación ascendente fluye desde los subordinados a los superiores y continúan ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuestas, cuestionarios o buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes, es que en muchas ocasiones los gerentes filtran los mensajes ascendentes. no transmitiendo toda la información.

- La comunicación descendente fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa, hacia las que se encuentran en los niveles inferiores. Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias, objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y el adoctrinamiento de sus miembros.

Estructura organizacional

Martínez (2003): Todas las organizaciones estructuradas contienen una serie de puestos y de unidades relacionadas sistemáticamente entre si, que representan las propiedades y dimensiones perdurables de una organización.

La estructuración de una organización consiste en una conformación e institucionalización de tareas, esferas de actividad y de autoridades. Esta estructuración tiene lugar sobre la base de los procesos de decisión y de las hipótesis siguientes:

a) La tarea global de una unidad de organización se subdivide y se asigna a las personas especializadas. Se trata del problema de definición de tareas y de ámbitos de trabajo.

b) Las tareas y los ámbitos de trabajo individuales se combinan y se reúnen en grupos buscando una similitud o equivalencia. Se trata de la creación de secciones.

c) Debe tenerse en cuenta y determinarse el tamaño favorable de un grupo de trabajo que se subordina a una persona dirigente. Es el problema

del campo de control.

d) Se asignan diferentes grados de autoridad, de poder de decisión y de disposición a los correspondientes ámbitos de trabajo. Es el problema de la delegación de autoridad.

Características de las organizaciones formales

1. Objetivos: consiste en producir bienes o en realizar servicios y todo ello de la manera más rentable posible.

2. Grado de especialización: cada uno de los miembros, realiza funciones diferentes acordes a sus aptitudes, capacidades y formación profesional.

3. Sistema de ordenación: para conseguir los objetivos formalmente definidos, que garanticen la estabilidad, continuidad, así como, la previsibilidad y posibilidad de planificación.

4. Coordinación: para agrupar en un conjunto coherente, las actividades individuales que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

5. Mecanismos de control: que vigilen los procesos de trabajo y de organización y efectúen eventualmente correcciones del rumbo.

6. Los sistemas de dirección: El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales que estos perciben, por sus informaciones, sus

percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas, mas no, la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, la percepción es la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Según esto, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores pueden definirse como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Teoría del Clima Organizacional Según Resis Likert.

Tomando en cuenta el objeto de estudio de esta investigación, se hace necesario exponer la teoría del Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999), quien establece que el comportamiento asumido por los

subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal, de la organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Según la teoría del Clima Organizacional de Likert, la interacción de estas variables, trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, estos son:

Clima de tipo autoritario

a) El clima autoritario o explotador (sistema I): Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

b) El clima autoritario, paternalista (sistema II): Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas o castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

a) El clima participativo, consultivo (sistema III): Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.

b) El clima participativo o participación en grupo (sistema IV): Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical –horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor; supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este

sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas, autoritario explotador y autoritario paternalista, corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado, los climas participativo consultivo y participativo o de participación en grupo, corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, se diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, considerando aspectos como: método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades, características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa.

También se tomó en consideración las características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor subordinado para hacer cumplir los objetivos, características del proceso de toma de decisiones, pertinencia o fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades, características de los procesos de planificación, estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales, características de los procesos de control, ejecución, así como también, la distribución del control en los distintos estratos organizacionales, objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación deseada.

El modelo de Likert, es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar: (a) el ambiente que existe en cada categoría, (b) el que debe prevalecer, (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Por su parte, Martínez (2003), de una forma más específica establece que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización y del responsable de ella.

Las variables causales se distinguen por dos rangos esenciales:

- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización.
- Son variables independientes (de causa-efecto). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras.

Variables intermedias: estas variables reflejan el estado interno y la salud de la empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras.

Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan productividad, los

gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Constituyen la eficacia organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

El liderazgo o estilo de dirección constituye una de las variables explicativas del clima en su teoría. Sin embargo, el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco referencial que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario a) Autoritarismo explotador: en este tipo de clima la dirección no le tienen confianza a sus miembros. Las decisiones u objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmosfera de miedo, castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles de seguridad. Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable aleatorio, en el 38 que la comunicación de la dirección con sus empleados, no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.

b) Autoritarismo paternalista: la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas o a veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores - subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. El control, en la cúspide.

Clima de tipo participativo

a) Consultivo: la dirección tienen confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas o los castigos ocasionales, se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos a alcanzar.

b) Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización siendo altamente integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no es solo ascendente - descendente sino que se da de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación, por la integración, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Se observa una clara relación de amistad.

Tal como se ha descrito anteriormente en la dirección de administración y servicios se hace necesario el desarrollo de las siguientes capacidades administrativas y gerenciales dentro de los empleados que la conforman para mejorar el clima laboral según sus potencialidades.

Cuadro 1. Principales Capacidades Gerenciales

Adaptabilidad	Habilidades de comunicación	Capacidad Administrativa
Apariencia	Habilidades Directivas	Creatividad
Aprendizaje Continuo	Habilidades Interpersonales	Iniciativa
Conocimientos Técnicos	Toma de decisiones	Pensamiento Estratégico
Eficacia	Trabajo en equipo	Sentido del Deber
Eficiencia	Manejo de conflictos	Respeto
Autoestima	Inteligencia emocional	Perseverancia

Fuente: Aristiguieta, A. (2008)

Bases Legales

Además del cuerpo teórico desglosado en esta investigación, la temática gerencial y el clima organizacional, cuenta con un referente legal, en el cual se sustenta la problemática seleccionada en este estudio.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela **Capítulo I. Disposiciones Generales.**

Artículo 19: El Estado organizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e independiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

Artículo 20: Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

Capítulo V. De los Derechos Sociales y de las Familias

Artículo 80: El estado con la participación solidaria de la familia y la sociedad está obligado a respetar su dignidad humana, su autonomía y les garantiza atención integral y los beneficios de la seguridad social que eleven y aseguren su calidad de vida || . (p. 12)

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 puede 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.

Este artículo establece que todo trabajador debe tener garantizado un ambiente laboral favorable para el desenvolvimiento de sus funciones dentro de las instituciones públicas.

Artículo 89: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá de lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadoras || . (p.33)

Considerando los fundamentos básicos de La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela el Estado debe garantizar la dignidad del ser humano y asimismo debe proporcionar los beneficios sociales para asegurar el trabajo de las personas. En consecuencia es fundamental proporcionar lo que contribuya a generar un clima laboral que facilite a los empleados para que desarrollen sus potencialidades, lo que consentiría la consecución eficiente de los objetivos tanto personales como de la organización a la que pertenezca.

Capítulo VI. De los Derechos Culturales y Educativos

Artículo 110: El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía”

En correspondencia con el contenido de los artículos analizados primeramente se perciben los deberes, derechos y garantías que deben amparar y proteger a los empleados subordinados del Poder Público, propios de la condición laboral; y que puedan desempeñarse en contextos ambientales dignos, donde sean respetados; proveyéndoles condiciones adecuadas de seguridad e higiene; y suministrándoles los recursos precisos para ampliar continuamente sus conocimientos laborales y poder ir a la par con las nuevas primicias tecnológicas y poder así aportar con el desarrollo económico, social y político del país.

Ley Orgánica del Trabajo:

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a. Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;
- b. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;
- d. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Artículo 186. Los trabajadores y patronos podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley, y en ningún caso serán inferiores a las fijadas por esta Ley o por la convención colectiva.

Con lo ya previsto en esta ley, es necesario recalcar que por distinta función que tenga la empresa dentro de un mercado, debe siempre contar con un recurso humano para la realización de sus actividades, independientemente

de la tarea que realicen, si no que sus labores en cualquier organización debería estar avalado por él.

De la presente ley se desprende, donde explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo:

CAPITULO I. Disposiciones Generales:

Artículo 1. El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 2. El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

Artículo 3. El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

Artículo 4. Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Artículo 5. Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.

2. Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

3. Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

Artículo 6. A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
4. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
5. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
6. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Esto explica que todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

Parágrafo Dos: Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro.

Esto explica que todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización.

Los siguientes artículos de leyes que se citan a continuación forman parte de la fundamentación legal en el cual se basó la presente investigación. En la ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), establece:

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Como se observa en el artículo anterior, toda empresa u organización debe facilitar los espacios para la formación de sus empleados, de igual manera menciona que esta no debe limitarse a capacitaciones inherentes a los procesos productivos, es decir que se pueden considerar talleres de formación integral del personal a nivel personal y de relaciones interpersonales que mejoren la comunicación y fortalezcan el autoestima de los empleados.

Así mismo la Ley del Estatuto de la Función Policial, en su capítulo IV, señala lo siguiente:

Artículo 30. La formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial. Los reglamentos y resoluciones de esta Ley establecerán las áreas, temática, alcance, modalidades, sistemas de entrenamiento continuo y evaluación en materia de formación continua, a los fines de lograr permanente

actualización y niveles adecuados de respuesta de los cuerpos de policía y de sus funcionarios y funcionarias a las exigencias de la población en materia de seguridad ciudadana.

De acuerdo al artículo, aplica a los empleados que son funcionarios policiales y trabajan dentro de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo, deben estar en formación continua enmarcado en un aprendizaje integral donde se desarrolle el clima de comunicación, trabajo en equipo, control de emociones y seguridad en sus actuaciones cumpliendo con el nuevo modelo policial del país.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTITUD: Puede considerarse a la actitud como el vínculo existente entre el conocimiento adquirido por un individuo y el sentimiento que provoca en él, con la acción que realizará en el presente y en el futuro. La actitud proviene esencialmente de la información que llevamos grabada en nuestra mente. De ahí que nuestra actitud cambiará si también lo hacen nuestras opiniones y nuestras creencias.

ACTITUD LABORAL: Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa). El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño, contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si éstas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción.

AMBIENTE DE TRABAJO: Se concibe como el medio que integra la organización donde sus miembros interaccionan entre sí, evolucionando en beneficio de la eficiencia y de la productividad.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Conjunto de percepciones puestas de manifiesto por sus miembros, tanto directivos como administrativos y operarios, sobre una variedad de características organizacionales que les afectan y que modifican el ambiente general en que laboran e influye en su comportamiento. En concreto es el ambiente interno propio de cada organización, sea esta de carácter público o privado.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados.

CONDUCTA: Manera que tiene de reaccionar un organismo cuando ocurre alguna alteración en su medio ambiente que le afecta, o dentro de su organismo.

CONFLICTO: Hace referencia a una situación difícil, que conlleva un enfrentamiento de intereses y valores considerados importantes. Por su condición angustiosa genera problemas tanto internamente a los individuos como con otras personas por diversos motivos considerados de urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos,...)

CULTURA: Conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Son las características, convicciones, valores, y normas las cuales son compartidas por cada uno de los integrantes de una organización, y van a conformar una fuerza poderosa de comportamiento individual y grupal.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración.

EMPOWERMENT: Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

ESTRATEGIA: Es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción.

ESTRÉS: Condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.

GERENCIA: es la parte de una organización o institución, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones.

GESTIÓN: periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo.

ORGANIZACIÓN: manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas.

PERCEPCIÓN: La percepción es un proceso por medio del cual le damos un significado particular a lo que captamos.

RECURSOS HUMANOS: Es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa.

SATISFACCIÓN: Es el nivel que alcanza un individuo cuando siente que todas sus necesidades están cubiertas.

SATISFACCIÓN LABORAL: Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

SISTEMA: es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito.

TECNOLOGÍA: estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria.

VALORES: Son creencias que una persona, una familia, una comunidad, o en general, los habitantes de un país consideran como cualidades estimables y provechosas; ejemplo de ello son: el sentido de cooperación, la amistad, la responsabilidad, el compañerismo y la honestidad.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico del trabajo de Grado denominado, **CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS, SEGÚN SU PERSONAL DE FUNCIONARIOS, FACTOR CLAVE EN EL CASO DE ESTUDIO: COMANDANCIA GENERAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**. En donde se ubicará el número de procedimientos, técnicas y formalidades e instrumentos que se utilizaran en el proceso de recolección de los datos necesarios para la investigación emprendida.

Diseño de Investigación

El diseño del presente estudio se presenta como no experimental, el cual implica ausencia de manipulación de los eventos explicativos (variables independientes) y mínima posibilidad de control por parte del investigador. En los diseños no experimentales, a pesar de que el propósito del investigador es verificar o evaluar efectos, no puede modificar el evento explicativo, ya sea porque este ocurrió, o porque no hay posibilidades de manipularlo. Hurtado, J. (2012).

Tipo de Investigación

De acuerdo a el estudio a realizar, el mismo se orienta a una investigación de campo, la cual según Ramírez,R (1998) mencionado por Palella, S. y Martins, F. (2006) consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no

manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

Nivel de Investigación

En relación al nivel el trabajo se enmarca dentro del nivel descriptivo, que es aquel que tiene como objetivo lograr la precisión y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular. Según Dankhe, G.(1986) citado por Hernández Sampieri (1991), los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar las propiedades de personas o grupos, comunidades objetos o cualquier otra unidad sometida a investigación. Ander-Egg, E.(1995) citado por Hurtado, J.(2012), los define como aquellos cuyo objetivo es caracterizar un evento o situación concreta, indicando sus rasgos peculiares o diferenciadores. En consecuencia el estudio busca identificar El Clima Organizacional que labora en la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo.

De la misma manera el trabajo de investigación es Transversal o Transeccional, como lo expresa Palella, S. y Martins, F. (2006), en este nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado, sin manipularlas.

Población y Muestra.

La población con la cual se trabajará, estará conformada por dos departamentos de la Dirección de Administración y Servicios de la Comandancia General de la Policía del Estado Carabobo, que son el Departamento de Armamento y el Departamento de Transporte con el objetivo de identificar la gestión de Talento en las competencias laborales

claves para el desempeño eficiente de sus funciones quedando distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 2. Distribución de la Población

Departamento	Empleados
Departamento de Transporte	20 Funcionarios policiales
Departamento de Armamento	15 funcionarios
Total:35 empleados	

Fuente: José Pineda Año (2016)

En cuanto a la muestra, es de tipo probabilística que es aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Así mismo los mismos autores señalan que la muestra probabilística son esenciales en los niveles de investigación transaccional y descriptivos.

Se utilizará un muestreo aleatorio estratificado, el cual según Arias, F.(2006), consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos poseen características comunes, es decir estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato (en este caso por departamentos).

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Las Técnicas utilizadas para el desarrollo del presente Trabajo de Grado son: técnica de recopilación documental, la observación simple y la encuesta a través de un cuestionario de respuestas cerradas de fácil comprensión, para determinar analizar las necesidades delClima Organizacional De La

Dirección De Administración Y Servicios, Según Su Personal De Funcionarios, Factor Clave En El Caso De Estudio: Comandancia General De La Policía Del Estado Carabobo.

La técnica de recopilación documental, la cual se utilizó para el acopio de los antecedentes que sirvieron de marco referencial para esta investigación, son la consulta de documentos escritos tales como tesis postgrado Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Ecuador, el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional “Gran Mariscal De Ayacucho Antonio José De Sucre”, Instituto de Criminología de la Facultad de Ciencias Jurídicas Políticas de la Universidad del Zulia, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), donde también se obtuvo información de datos, teorías, antecedentes que tienen vinculación con el propósito de la investigación.

La **observación**, es una técnica fundamental en todos los campos de la ciencia, para Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006:127), “consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que se estudia”. Pues es a través de los sentidos es que se observara y palpara la realidad de la situación que se presenta en el Barrio el Placer, del Municipio Guacara; en la cual se tomara notas y se registrara la información para su posterior análisis.

Como instrumento de recolección de datos se utilizará el Cuestionario, Palella, S. y Martins, F. (2006), lo define como un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar

formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua.

A su vez, Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.(2010). Señalan que el cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Para la investigación se diseñará un cuestionario de preguntas en el instrumento de recolección reflejado en la escalas likert que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo para determinar la medición de cada una de las variables concernientes a la investigación.

Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.(2010). Definen la validez como el grado en el que un instrumento mide la variable que pretende medir. Palella, S. y Martins, F. (2006), la define como la ausencia de sesgo, y señala a su vez varios métodos para garantizar su evidencia. Para este trabajo de investigación se utilizará la validez de contenido, la cual según los autores antes citados trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir.

Con la finalidad de obtener la validación de contenido del instrumento se acudirá al juicio de tres (3) expertos quienes aportarán su opinión sobre la pertinencia del mismo en cuanto a las relaciones con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores e ítems. A cada uno se le entregará: (a) una copia que contenga el título de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos; (b) una copia de la operacionalización de las variables; (c) una copia del instrumento y (d) una copia de la matriz de validación que cada uno debe llenar y (e) una copia de la constancia de validación de expertos. Se

tomarán para la validación aspectos tales como la congruencia, claridad en cuanto a la redacción de los ítems relacionado con los indicadores y variables que se pretenden medir.

En relación a la confiabilidad del instrumento Palella, S. y Martins, F. (2006), la define como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Una vez, efectuada la validación del instrumento, se procedió a realizar una prueba piloto aplicada al 50 por ciento de la población con características similares que no forman parte de la muestra, cuyos resultados se utilizaron para determinar la confiabilidad del instrumento. Para tal fin, se empleó el coeficiente $KR_{20/21}$ que consiste en dividir el instrumento en tantas partes como ítems tenga, como hicieron Kuder, G. y Richardson, M. (1973) , (este coeficiente se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas), lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los demás.

La aplicación de este procedimiento permitirá el cálculo del coeficiente de confiabilidad con una sola aplicación del instrumento y no requirió de pruebas paralelas. Para medir la confiabilidad se utilizará la siguiente expresión: KR_{20} .

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \times \frac{S_t^2 \sum p \cdot q}{S_t^2}$$

Donde:

r_{tt} = coeficiente de confiabilidad.

K = número de ítems del instrumento.

p = proporción de aciertos por cada ítem.

q = proporción de desaciertos por cada ítem.

S_t^2 = varianza del instrumento.

Técnica de análisis de datos

Para analizar los datos recolectados se utilizará el paquete informático Spss (Paquete estadístico para la las Ciencias Sociales), trabaja de manera muy sencilla: este abre la matriz de datos y el investigador usuario selecciona las opciones más apropiadas para su análisis tal como se hace en otros programas. Por otro lado este programa presenta una opción (analizar), el cual genera análisis estadísticos como:

- Informes (resúmenes de casos, información de columnas y renglones).
- Estadísticos descriptivos (tablas de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión).
- Comparar medias.
- Escalas
- Pruebas no paramétricas
- Respuestas múltiples
- Validación Compleja.
- Series de tiempo.
- Ecuaciones estructurales y modelamiento matemático.
- Para ejecutar el programa lo único que se realiza es solicitar los análisis requeridos con las opciones apropiadas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los datos, una vez recolectados, se sometieron a un proceso técnico de recuento y resumen de carácter estadístico, posibilitando su interpretación y conduciendo al logro de conclusiones a partir de los resultados obtenidos. De acuerdo a este criterio, en esta etapa de la investigación, se clasificaron los datos obtenidos para proporcionar algunas respuestas a los objetivos planteados; además se codificaron cada una de las preguntas del cuestionario, mediante la asignación de un símbolo numérico que permitió, posteriormente, su tabulación, siendo esta última, en palabras de Balestrini M. (1997:153), “ un proceso que requiere de la determinación de plantillas o tarjetas diseñadas para tal fin, que contienen códigos previamente.

La aplicación del cuestionario en la Dirección de Gestión Administrativa y sus departamentos, pertenecientes a la Dirección General de la Policía de Carabobo, ubicado en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, deriva en la tabulación y análisis de los datos con la finalidad de llegar a conclusiones que permitan, entre otras cosas concretar y evidenciar, aspectos importantes en la propuesta para la incorporación del análisis del Clima Organizacional del personal que labora en la División de Administración y Servicios de la Comandancia de la Policía del Estado Carabobo.

El cuestionario fue considerado como la opción más adecuada para la recolección de datos, puesto que las diferentes modalidades de respuestas que permite, condujeron a cubrir las expectativas de conocimientos teóricos y prácticos, donde se asientan los supuestos del objetivo principal del presente estudio. Así pues, los resultados de la evaluación muestral se presentan en

forma de diagramas circulares y de barras, a través de los cuales, los datos pueden ser apreciados en forma individual con el propósito de extraer conclusiones pertinentes y acertadas que sustenten los lineamientos de la investigación.

Seguidamente se muestran los resultados obtenidos por la aplicación de las distintas técnicas, los datos obtenidos a través de las aplicaciones tecnológicas que se emplearon y que permitieron llegar a conclusiones.

Posteriormente el análisis se compone por el cálculo de porcentajes, para Méndez (1991), lo define como “El número de veces en los cuales sucede un evento. Esta técnica se utiliza en las estadísticas para analizar el comportamiento de una variable en particular. “(p.54), y también se compone de los diagramas circulares de tortas, los cuales permiten de forma grafica observar los resultados obtenidos durante la aplicación del cuestionario.

Para continuar se procede a realizar un análisis de los resultados arrojados, que brindaran información justa y necesaria para la realización de la mejor propuesta en visión de una solución viable a la problemática planteada al inicio de la investigación.

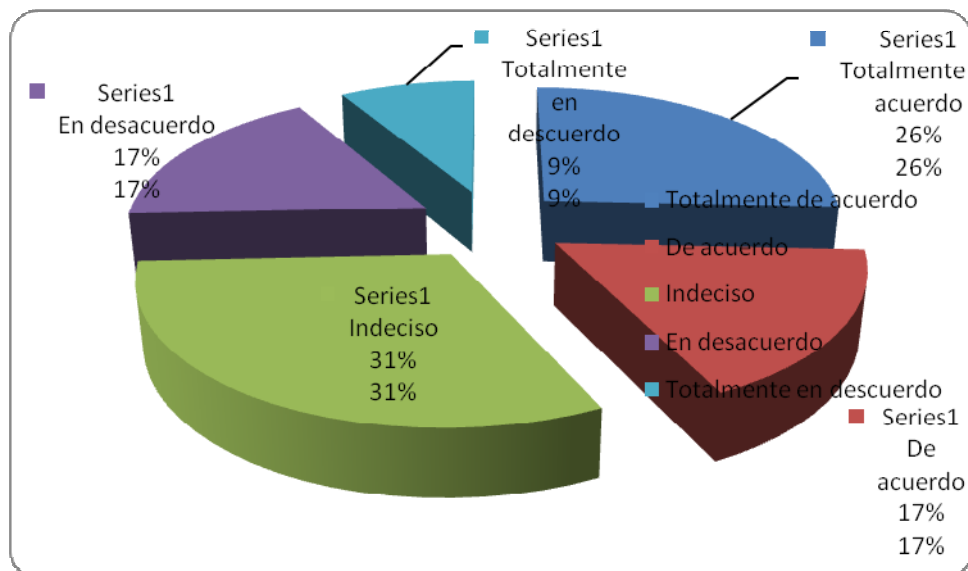
El análisis e interpretación de la información que arrojó el cuestionario, tipo encuesta, se realizó y presento de la siguiente forma:

CUADRO No. 1

1. - Distribución absoluta y porcentual según el criterio de los encuestados referente a si considera que la gerencia está realizando la planificación, para desarrollar El Clima Organizacional.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Totalmente de acuerdo	9	26%
☐ De acuerdo	6	17%
☐ Indeciso	11	31%
☐ En desacuerdo	3	17%
☐ Totalmente en desacuerdo	3	9%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda J. (2016).



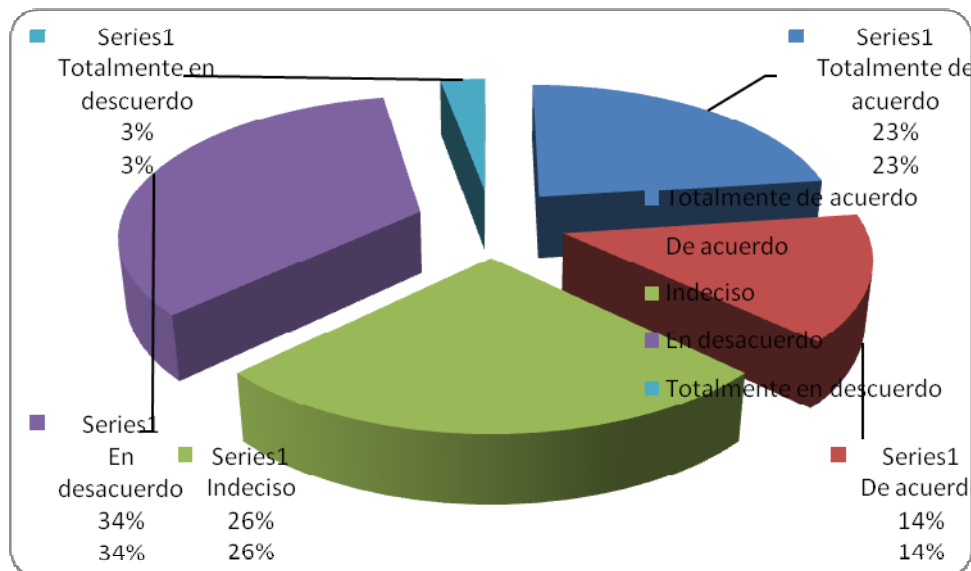
De acuerdo a los resultados obtenidos el 31% de los encuestados se encuentra totalmente de indeciso sobre la interrogante de que si la gerencia esta realizando la respectiva planificación a fin de desarrollarEl Clima Organizacional, mientras que el 26% considera estar totalmente de acuerdo que si se está realizando, un 17% considera estar de acuerdo, otro 17% considera estar en desacuerdo, y por ultimo y no menos importante, el 9% de los encuestados se muestra totalmente en desacuerdo ante tal interrogante.

CUADRO No. 2

2.- Distribución absoluta y porcentual según el criterio de los encuestados referente a si considera que la gerencia está realizando una organización para desarrollar El Clima Organizacional de la manera más adecuada:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Totalmente de acuerdo	8	25%
☐ De acuerdo	5	14%
☐ Indeciso	9	26%
☐ En desacuerdo	12	34%
☐ Totalmente en desacuerdo	1	3%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



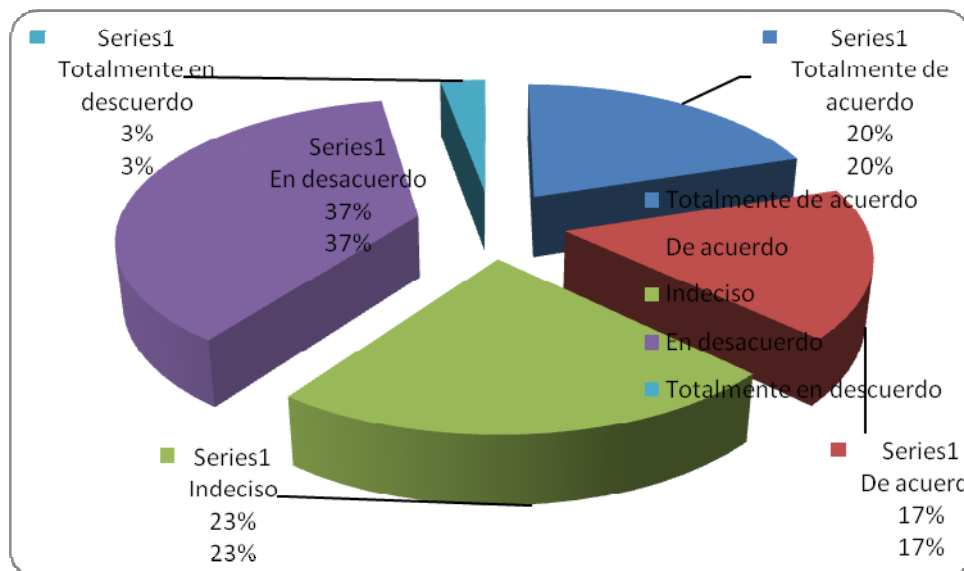
Revisando los resultados de las respuestas emitidas sobre la organización de un desarrollo del Clima Organizacional más adecuado, se presentan los siguientes resultados: 34% en total desacuerdo, 26% como indecisos., el 23% considera estar de totalmente acuerdo, 14% establece estar solamente de acuerdo, y por último el 3% de los encuestados respondió que están en total desacuerdo en cuanto a esta pregunta refleja en la encuesta.

CUADRO No. 3

3.- Distribución absoluta y porcentual según el criterio de los encuestados referente a la gerencia está realizando una ejecución para el desarrollo del Clima Organizacional de la forma más adecuada:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Totalmente de acuerdo	7	20%
☐ De acuerdo	6	17%
☐ Indeciso	8	23%
☐ En desacuerdo	13	37%
☐ Totalmente en desacuerdo	1	3%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



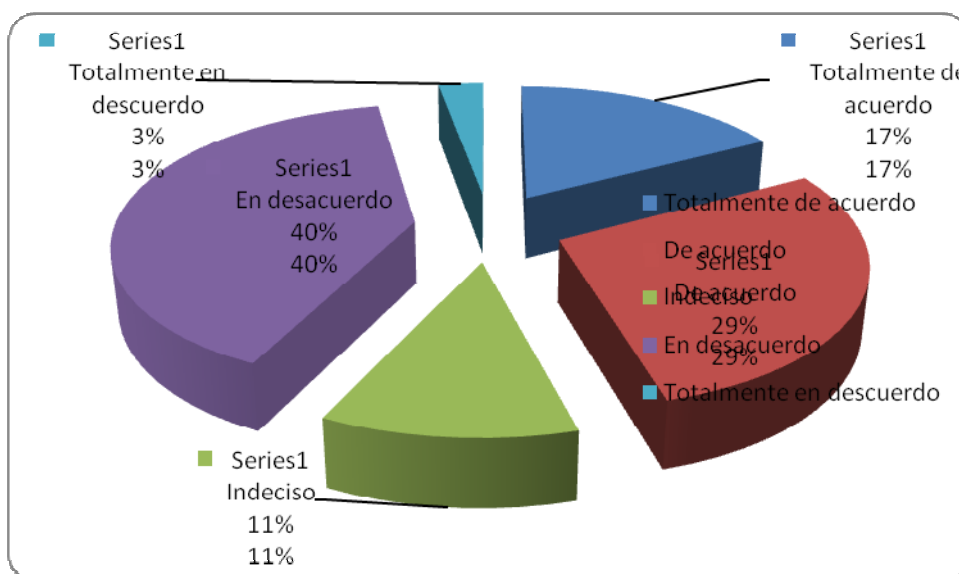
En base a las respuestas emitidas sobre la interrogante N° 3, se logró obtener los siguientes resultados: 37% en total desacuerdo, 23% como indecisos., el 20% considera estar de totalmente acuerdo, 13% establece estar solamente de acuerdo, y por último el 3% de los encuestados respondió que están en total desacuerdo en cuanto a esta pregunta refleja en la encuesta.

CUADRO No. 4.

4.- Distribución absoluta y porcentual según el criterio de los encuestados referente a la gerencia está realizando el control necesario para el desarrollo del Clima Organizacional de la forma más adecuada:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Totalmente de acuerdo	6	17%
☐ De acuerdo	10	28%
☐ Indeciso	4	11%
☐ En desacuerdo	14	40%
☐ Totalmente en desacuerdo	1	3%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



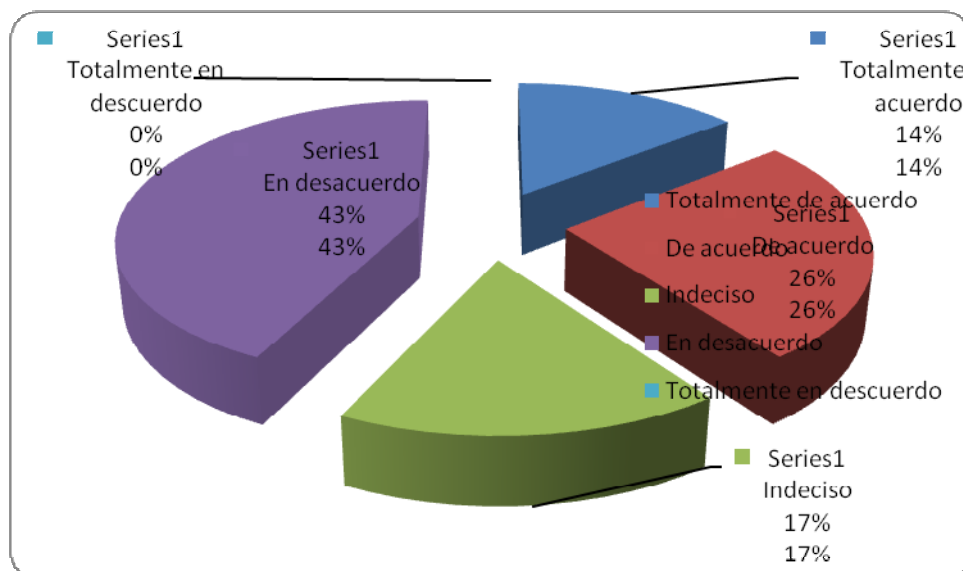
Sobre la base de la interrogante N° 4 tenemos que el 40% está en desacuerdo con los planteado sobre si se está realizando el control necesario para el desarrollo del Clima Organizacional de forma adecuada, seguidamente se encuentra un 28% representado por los que están de acuerdo, un 17% se considera estar de acuerdo, seguidamente se presentan los indecisos que representan un 11% y finalmente se agrupa el 3% que representan los indecisos.

CUADRO No. 5.

5.- Distribución Absoluta Y Porcentual Según El Criterio De Los Encuestados Referente A La Gerencia Realiza Un Proceso Comunicacional Que Permita El Desarrollo del Clima Organizacional De Manera Más Adecuada:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Totalmente de acuerdo	5	14%
☐ De acuerdo	9	26%
☐ Indeciso	6	17%
☐ En desacuerdo	15	43%
☐ Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



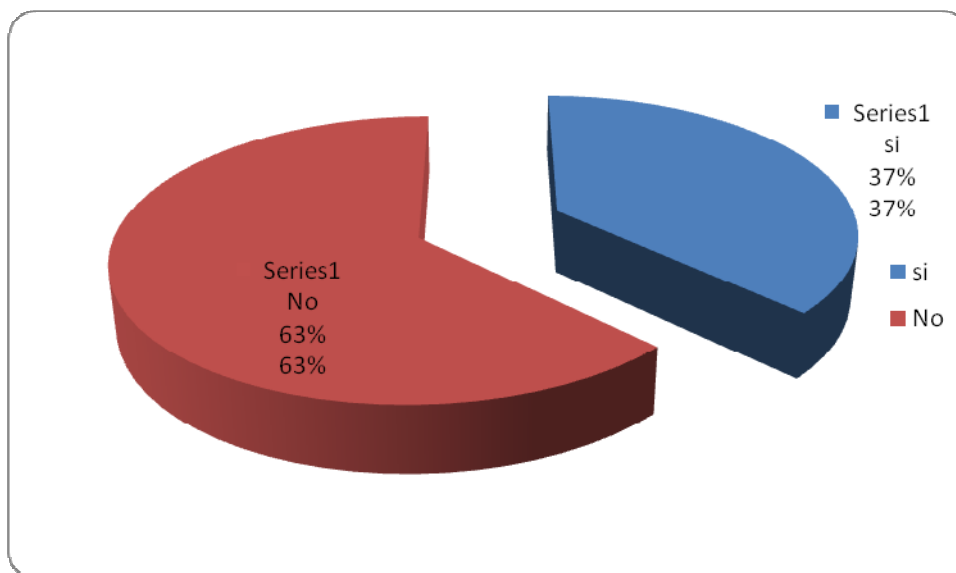
La interrogante N° 5 se refleja en porcentajes de respuestas de la siguiente manera: 43% en desacuerdo, un 26% de acuerdo, un 17% indeciso y un 14% totalmente de acuerdo.

CUADRO No. 6.

6.- Distribución Absoluta y Porcentual según el Criterio de los Encuestados Referente a si existen Métodos de Monitoreo para Validar y Verificar que se estén cumpliendo con las Gestiones Requeridas:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	13	37%
☐ No	22	63%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



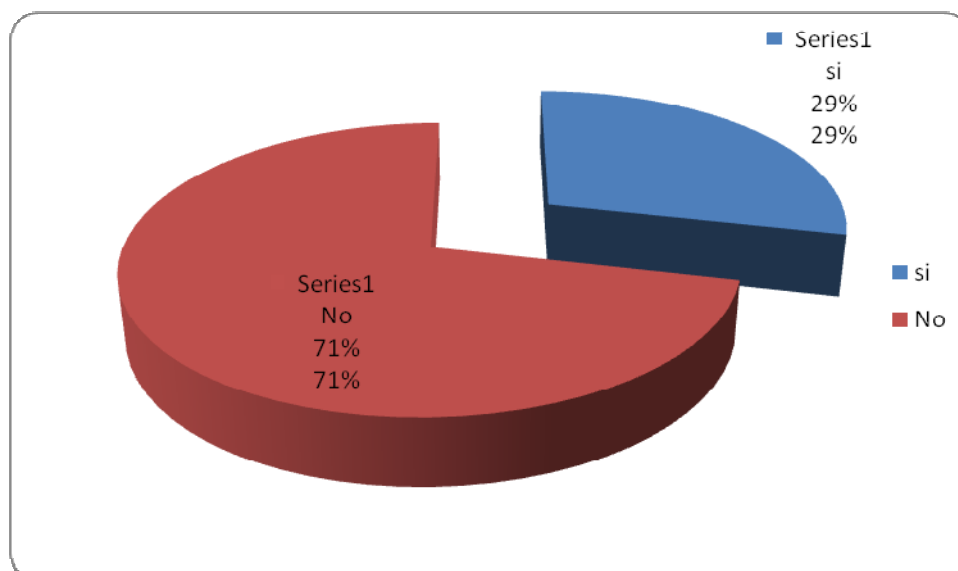
Observando la tendencia de respuestas sobre la interrogante N°, podemos observar que la tendencia que si existen métodos de monitoreo para validar y verificar que se estén cumpliendo las gestiones requeridas es de un 37% en sí, mientras que el 63% respondió que no. Esto lleva a tomar acciones pertinentes a fines de reforzar el monitoreo (si es necesario), en las áreas que competan y revistan importancia.

CUADRO No. 7.

7.- Distribución Absoluta y Porcentual según el Criterio de los Encuestados Referente a si están definidas dentro de la organización Las Responsabilidades que posee cada Capital Intelectual en función de los Puestos de Trabajo?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	10	29%
☐ No	25	71%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



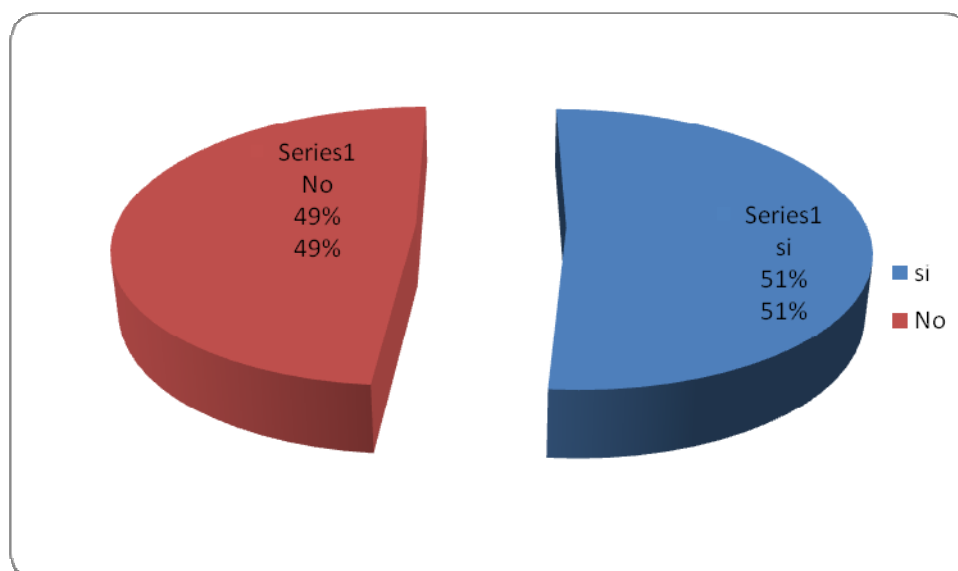
En base a la interrogante N° 7, el 29% de los encuestados respondió que si están definidas las responsabilidad que posee cada capital intelectual en función de los puestos de trabajo, por el contrario el 71% respondió que no. Esto nos lleva a evaluar en qué grado de definición se encuentran las responsabilidades definidas para cada entidad o capital intelectual de los puestos de trabajo.

CUADRO No. 8.

8.- Distribución Absoluta y Porcentual según el Criterio de los Encuestados Referente si Los Cargos Representado en su Estructura Organizacional, cubren las Necesidades de las Planificaciones Estratégicas?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	18	51%
☐ No	17	49%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



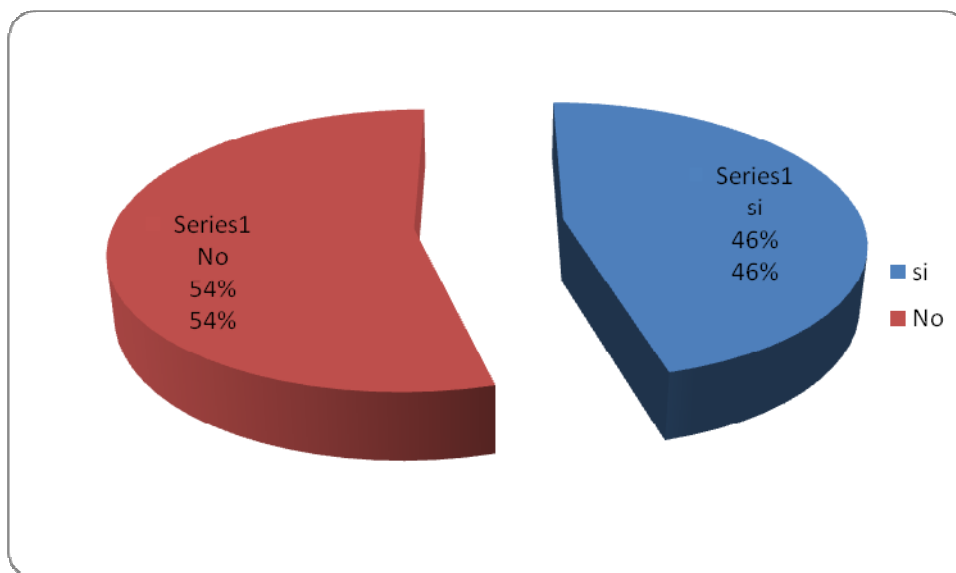
En base a la interrogante N° 8, podemos decir que el resultado de la encuesta apunta que el 51% aprecia o percibe que si los cargos en la estructura organizacional cubren las necesidades de las planificaciones estratégicas, por el contrario el 49% de los encuestados responde que no. A través de estos resultados podemos ver que el porcentaje de apreciación que respondió que no está por debajo que los que respondieron que si, sin embargo debe hacerse una revisión exhaustiva sobre si la estructura organizacional es la más idónea.

CUADRO No. 9.

9.- Distribución Absoluta y Porcentual según el Criterio de los Encuestados Referente a si El Clima Organizacional Lleva los Documentos y Soportes para ser Registrados en la Dirección:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	16	46%
☐ No	19	54%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



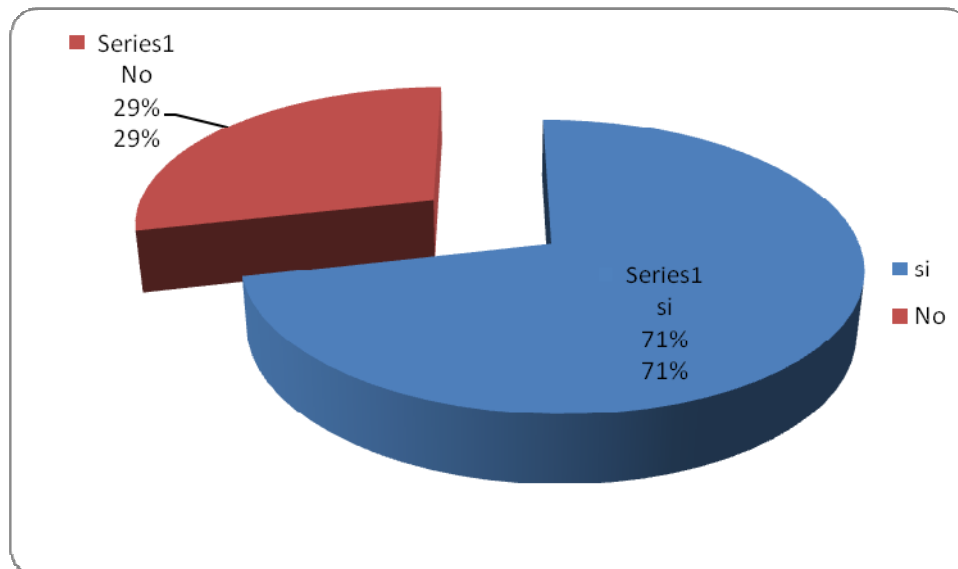
Con respecto a la interrogante N° 9, se puede visualizar que el 46% respondió que sí, mientras que el 54 respondió que no. La percepción de que la documentación se lleve acorde, indica que no se está manejando como debe ser, razón por la cual debe ser evaluado este proceso y corregir las posibles fallas.

CUADRO No. 10.

10.- Distribución Absoluta y Porcentual según el Criterio de los Encuestados Referente a El Clima Organizacional se ve Determinada por el Retardo de los Compromisos y Actividades:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	25	71%
☐ No	10	29%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



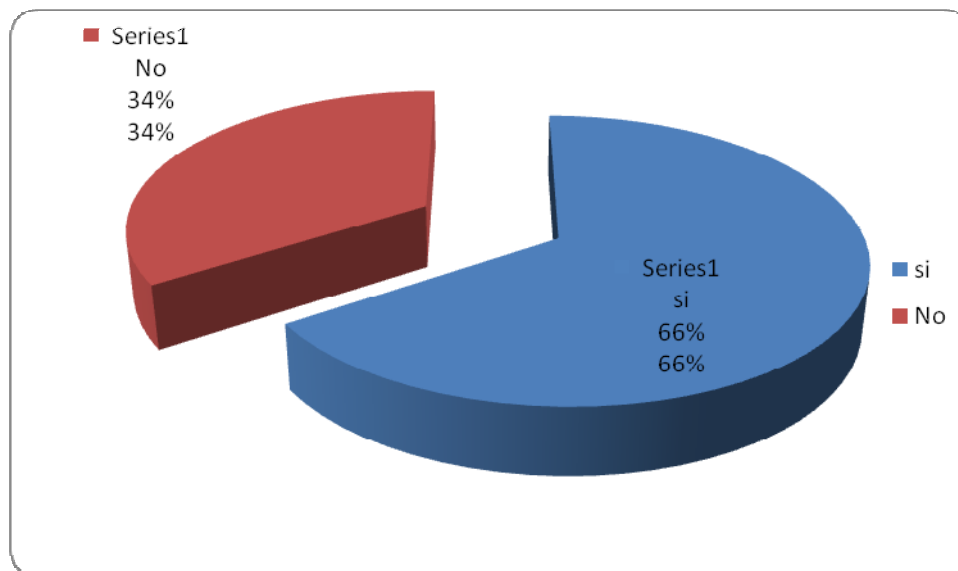
En base a la interrogante N° 10, podemos observar que el 71% de los encuestados respondió que si se ve afectada la competencia del talento humano, por causas de retardo de los compromisos y actividades, por otro lado el 29% de los encuestados respondió que no se afecta. Sin embargo es proceso o procedimiento que deba ser revisado a fin de generar un excelente Clima Organizacional.

CUADRO No. 11.

11.- Distribución Absoluta Y Porcentual Según El Criterio De Los Encuestados Referente A si el Saldo Actualizado, Es Mantenido Por El Clima Organizacional Para la Ejecución del Presupuesto:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	23	66%
☐ No	12	34%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



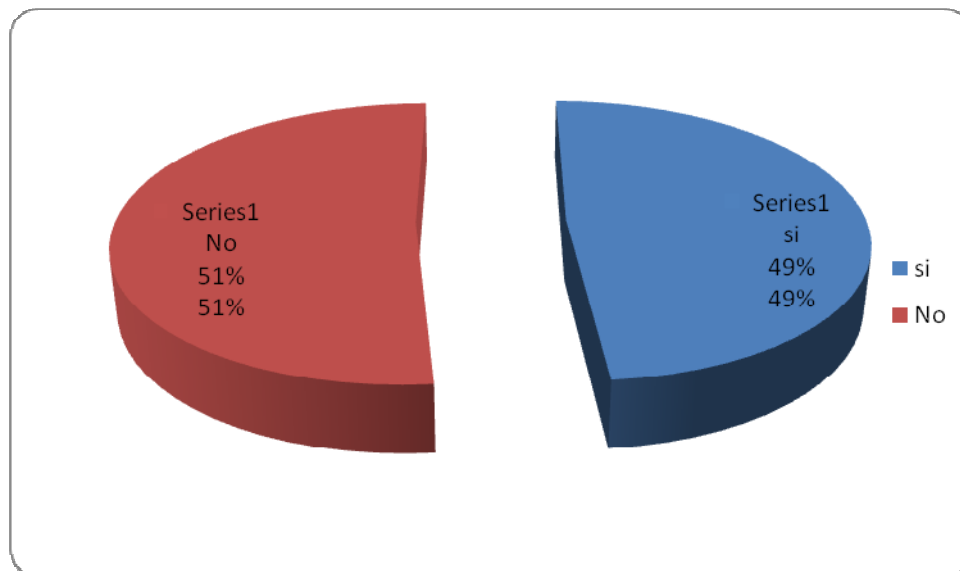
Sobre la base de las respuestas obtenidas en base a la interrogativa N° 11, podemos decir que el 66% afirma que el saldo actualizado es mantenido por la direccion de Planificacion, Presupuestos y sistemas, por el contrario, el 34% respondio que no. Los sistemas de ejecucion del presupuesto son la piedra angular del buen funcionamiento de una organización, por ende todo lo que gira en su entorno le da valor agregado al mismo.

CUADRO No. 12.

12.- Distribución Absoluta y Porcentual según el criterio de los encuestados referente aEl Clima Organizacional, lleva el registro y control de las modificaciones presupuestarias que se efectúan en la ley de presupuesto

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	17	49%
☐ No	18	51%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



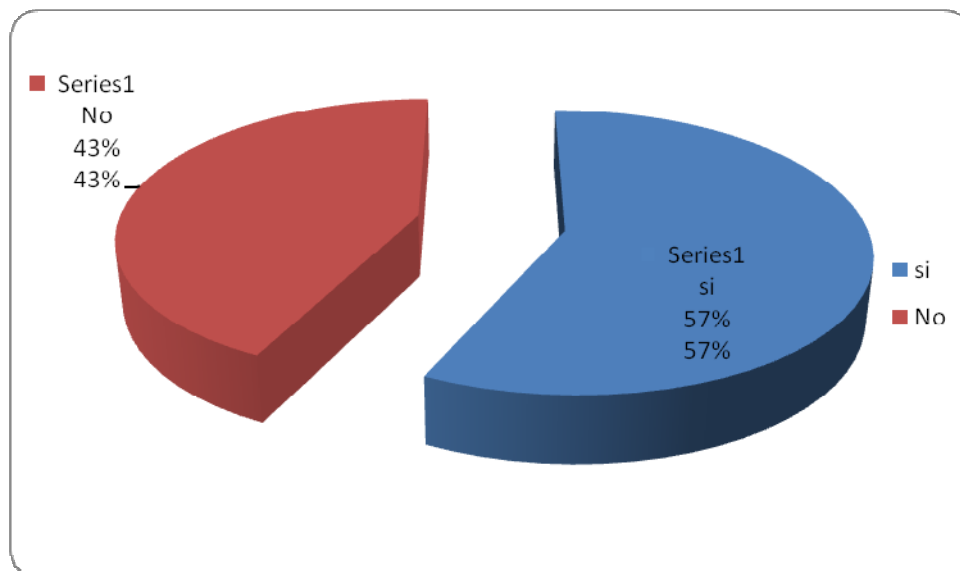
En base a la interrogante N° 12 podemos visualizar y evaluar que el 49% de los encuestados respondió que si se lleva el registro y control de las modificaciones presupuestarias que se efectúan en la Ley de Presupuesto, por el contrario el 51% de los encuestados respondió que no. Como lo evaluado en interrogantes anteriores, se debe destacar que los indicadores que inciden a nivel presupuestario, deben de controlarse de forma minuciosa.

CUADRO No. 13.

13.- Distribución Absoluta y Porcentual según El Criterio de los Encuestados Referente a si La Institución Adquiere Compromisos Extemporaneos:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	20	57%
☐ No	15	43%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



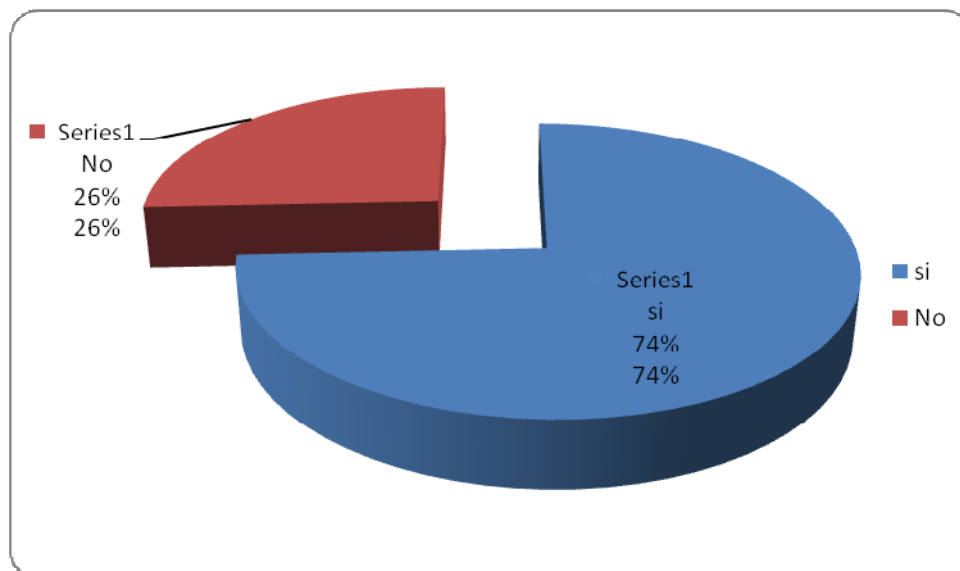
Evaluando la interrogante N° 13, sobre si la institución llega a adquirir Compromisos Extemporáneos, el 57% de los encuestados respondió que si, mientras que el 43% de los encuestados respondió que no. Aun cuando puedan ser compromisos extemporáneos que no afecten tan significativamente en el proceso organizativo del Clima Organizacional, todo compromiso debe ser honrado de forma satisfactoria para no afectar gestiones terceras.

CUADRO No. 14.

14.- Distribución Absoluta Y Porcentual Según El Criterio de los Encuestados Referente a si Existe Una Incidencia del Clima Organizacional en el Gasto Presupuestario:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	26	74%
☐ No	9	26%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



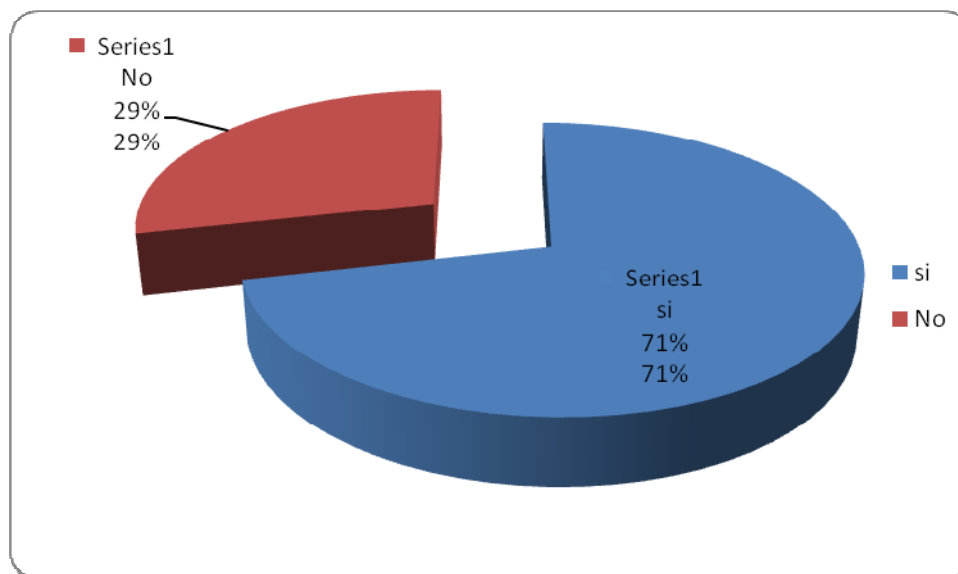
En base a la interrogante N° 14, podemos detallar que el 74% de los encuestados respondió que sí, mientras que el 26% de los encuestados respondió que no. Los presupuestos se desarrollan para tomar las previsiones de las inversiones o pagos que se requieran realizar en determinado momento, por ello toda gestión incide al respecto, en mayor o menor proporción, pero al final incide.

CUADRO No. 15.

15.- Distribución Absoluta Y Porcentual Según El Criterio De Los Encuestados Referente A si cuentan con un capital humano con conocimientos suficientes para atender las responsabilidades asignadas:

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
☐ Si	25	71%
☐ No	10	29%
TOTAL	35	100

FUENTE: Pineda, J. (2016).



En base a la interrogante N° 15, se puede determinar que el 71% de los encuestados respondió que si cuentan con un capital humano con conocimientos suficientes para atender las responsabilidades asignadas, mientras que el 29% de los encuestados, opina lo contrario. El capital humano es la base esencial de toda organización, y las acciones que se realicen repercuten de forma positiva o negativa en los procesos, por ello la evaluación periódica de los procesos y responsabilidades indispensables, es muy importante y debe monitorearse constantemente.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral es contribuir a optimizar el Clima Organizacional De La Dirección De Administración Y Servicios de la Comandancia General de la Policía Del Estado Carabobo, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral.

La propuesta que presentamos se organiza en distintos módulos, Dicha estructura modular, a su vez, intenta dar respuesta, de acuerdo con los objetivos previamente presentados, a los posibles participantes del plan de mejoras los cuales han de ser los funcionarios policiales profesionales con responsabilidades de coordinación y gestión institucional y los funcionarios profesionales con responsabilidad directa en el desarrollo de sus actuaciones policiales, administrativas y gerenciales.

De acuerdo con lo anterior, este plan de formación gira originariamente en torno a cuatro grandes núcleos, que, a su vez, se subdividen en unidades modulares bien interrelacionadas. Es un modelo que sirve para distintas modalidades de formación y perfiles o subperfiles a los que se quiera atender. La diferencia dependerá de la importancia que cada módulo alcance, de la concreción de cada unidad modular y del referente teórico y práctico que en cada momento se emplee.

Esta asunción deviene de la propia experiencia y las demandas habidas en el seno de la investigación para acomodar la oferta a las diferentes

necesidades de formación que hemos tenido y que han sido analizadas desde la lógica de la formación, acomodando la respuesta formativa a dichas necesidades. Más concretamente, y desde la lógica del diseño de un plan se trata de una propuesta que integra la flexibilidad y la polivalencia en dicho diseño. Flexibilidad por cuanto se garantiza la articulación, a pesar de lo cambiante, sin necesidad de tramar un plan esencialmente diverso; polivalencia en cuanto el propio plan es un garante de facilidad para acomodarse a lo nuevo por disponer de todo un plan en función de las necesidades de formación.

Con esto estamos apostando por una cierta continuidad en nuestro planteamiento. El plan en sí es capaz, sin necesidad de cambio total, sino acomodo, de dar respuesta a las variaciones más o menos sustanciales en el mundo del trabajo. Estamos defendiendo, pues, dentro de la propuesta, que hay contenidos de carácter general, que aunque no tienen una permanencia en el tiempo, el consenso general le da una cierta pervivencia de futuro.

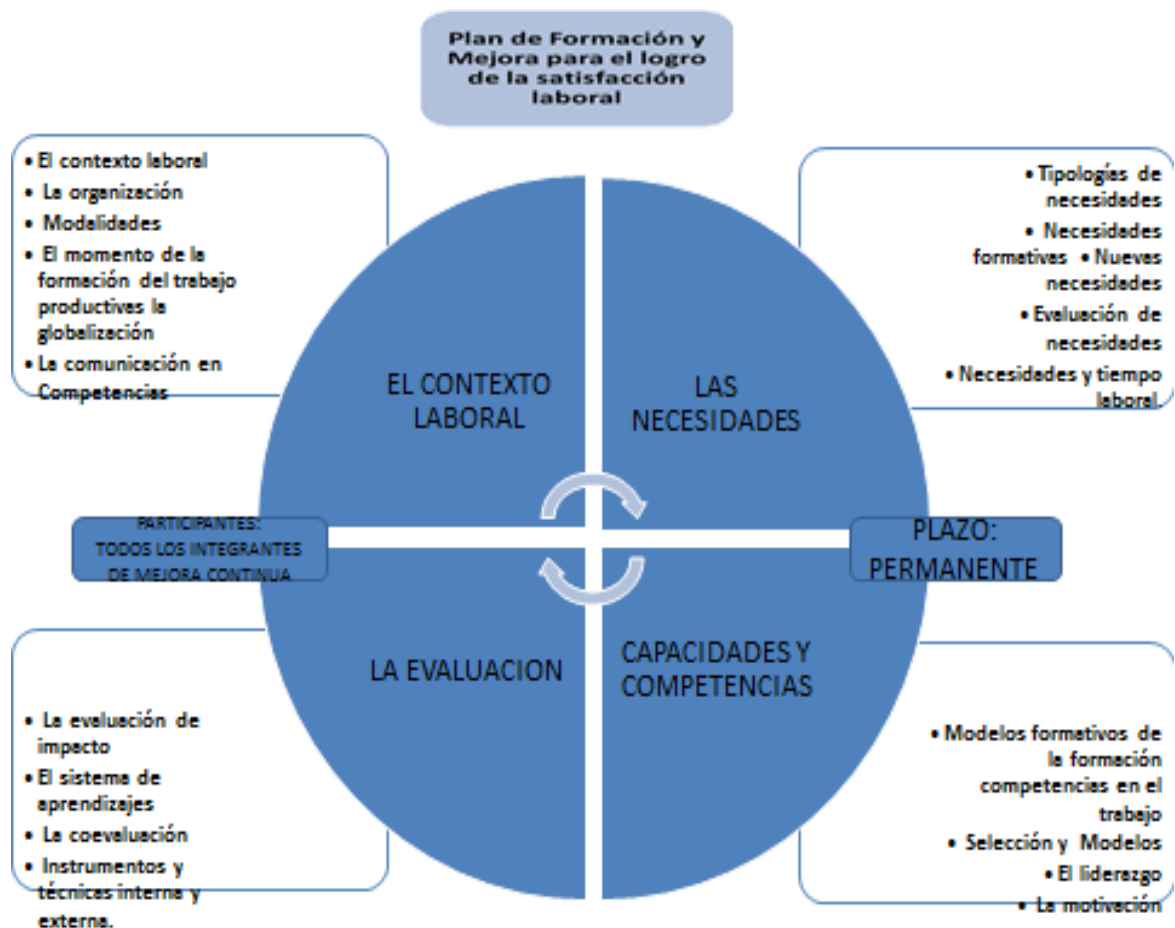
Por otra parte, se ofrecen contenidos que se encuentran sometidos a cambios rápidos, a partir de la introducción de mejoras cualitativas que no significan mayor esfuerzo que la simple transferencia horizontal; sin embargo, también existen variaciones cuantitativas y cualitativas que requieren la puesta al día mediante un aprendizaje específico. Éstos últimos adquieren el carácter de obligatorio, pero esa obligatoriedad es transeúnte; es decir, en tanto que las competencias laborales así lo exijan.

Por último, podemos hacer referencia a aquellos contenidos que se planifican puntualmente y, en ocasiones, no es necesario que el participante los cultive si sólo se piensa en su trabajo, aunque será adecuado que se le motive a ello. Nos estamos refiriendo a los contenidos optativos. A continuación

presentamos los módulos y contenidos con especificación de su carácter, que en la actualidad se proponen dentro del plan de formación.

Plan de Formación y Mejora para el logro de la satisfacción laboral

Módulos y contenidos en el Plan de formación.



FUENTE: Pineda, J. (2016)

Organización del plan de formación La organización del plan queda conformada por los cuatro módulos, cada uno de los cuales constituirían los contenidos a desarrollar en cada una de las fases presenciales, dado su carácter eminentemente aplicativo y práctico. La modalidad organizativa

implicada para su desarrollo, considerando los criterios de flexibilidad y polivalencia aludidos, igualmente es diversa. Según sea el caso de los participantes y dadas las posibilidades de desarrollo, podemos ubicarnos en modalidades de mediación, de autoaprendizaje o de auto organización del aprendizaje.

Esto da pie a hablar sobre el desarrollo del plan. Los cuatros módulos irían destinados a los funcionarios con responsabilidades de gestión y coordinación. Además, desde su lógica de desarrollo, al tener los módulos la unidad de contenido, pueden cursarse independientemente unos de otros en diferentes momentos temporales más allá de la secuencia propuesta. Es decir, un funcionario puede realizar un módulo o varios de forma alterna. Eso sí, respetando el encadenamiento lógico implícito en el conjunto del plan. El plan de formación se desarrollará en cuatro fases coincidentes con los cuatro módulos de contenido.

La modalidad será presencial. Esta modalidad, para que sea viable, se apoya en un conjunto de recursos humanos, materiales y funcionales. Sin entrar en el detalle de la orquestación de dichos medios, conviene realizar algunas precisiones. En relación con los recursos humanos, cabe integrar todo un equipo con distintas funciones. De este modo, la actividad mediadora está garantizada. No se establecen categorías de forma jerárquica, sino de acuerdo con las competencias a desarrollar y con la responsabilidad que a cada cual se le exige. En relación con los recursos materiales, todos los funcionarios participantes disponen de unos soportes, entendidos dentro de lo propio de medios y recursos, que van usando en función de la actividad que se esté desarrollando.

El material informativo (soporte y medio de información y comunicación) será la columna vertebral durante el momento de realizar el trabajo durante la actividad. Es necesario disponer, además, de un buen elenco de material, como dossiers para un curso específico y que guían al alumno hacia nuevos enfoques, ampliados con bibliografía específica (la biblioteca sigue siendo un recurso importante en la formación). Desde la posibilidad de la evaluación y certificación, puede considerarse también la misma flexibilidad y polivalencia. Más concretamente, apuntaríamos el siguiente sistema de certificación que afecta a los diferentes módulos bajo la consideración académica de estudios propios, especialización o maestría. Este hecho obliga a la prescriptiva matriculación académica y a la evaluación del rendimiento al final del proceso.

También cabe considerar otro tipo de evaluación o certificación según la institución demandante de la formación, pudiéndose implicar la misma en tales procesos y asumir protagonismo y responsabilidad en este quehacer, a partir de los mecanismos que se consideren oportunos, eso sí, dentro de un planteamiento de negociación o convenios institucionales. Esto conlleva la presencia también de contenidos específicos de dichos módulos, como puede apreciarse en la propuesta, de manera que nos centramos más en los contenidos relacionados con el contexto sociolaboral e institucional.

No olvidemos que estos módulos se desarrollan en aquellos funcionarios que ya cuentan con experiencia y conexión con la práctica, donde pueden llevar a cabo tanto la reflexión in facto y ex post facto como la contrastación en aquellos procesos de intervención, innovación, indagación en los que participan desde una lógica de optimización o mejora.

CONCLUSIONES

El factor humano en las organizaciones se ha convertido en un capital vital para el éxito de las instituciones, sean del sector público o privado. En la actualidad, una organización o institución es sostenible y perdurable en el tiempo, en la medida que se comprometa con su capital humano y genere vías de acceso que favorezcan la diversidad laboral. Parte esencial de ello, es la integración de personas en el trabajo.

Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

Por ello han asumido un compromiso institucional en el país, y que han abierto sus puertas, han comprendido que su equipo humano se revitaliza y aumentan su índice de productividad y ventaja competitiva en la medida que la gestión de Capital Humano es reforzada. Asimismo, logran transmitir, al resto del equipo humano, los factores de responsabilidad, puntualidad y mayor calidad de desempeño laboral que caracteriza a los profesionales.

En pocas palabras se trata del modelo de añadir valor a las organizaciones mediante un análisis más detenido de algunos de los aspectos sociales de las actividades que desarrollan, esto con el fin de promover acciones concretas en beneficio de todos los actores involucrados.

El Clima Organizacional, es un Factor Clave en el desarrollo administrativo de los servicios, por ello es necesario establecer una mayor interrelación que permita una adecuada comunicación siendo importante destacar que se deben desarrollar estrategias que parten desde sus propias relaciones

internas con empleados, gerencias, departamentos y con su medio; si se habla de comunicación, participación, competencia, conocimiento se tiene que iniciar con las más esencial: el trato directo con los compañeros, supervisores, jefes, personal de mantenimiento, en general con todo el capital humano que forma la organización.

Los procedimientos de control análisis permiten plantear la dinámica del Clima Organizacional y su propósito es dar valor a la organización a través de la identificación, valoración, adaptación y entrenamiento de este conjunto de cualidades cognitivas y talentos, que las personas poseen o pueden llegar a poseer y que son asociadas al desarrollo de tareas requeridas por un perfil de un cargo o puesto determinado.

En este sentido al presentar el caso de la División de Gestión Administración y Servicios, de la Comandancia de la Policía del Estado Carabobo, el objetivo a desarrollar es preparar al personal para que sean gestores de un ambiente propicio que facilite el desarrollo de la administración de la Institución Rectora en materia de política de los Recursos Materiales y Financieros, identificada con los planes y lineamientos nacionales que incorpora e implementa las innovaciones y cambios que tienen lugar en el campo del conocimiento y el manejo de la información.

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Por ser una institución del estado debe seguir los lineamientos tales como, la función de los valores y principios de las corrientes humanistas, disponer de una estructura social equitativa e incluyente, en donde no solo su

personal se verá beneficiado sino también para darle cumplimiento a la normativa legal.

RECOMENDACIONES

El ser humano pasa gran parte de su tiempo dedicado al trabajo, es por eso que este, juega un papel muy importante en su integración social y relación con los demás. El trabajo dignifica la condición de la mujer y el hombre; proporcionándole un sentido de identidad y les demuestra que son seres valiosos y que tienen algo que aportar a la sociedad. Por lo que es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Incluir la integración en los valores y cultura en la institución
- Estimular el trabajo en equipo
- Incluir estrategias de comunicación integradora
- Generar perfiles de responsabilidad y análisis de cargo flexible, que incluya la equidad y no la igualdad de condiciones, considerando las competencias reales y no factores que no tengan directa relación con el adecuado desempeño de una función.
- Crear un proceso de reclutamiento y selección que no excluya a personas diferentes, por razones ajenas a su capacidad para realizar una función laboral.
- Preparar a los empleados para que sean gestores de un ambiente propicio, que facilite la integración de personas con discapacidad, se motiven a participar del proceso y a comprometerse con sus resultados.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. (5ta ed.). Caracas, Venezuela.
- Aristigueta, A. (2008). **Competencias Gerenciales**. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Chiavenato (2002). **Gestión del Talento Humano**. Colombia. McGraw Hill.
- Chiavenato (2005). **El Desarrollo del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Daft, R. (2005). **Teoría del Diseño Organizacional**. 8^{va} Edición. Thomson Editores. México.
- Empresas Polar (2000). **Libro de Competencias de Empresas Polar, Unidad Funcional de Apoyo de Recursos Humanos**. Caracas, Venezuela.
- Escobar, Y. (2011). **La Gestión de los Recursos Humanos: Factor Estratégico de Desarrollo en una Empresa de Consumo Masivo**. Trabajo de Maestría Universidad de Carabobo.
- Espitia, L. C. (2006). **Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones**. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Goleman, D. (2002). **La Inteligencia Emocional**. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2019). **Metodología de la Investigación** (5^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). **Cómo Formular Objetivos de Investigación**. (2^a ed.). Caracas. Quirón- Sypal.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). **El Proyecto de Investigación, Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación**. (6^{ta}. Ed.). Bogotá-Caracas. Quirón- Sypal.

- Hurtado de Barrera, J (2012). **Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia.** (4ta. Ed.). Bogotá- Caracas. Quirón- Sypal.
- IvánCevich, J. Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). **Comportamiento Organizacional.** Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Madrigal, T. (2002). **Habilidades Directivas.** Editorial McGraw-Hill. México.
- Mendoza, Y. (2011).**Lineamientos Estratégicos para la Gestión del Talento Humano como Herramienta para una Gerencia Efectiva, en la Administración Pública Municipal en la Gran Valencia del Estado Carabobo.** Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Ley Orgánica de Trabajo. (30 de Abril de 2012).**Decreto con Fuerza de ley Orgánica N° 8.938** . Caracas, Venezuela.
- Ley del Estatuto de la Función Policial. (2009), **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5940(Extraordinario), diciembre 7 de 2009.**
- Lévy-Leboyer, C. (2003). **Gestión de las Competencias.** [Página Web en línea].Disponible:<http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/>[Consulta: 2013, Octubre 15].
- Palella, S. & Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas: FEDUPEL.
- Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación.** Caracas: Panapo.
- Rodríguez, G. (2009). **Diseños de Planes de Carrera basados en Competencias para los Departamentos de Operaciones y Ventas, caso: Grupo SavakeFerretotal.**Trabajo de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello.
- Universidad de Puerto Rico. (2007), **Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.**Puerto Rico.
- Yela, C. (2011). **Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar la Calidad Operativa de la Empresa Pintufer.**Trabajo de Maestría.Pontificia Universidad Católica el Ecuador. Quito.
- KUDER, G. IRICHARDSON, M. (1973): **“The theory of the estimations of test reliability”.**