



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**Estudio del Clima Organizacional en la Policía Metropolitana  
(Comisarías: Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda)**

Tesista: Hernández Morón, Adriana Natali  
Tesista: Monsanto Fleitas, Juan Francisco

Tutor: Medina Quero, William

Caracas, Noviembre de 2005

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Profesor William Medina, por aceptar la responsabilidad de ser nuestro tutor, ofrecernos su constante apoyo y darnos las directrices y consejos que permitirían culminar este trabajo.

A todas las personas que de una u otra manera nos ayudaron a llevar a cabo este estudio: Prof. Maritza Carpio, Prof. Ricardo Márquez, Prof. Pedro Navarro, Prof. Bruno Magalhaes, Luis Eduardo Medina, César Fleitas y Velen.

A las demás personas que se involucraron con el proyecto, pertenecientes a la Policía Metropolitana, que nos brindaron la información, el tiempo y el material necesario para desarrollar el proyecto.

*¡A todos Gracias!*

## **DEDICATORIA**

Al momento de terminar con este trabajo, que no es más que requisito para terminar las cuentas de un largo período en mi vida, que de manera definitiva marcó mi pasado y futuro brindándome la posibilidad de emprender siempre nuevos sueños. Sólo pasa por mi mente el gran sentimiento de agradecimiento y profundo respeto que desde mi corazón guardo hacia mi madre.

Pues, la ardua labor que conlleva la culminación de este largo trabajo, lo dedico plenamente a tu bondad, a tu paciencia, a tus consejos y en especial al gran modelo que haz sido para mi, con tu conducta siempre ejemplar, inteligente, llena de optimismo y completa sinceridad.

No tengo palabras para agradecerte todo lo que me haz dado, así que espero que con esta humilde dedicatoria entiendas que hago un intento por retribuirte un poco de lo mucho que tú me haz dado.

*Juan Francisco*

A mis padres, por estar siempre a mi lado brindándome su infinito amor, su apoyo y sus enseñanzas.

A mis hermanas, por ser como son.

A Dios por ser una guía en mi vida.

A todos mis amigos, especialmente a Claudia, Isabel y Adriana por estar presentes en todo momento apoyándome y animándome a culminar con esta investigación.

*Adriana*

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	9
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1. Planteamiento del problema .....	11
2. Objetivos de la investigación .....	15
2.2 Objetivos específicos .....	15
3. Justificación del estudio.....	15
II. MARCO TEÓRICO .....	17
1. Las organizaciones .....	17
2. Poder.....	27
3. Motivación.....	29
4. Percepción .....	32
5. Cultura organizacional .....	34
6. Clima organizacional .....	40
7. Modelo para el estudio de clima organizacional en la Policía Metropolitana.....	56
III. MARCO REFERENCIAL .....	61
1. Breve reseña histórica de la Policía Metropolitana de Caracas: .....	61
2. Estructura y funcionamiento de la organización Policía Metropolitana .....	63
3. Organigrama de la PM.....	64
3. Estructura de las Comisarías.....	65
5. Contexto político, marco legal y condiciones de entorno que interactúan con la organización PM. ....	66
IV. MARCO METODOLÓGICO .....	77
1. Diseño y tipo de investigación.....	77
2. Nivel de la investigación .....	77
3. Población y muestra .....	78
4. Variables de la investigación.....	82
5. Operacionalización de variables .....	84
6. Técnicas de recolección de datos .....	87
7. Confiabilidad y validez del instrumento.....	87
8. Análisis de datos.....	88
V. CONCLUSIONES.....	171
VI. RECOMENDACIONES .....	180
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	182

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Definiciones de clima organizacional .....	42
Tabla N° 2:	Estructura de las Comisarías y zonas de adscripción .....	65
Tabla N° 3:	Óptimo de colocación para la estratificación de la muestra #1 .....	81
Tabla N° 4:	Óptimo de colocación para la estratificación de la muestra # 2 .....	81
Tabla N° 5:	Estratificación de la muestra .....	82
Tabla N° 6:	Operacionalización de las variables .....	85
Tabla N° 7:	Clima organizacional en cada Comisaría por dimensión .....	91
Tabla N° 8:	Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la posición jerárquica .....	93
Tabla N° 9:	Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la antigüedad .....	97
Tabla N° 10:	Dimensión Identificación con el trabajo .....	101
Tabla N° 11:	Dimensión Identificación con el trabajo por posición jerárquica .....	105
Tabla N° 12:	Dimensión Identificación con el trabajo por antigüedad .....	105
Tabla N° 13:	Dimensión Trabajo en equipo .....	106
Tabla N° 14:	Dimensión Trabajo en equipo por posición jerárquica .....	108
Tabla N° 15:	Dimensión Trabajo en equipo por antigüedad .....	108
Tabla N° 16:	Dimensión Motivación .....	111
Tabla N° 17:	Dimensión Motivación por posición jerárquica .....	113
Tabla N° 18:	Dimensión Motivación por antigüedad .....	113
Tabla N° 19:	Dimensión Desarrollo .....	116
Tabla N° 20:	Dimensión Desarrollo por posición jerárquica .....	118
Tabla N° 21:	Dimensión Desarrollo por antigüedad .....	118
Tabla N° 22:	Dimensión Identificación con la organización .....	121
Tabla N° 23:	Dimensión Identificación con la organización por posición jerárquica .....	123
Tabla N° 24:	Dimensión Identificación con la organización por antigüedad .....	123
Tabla N° 25:	Dimensión Estructura organizacional .....	126
Tabla N° 26:	Dimensión Estructura organizacional por posición jerárquica .....	128
Tabla N° 27:	Dimensión Estructura organizacional por antigüedad .....	128
Tabla N° 28:	Dimensión Sistema normativo .....	133
Tabla N° 29:	Dimensión Sistema normativo por posición jerárquica .....	133
Tabla N° 30:	Dimensión Sistema normativo por antigüedad .....	136
Tabla N° 31:	Dimensión Comunicación e información .....	138
Tabla N° 32:	Dimensión Comunicación e información por posición jerárquica .....	138
Tabla N° 33:	Dimensión Comunicación e información por antigüedad .....	141
Tabla N° 34:	Dimensión Conflicto .....	143
Tabla N° 35:	Dimensión Conflicto por posición jerárquica .....	143
Tabla N° 36:	Dimensión Conflicto por antigüedad .....	146
Tabla N° 37:	Dimensión Liderazgo .....	148
Tabla N° 38:	Dimensión Liderazgo por posición jerárquica .....	148
Tabla N° 39:	Dimensión Liderazgo por antigüedad .....	151
Tabla N° 40:	Dimensión Autonomía .....	153
Tabla N° 41:	Dimensión Autonomía por posición jerárquica .....	153
Tabla N° 42:	Dimensión Autonomía por antigüedad .....	156

Tabla N° 43: Dimensión Sistema de recompensas .....	158
Tabla N° 44: Dimensión Sistema de recompensas por posición jerárquica ---	158
Tabla N° 45: Dimensión Sistema de recompensas por antigüedad .....	161
Tabla N° 46: Dimensión Sistema de remuneración .....	164
Tabla N° 47: Dimensión Sistema de remuneración por posición jerárquica ---	167
Tabla N° 48: Dimensión Sistema de remuneración por antigüedad .....	169
Tabla N° 49: Dimensión Recursos materiales y equipos .....	179
Tabla N° 50: Dimensión Recursos materiales y equipos por posición jerárquica ---	172
Tabla N° 51: Dimensión Recursos materiales y equipos por antigüedad .....	172

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Clima organizacional como variable independiente .....	48
Figura N° 2: Clima organizacional como variable interpuesta .....	48
Figura N° 3: Esquema del clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1978) ..	54
Figura N° 4: Modelo para el estudio de clima organizacional en la Policía Metropolitana_	60
Figura N° 5: Organigrama estructural de la PM .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Clima organizacional en cada Comisaría por dimensión .....	91
Gráfico N° 2: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la posición jerárquica (Comisaría 1) .....	94
Gráfico N° 3: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la posición jerárquica (Comisaría 2) .....	95
Gráfico N° 4: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la antigüedad (Comisaría 1) .....	98
Gráfico N° 5: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la antigüedad (Comisaría 2) .....	99
Gráfico N° 6: Dimensión Identificación con el trabajo .....	101
Gráfico N°7: Dimensión Trabajo en equipo .....	106
Gráfico N° 8: Dimensión Motivación .....	111
Gráfico N°9: Dimensión Desarrollo .....	116
Gráfico N° 10: Dimensión Identificación con la organización .....	121
Gráfico N° 11: Dimensión Estructura organizacional .....	126
Gráfico N° 12: Dimensión Sistema normativo .....	131
Gráfico N° 13: Dimensión Comunicación e información .....	136
Gráfico N° 14: Dimensión Conflicto .....	141
Gráfico N° 15: Dimensión Liderazgo .....	146
Gráfico N° 16: Dimensión Autonomía .....	151
Gráfico N° 17: Dimensión Sistema de recompensas .....	156
Gráfico N° 18: Dimensión Sistema de remuneración .....	161
Gráfico N° 19: Dimensión Recursos materiales y equipos .....	166

## **RESUMEN**

El interés de la presente investigación es realizar un estudio comparativo del clima organizacional existente en las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda de la Policía Metropolitana (PM). De esta manera se pretende identificar las semejanzas y diferencias, así como las fortalezas, debilidades y áreas de mejoras que presentan actualmente ambas Comisarías.

El nivel de la investigación es exploratorio-descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal, ya que se realizó en un momento único. La población que se consideró está conformada por todos los funcionarios adscritos a las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda y se utilizó la fórmula de Sierra Bravo (1994) para la construcción de la muestra, la cual fue estratificada proporcionalmente.

Para poder cubrir con los objetivos se elaboró un Modelo de Clima organizacional que se acopla al tipo de organización en estudio y que permitiera realizar una aproximación al clima actual de cada Comisaría. La estrategia metodológica usada en la construcción de dicho modelo consistió en la revisión de los principales Modelos de Clima que se encuentran en la literatura especializada, lo cual nos permitió determinar las dimensiones del clima a estudiar.

A partir del modelo propuesto se elaboró un cuestionario que sirvió de instrumento de medición de las dimensiones, el mismo fue validado por un grupo de expertos y fue sometido al Alpha de Crombach, obteniéndose un índice de 0,9275, lo cual refleja un alto grado de confiabilidad.

Los datos recolectados fueron procesados estadísticamente, lo cual permitió realizar el análisis de las dimensiones. Los resultados obtenidos permitieron realizar un diagnóstico del clima de cada Comisaría y generar conclusiones y recomendaciones a partir de lo analizado.

## INTRODUCCIÓN

Dicho trabajo de investigación está orientado a realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Policía Metropolitana. Dicha problemática se desarrollará a través de los siguientes capítulos:

1. Planteamiento del problema: exposición breve del tema de estudio, importancia de la investigación y objetivos a cubrir.
2. Marco Teórico: se presenta el sustento teórico de la investigación, a partir de la explicación general de las organizaciones y el clima organizacional.
3. Marco Referencial: se presenta una breve reseña histórica de la PM, su estructura y funcionamiento actual, así como el contexto político, marco legal y condiciones de entorno que interactúan con la organización.
4. Marco Metodológico: se expondrá la estrategia metodológica utilizada a partir de la cual se llevó a cabo el desarrollo del presente estudio: tipo, diseño y nivel de la investigación, unidad de análisis, población, técnicas de recolección de información y operacionalización de la variable.
5. Presentación y análisis de resultados: se presentará la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos, las cuales se encuentran reflejadas a través de tablas resumen y gráficos para proceder al análisis respectivo de los datos.
6. Conclusiones: serán presentadas las conclusiones finales a partir del análisis de la información obtenida.

7. Recomendaciones: estas están dirigidas a la organización, en función de los hallazgos que presenta la investigación de acuerdo al comportamiento de las dimensiones del clima organizacional estudiado .
8. Referencias Bibliográficas: se hará referencia la material bibliográfico utilizado para la elaboración del presente estudio.
9. Anexos: se expondrán documentos que complementan a la presente investigación.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### ***1. Planteamiento del problema***

Para los autores de la presente investigación, las organizaciones constituyen en la actualidad un campo que ha generado una creciente labor investigativa, ya que cada vez son más los estudios que se realizan en el área, con el fin de conocer sistemáticamente su funcionamiento. Uno de los aspectos que ha sido objeto de estudio significativo, es el clima organizacional; sin embargo, si bien han existido numerosos estudios con respecto al tema, puede decirse que la concepción original del mismo ha permanecido hasta la actualidad, tal y como fue formulado por Kurt Lewin a finales del siglo XIX.

En este sentido, el clima organizacional constituye la atmósfera psicológica percibida por los miembros de una organización que tienen con respecto a la misma. De ahí que, para el conocimiento de esta variable, sea necesario saber sobre otros procesos, tales como la percepción, el conflicto, la motivación, así como sobre variables propias de los individuos, tales como características de personalidad. En la revisión de la literatura especializada acerca del tema, se ha encontrado que uno de los determinantes que logra explicar el clima organizacional en términos de atmósfera psicológica, lo constituyen las variables estructurales de la organización.

De esta forma, puede afirmarse que el clima organizacional variará en función de aspectos estructurales, tales como el tipo de estructura organizativa, la naturaleza y características de los cargos de los empleados, su jerarquía así como la antigüedad. Interesa resaltar en la presente investigación, el estudio del clima en un tipo de organización que ha permanecido alejada de la mirada investigativa, tales como las organizaciones policiales. Éstas poseen un tipo de estructura que bien podría corresponderse con las organizaciones burocráticas.

Es importante resaltar que en la revisión de los antecedentes se han encontrado pocos estudios realizados en las organizaciones policiales, sobre todo específicamente en Venezuela. Los hallazgos encontrados tienen que ver con las leyes que regulan la naturaleza de estas organizaciones; no obstante, son escasos los estudios sistemáticos en este contexto.

De acuerdo a la bibliografía consultada, los autores de la presente investigación señalan que, las organizaciones policiales en tanto que organizaciones burocráticas se caracterizan por poseer límites consistentes y firmes en cuanto a la división del trabajo, la cadena de mando, las comunicaciones, promociones o ascensos, entre otros, de manera que puede decirse que éstas tienden a estandarizar el comportamiento de sus empleados, de manera de permitir el mínimo de variación, debido fundamentalmente a que poseen reglamentados sus procedimientos, de acuerdo con los propósitos de la misma.

Los estudios de clima organizacional que se han realizado en organizaciones burocráticas resaltan al clima como una variable directamente relacionada con el liderazgo autoritario y la motivación al poder. Específicamente, de acuerdo a los estilos de liderazgos propuestos por Kurt Lewin, se ha encontrado que este tipo de sistemas organizacionales suelen promover la existencia de un estilo autoritario, donde existe énfasis significativo en la estructura organizacional, la división del trabajo en términos del cargo y posición que se ocupa, función de la autoridad o cadena de mando, así como poca participación de sus miembros en la toma de decisiones.

En este sentido, la percepción que los empleados tienen de este tipo de organizaciones es la de un ambiente punitivo, castrador, con poco margen para la creatividad y la innovación, entre otros. Así mismo, se ha encontrado que este tipo de atmósfera psicológica posee una estrecha relación con la motivación al poder. De ahí que suele decirse que las organizaciones burocráticas se caracterizan por promover entre sus empleados la motivación al dominio o capacidad de influir en otros.

En el caso concreto de las organizaciones policiales, interesa conocer el clima organizacional de este tipo de organización, teniendo en cuenta el hecho de que suele

promover un liderazgo autoritario y de motivación al poder. Esto es así, no sólo por tratarse de una organización burocrática, sino por su propia naturaleza, donde la regulación del comportamiento de los empleados debe estar consistentemente normalizada.

Específicamente, interesa el caso de la Policía Metropolitana (PM), la cual posee no sólo una estructura y funcionamiento particular, sino un contexto característico, que es necesario considerar de igual manera a la hora de estudiar el clima organizacional.

Este contexto tiene que ver con condiciones del entorno social, político y económico de Venezuela, que de alguna u otra manera influyen en esta organización. En concreto, a juicio de los autores de la investigación, interesa resaltar el marco político, el cual se caracteriza por la existencia de conflictos significativos, donde la PM ha sido escenario de expresión de los mismos. Como es bien sabido, Venezuela ha sufrido una depresión económica relevante en las últimas décadas, así como una división política y social que ha cobrado forma bajo los nombres del chavismo y de la oposición. Tal división puede ser ficticia, constituye una de las formas de aproximarse a la compleja realidad y de entender el fenómeno.

Tal como fue mencionado anteriormente, la PM ha sido objeto de conflicto de tales actores sociales, al punto de haber ocurrido conflictos armados. Puede decirse que independientemente de los múltiples intereses en juego, existen diversos discursos que no sólo intentan defender una posición u otra, sino que al mismo tiempo en la actualidad resulta complejo evaluar el impacto y la naturaleza del conflicto en sí mismo. No obstante, resultaría ingenuo desconocer su relevancia en el estudio de este tipo de organizaciones y de ahí el propósito de contextualizarlo.

En referencia al marco legal, existe un conjunto de legislaciones venezolanas que intentan regular la organización, coordinación, funcionamiento y competencias de la PM, tales como la Ley del Estatuto de la Función Pública y el Reglamento General de la Policía Metropolitana. Tales leyes determinan la estructuración y dinámica de la organización, así como las condiciones políticas, sociales y económicas mencionadas anteriormente.

De acuerdo al planteamiento del problema, con la presente investigación se pretende estudiar el clima organizacional en una organización policial, específicamente en la PM, a partir de la construcción de un modelo de estudio, en función de catorce dimensiones del clima organizacional, elaborado por los investigadores, con la asesoría del tutor metodológico y la consulta a expertos en la materia. Las dimensiones que resultan relevantes para el presente estudio son: motivación, estilo de liderazgo, identificación con la organización, recursos materiales y equipos, trabajo en equipo, sistema de remuneración, sistema de recompensas, sistema normativo, autonomía, estructura, comunicación e información, conflicto, identificación con el trabajo y desarrollo.

En ese sentido, se pretende estudiar un tema que si bien ha sido investigado ampliamente en múltiples contextos organizacionales, ha sido poco estudiado específicamente en Venezuela, en el contexto de la organización policial. De ahí que la presente investigación obedezca al interés fundamental de obtener información sistemática sobre un tema del cual se posee escaso conocimiento.

Además, interesa así mismo destacar que las características del contexto actual en términos políticos, económicos y sociales resultan distintivos para este tipo de organización, aunado al conjunto de características propias que posee la PM, lo cual conlleva a que esta organización sea distinta al resto de las mismas.

De ahí la relevancia de realizar el presente estudio, ya que podrá obtenerse conocimiento sobre el clima organizacional de acuerdo con diversas dimensiones, a través de la contrastación empírica del modelo de estudio de clima propuesto para la investigación. Además del conocimiento teórico acerca del funcionamiento de este tipo de instituciones, podrán derivarse recomendaciones prácticas para la institución en materia de relaciones industriales y organizacionales.

En función a lo planteado anteriormente, el problema de investigación del presente estudio es formulado de la siguiente manera: **¿Cuáles son las diferencias y similitudes del clima organizacional existente entre las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de**

## **Miranda de la Policía Metropolitana de Caracas?**

### ***2. Objetivos de la investigación***

#### **2.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico comparativo del clima organizacional entre las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda de la Policía Metropolitana de Caracas, a través de la medición de 14 dimensiones que lo componen.

#### **2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el clima organizacional existente en la Comisaría “Francisco de Miranda” y en la Comisaría “Antonio José de Sucre”
- Realizar una comparación de los resultados del estudio de clima organizacional de la Comisaría “Francisco de Miranda” con los resultados del estudio de clima organizacional en la Comisaría “Antonio José de Sucre”
- Determinar semejanzas y/o diferencias de la percepción de clima organizacional según la posición jerárquica y la antigüedad de los funcionarios en la Policía Metropolitana.

### ***3. Justificación del estudio***

La importancia de la realización de esta investigación radica en lograr recabar información para estudiar, analizar, describir y documentar el estudio del clima organizacional, en una institución con características organizacionales particulares como lo es la Policía Metropolitana de Caracas.

Por lo cual resulta necesario destacar que por su parte el estudio del clima organizacional es importante de acuerdo a estas razones:

Es importante por la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los individuos, ya que es sabido que el comportamiento individual no depende solo de características individuales, sino de la forma como percibe el individuo su ambiente laboral. Así, el clima influye sobre el comportamiento de los empleados ya que define los estímulos que son o no apoyados dentro de una organización, y que determinan la forma de actuar de sus miembros.

Brunet (1992), señala tres razones por las cuales el clima organizacional debe ser evaluado:

1. Para determinar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

## II. MARCO TEÓRICO

### *1. Las organizaciones*

La noción general de las organizaciones tiene que ver con un sistema que posee un conjunto de partes interrelacionadas entre sí que interactúan constantemente con el fin de alcanzar objetivos comunes. En este sentido, son múltiples las definiciones que existen en referencia a las organizaciones como sistemas de grupos humanos, que poseen una estructura particular, así como una forma determinada de funcionar. A continuación, se presentan definiciones de diversos autores, con el fin de destacar sus aspectos comunes y particulares.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987) entiende por organización un grupo social, que “se diferencia de otras organizaciones de personas en que su conducta se encuentra dirigida hacia sus metas. Es decir, buscan metas y objetivos que se pueden alcanzar con más eficacia mediante la acción concertada de las personas” (p. 575). De acuerdo con esto, la conducta del individuo se encuentra orientada por los fines del sistema, acogiendo al individuo dentro del mismo. Posteriormente, los autores reformulan ligeramente su concepción de las organizaciones, agregando la noción de institución social con respecto a las mismas, de manera que las define como “las instituciones que habilitan a la sociedad a perseguir metas que pueden que no se logren vía la acción del individuo sólo” (p. 542).

En este sentido, puede observarse que las organizaciones tratan de grupos sociales constituidos y orientados a alcanzar un fin. De igual manera, Robbins (1999) define a la organización como una “unidad social coordinada a conciencia que funciona en forma relativamente continua para lograr una meta común o una serie de metas” (p. 1-27). Puede observarse que se otorga énfasis a la naturaleza intrínseca de la organización como unidad social, lo cual posee una serie de implicaciones, tales como que se trata de un grupo humano, donde la comunicación constituye uno de sus elementos fundamentales. Así mismo, se

contempla que es una unidad coordinada, de ahí que requiere de una gerencia, administración y compendio de normas para su funcionamiento.

Según Chiavenato (2003) una organización es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p.7). Nótese que aparece nuevamente el elemento de la coordinación consciente en la presente definición tal y como en la anterior, de ahí que puede resaltarse que las organizaciones consisten en el intento deliberado de lograr objetivos previamente determinados.

Además, el autor destaca que una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente y de manera coordinada.
3. Desean obtener un objetivo común.

Por su parte, Bernard, citado por Kreitner y Kinicki (1996) define a una organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p. 534). En esta definición se presentan nuevamente los elementos anteriores, donde las actividades coordinadas, como destaca también Chiavenato (2003), representan a la organización en términos de un conjunto de tareas y funciones concretas a llevarse a cabo. En este sentido, puede afirmarse que en la literatura especializada con respecto al tema se encuentran definiciones que otorgan un énfasis mayor al carácter social a las organizaciones, mientras hay otras que hacen énfasis en la división del trabajo como elemento primordial.

### **1.1 Características de las organizaciones**

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987) señalan que las características esenciales de las organizaciones tienen que ver con la conducta, la estructura y los procesos.

- **Comportamiento:** las organizaciones al estar compuestas de individuos exigen del

entendimiento del comportamiento individual de las personas que la conforman, ya que la conducta de cada una de las personas influirá en su desempeño laboral. De acuerdo a esto, es de interés el estudio de las motivaciones y necesidades personales, percepción, actitudes, características de personalidad y el conocimiento.

- **Estructura:** hace referencia a las características de la organización que controlan o distinguen sus partes. La estructura organizacional posee influencia tanto en los individuos y como en los grupos que trabajan dentro de la organización y puede definirse como la forma en que “las áreas de trabajo formalmente divididos, agrupados y coordinados” (Robbins, 1999). Es decir, la estructura organizacional tiene que ver con la división del trabajo de acuerdo a funciones y tareas. Se habla de estructuras de tareas y de autoridad, ya que cada cargo posee una línea de mando a la cual responder. La representación gráfica de la estructura organizativa es el organigrama y constituye muchas veces la forma más concreta de poder apreciar las estructuras de las organizaciones. De acuerdo con Kreitner y Kinicki (1996) al momento de observar un organigrama se pueden contemplar las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo que conforman la estructura organizativa.

- **Procesos:** los procesos dan vida a la estructura organizativa, ya que componen la dinámica organizacional que influye en el desempeño laboral. Concretamente, los procesos hacen referencia a la secuencia de pasos o actividades que tienen lugar dentro de la organización, entre los cuales destacan los procesos de toma de decisiones, comunicación, socialización y desarrollo organizacional, entre otros.

Kreitner y Kinicki (1996) consideran entre las características de la organización la coordinación de esfuerzos, la división del trabajo y la jerarquía de autoridad, los cuales serán explicados brevemente a continuación, además de la cultura organizacional.

- **Coordinación de esfuerzos:** consiste en la formulación y puesta en práctica de las políticas, normas y procedimientos que rigen a la organización.

- **División de trabajo:** se refiere a la especificación y diferenciación de las tareas y funciones de los cargos orientados al logro de objetivos comunes. La división del trabajo hace referencia a los ámbitos especializados del trabajo dentro de la organización que puede ubicarse dentro de un continuo de menor a mayor complejidad o rango de especialización.
- **Jerarquía de autoridad:** tiene que ver, de acuerdo con Robbins (1999) “con los derechos inherentes en una posición gerencial de dar órdenes para que éstas sean obedecidas” (p. I-17). Así mismo, Kreitner y Kinicki (1996) señalan que la autoridad jerárquica es la red a través de las cuales deben orientarse las comunicaciones oficiales en la organización. Donde la base de la pirámide organizacional debe responder a la punta de la pirámide, a través de canales formales ya establecidos por la organización, por medio de las diferentes de las jerarquías de autoridad.

## 1.2 Tipología de las organizaciones según Blau y Scott

Es necesario considerar que las organizaciones existen para proporcionar beneficios. Así, Blau y Scott presentan una tipología de las organizaciones basada en el beneficiario principal (principio del “cui bono”), o sea de quien se beneficia con la organización. Los beneficios para la parte principal constituyen la esencia para la existencia de la organización. (Chiavenato, 1989, p.374). Para Blau y Scott, existen cuatro categorías de participantes que pueden beneficiarse con una organización formal:

1. Los propios miembros de la organización
2. Los propietarios o dirigentes de la organización
3. Los clientes de la organización
4. El público en general

En función de esas cuatro categorías de beneficiario principal que la organización pretende atender, existen cuatro tipos básicos de organizaciones:

- **Asociaciones de beneficio mutuo:** donde los beneficiarios principales son los propios miembros de la organización.
- **Organizaciones de intereses comerciales:** donde los propietarios accionistas son los principales beneficiarios de la organización.
- **Organizaciones de servicios:** donde un grupo de clientes es beneficiario principal, como por ejemplo en el caso de: hospitales, escuelas, etc.
- **Organizaciones del Estado:** donde el beneficiario es el público en general. Por ejemplo: el sistema judicial, la organización militar y organizaciones policiales.

La tipología de Blau y Scott presenta la ventaja de destacar la fuerza de poder de influencia del beneficiario sobre las organizaciones, a punto de condicionar su estructura y objetivos. Su clasificación, basada en el “cui bono”, proporciona un mejor agrupamiento natural de las organizaciones con objetivos similares. Sin embargo, ésta teoría es simple y unidimensional por no suministrarnos información con respecto a los sistemas psicosociales y administrativos, como tampoco de la tecnología existente en las organizaciones.

### **1.3 Las organizaciones burocráticas**

Las organizaciones se clasifican de acuerdo con diferentes criterios. Algunos lo hacen en función a los objetivos a los cuales se encuentra destinada la organización, mientras existen otros criterios que tienen que ver con el estilo de la organización. De acuerdo con Chiavenato (1989) un tipo especial de organización está dado por las organizaciones burocráticas, las cuales poseen un tipo característico de estructura, de cultura organizacional, división del trabajo, cadena de mando, jerarquía de autoridad, entre otros.

Este tipo de organización interesa particularmente a la presente investigación, ya que ésta se circunscribe al estudio del clima organizacional en función de una serie de factores organizacionales, específicamente en una institución de naturaleza burocrática como lo es la PM.

El entendimiento de las organizaciones burocráticas pueden entenderse de acuerdo a

tres acepciones fundamentales. La primera tiene que ver con su concepto popular, en la cual están interferidas las soluciones efectivas y eficientes. En segundo lugar, el término también se emplea cuando una organización funciona de acuerdo a la adhesión de los empleados a los reglamentos y rutinas.

En tercer lugar, según Weber (1958) la burocracia es la organización eficiente por excelencia, ya que se distingue por la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines u objetivos pretendidos, a fin de alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los mismos. El conjunto de características que la definen son las siguientes:

- **Carácter legal de las normas y reglamentos:** las normas y reglamentos definen el funcionamiento de las organizaciones, como lo indica Chiavenato (1989) “la burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidas por escrito” (p. 314). Las normas y reglamentos regulan todos los ámbitos de la organización y son racionales y legales, ya que son congruentes con los objetivos propuestos y definen el poder legítimo a las figuras de autoridad en la coacción con los subordinados para imponer la disciplina dentro de la organización.
- **Carácter formal de las comunicaciones:** la comunicación en las organizaciones burocráticas son esencialmente escritas o poseen canales predeterminados. Las reglas, decisiones y acciones administrativas son elaboradas y registradas por escrito con el fin de garantizar interpretaciones unívocas, comprobación y documentación adecuada a la formalidad de la organización.
- **Carácter racional y división del trabajo:** la sistemática división del trabajo caracteriza a las organizaciones burocráticas, atendiendo a la racionalidad, es decir garantizando la eficiencia en el logro de los objetivos propuestos. En estas organizaciones se establecen las atribuciones, los derechos y el poder de cada uno de los miembros.
- **Impersonalidad en las relaciones:** la distribución de actividades se hace en términos de

cargos y funciones y no de personas, los individuos son considerados como ocupantes de cargos y ejecutores de funciones y no necesariamente como personas. El poder es percibido como impersonal y depende del cargo que se ocupa, así como es concebida la obediencia del subordinado. En el cargo se definen las competencias y las responsabilidades de cada quien.

- **Jerarquía de la responsabilidad:** los cargos se definen según el principio de jerarquía, los cargos inferiores están bajo el control y la supervisión de uno superior, la estructura se organiza en escalones de autoridad, e decir se define en orden y subordinación según la gradación de la autoridad del cargo.
- **Rutinas y procedimientos estandarizados:** las reglas y las normas técnicas de desempeño son definida por el cargo, las conductas de los individuos en el cargo están reguladas según las rutinas y procedimientos contemplados en las reglas y normas técnicas del cargo. Las actividades de desempeño en el cargo responden a una estandarización definida previamente respondiendo a la racionalidad de la organización.
- **Competencias técnicas y meritocracia:** la escogencia de los individuos para el cargo se basa en el mérito y la competencia técnica, estos criterios son universales en las organizaciones burocráticas y responden a la racionalidad. En las organizaciones burocráticas se toman en consideración las competencias, los meritos y la capacidad del funcionario en relación al cargo o las funciones a desempeñar.
- **Especialización de la administración:** en las organizaciones burocráticas existe una clara separación entre la propiedad y la administración, los administradores se encuentran completamente separados de la propiedad de los medios de producción.
- **Profesionalización de los participantes:** los funcionarios son especialistas de su cargo, que perciben un salario según el cargo que ocupan, siempre nominado por un superior jerarquizado según la estructura de la organización, el tiempo de desempeño en el cargo es indeterminado, su promoción depende de su méritos, capacidades y competencias lo que le

permite desarrollar carrera dentro de la organización e identificarse con los objetivos del cargo y de la organización.

- **Completa previsibilidad del funcionario:** el comportamiento de los funcionarios responde a las normas y reglamentos previamente definidos para alcanzar la máxima eficiencia de la organización.

Weber [1922] (1974) concibió la organización burocrática, tal y como fue mencionado anteriormente como el tipo de “organización ideal”, destinada a la prestación de servicios sociales o eficiencia funcional. Se fundamentó en el principio de la racionalidad, en términos de estar orientado hacia un fin o un valor. Específicamente, la administración burocrática posee sus bases en la dominación legal, la cual significa dominación por medio del saber y la racionalidad.

Sin embargo, Merton (1949) subrayó las distorsiones o debilidades del Modelo Weberiano, destacando que de acuerdo a sus principios las organizaciones burocráticas buscan una variación mínima del comportamiento de sus empleados, ya que optan por la estandarización de sus funciones, actividades y procedimientos. De ahí que pueda afirmarse, de acuerdo al autor, que este tipo de organizaciones se caracterice por el ejercicio del control y que carezcan de flexibilidad.

Además, el autor citado considera que las organizaciones burocráticas, al poseer exigencias y controles de esta naturaleza, en términos de una estandarización previsible de los procesos y comportamientos, presentan una rigidez en su funcionamiento que las hace ineficientes. Es decir, la existencia de un conjunto de normas y reglamentos, la institucionalización del castigo así como la supervisión jerárquica para asegurar la obediencia, generan para Merton defensas y resistencias dentro de la organización por parte de los empleados, desatendiendo las expectativas de los clientes y por tanto reduciéndose la eficacia organizacional. De esta forma, el funcionario ante presiones externas se preocupa más por justificar su comportamiento atendiendo a las reglas internas de la organización, que en atender las necesidades y expectativas del cliente.

Por su parte, Selznick (1948) cp. Chiavenato, (1994) describe la interacción de las organizaciones burocráticas y su ambiente, definiéndolas como sistemas abiertos y dinámicos, que tienen la necesidad de responder tanto a presiones del ambiente externo como interno, para poder alcanzar sus objetivos. De ahí que éstos deban ajustarse y modificarse según las necesidades de adaptación de la organización.

Internamente las técnicas de control generan consecuencias no previstas, como resultado de la progresiva delegación de autoridad. Desde el punto de vista, la organización se ve en la necesidad de incorporar elementos que le son externos de otras organizaciones para garantizar el logro de sus objetivos. El modelo presenta la burocracia como un modelo adaptativo y dinámico que interactúa permanentemente con el ambiente externo adaptándose a él.

Así mismo, Katz y Kahn (cp. Robbins, 1999) conciben a la organización como un sistema abierto y en dinamismo con el ambiente. De ahí que las críticas que realizan al Modelo Weberiano tengan que ver con que la organización burocrática constituya una organización superracional, que no posee en cuenta su propia naturaleza. Los autores contemplan que este tipo de organizaciones sólo pueden sobrevivir en la medida en que posean labores que requieran un mínimo de creatividad, donde las exigencias del ambiente se posean de forma clara y precisa; sea rápido el proceso de toma de decisiones y se conciba a la organización como un sistema cerrado, sin incorporar cambios provenientes de las influencias del medio.

Por otra parte, de acuerdo a Gouldner, no existe un sólo modelo de burocracia, sino diferentes grados de burocratización que coexisten dentro de un proceso más general de burocracia. Éste se caracteriza por ser “un ciclo inestable que busca siempre la estabilidad y el equilibrio, pero provoca tensiones y conflictos interpersonales. La organización es visualizada como un sistema inestable” (cp. Chiavenato, 1994, p. 333).

En este modelo las demandas de control exigidos por la dirección de la empresa dependerán de la adopción de normas generales e interpersonales que regulan los procesos de trabajo, por ello señala que no existe un único modelo de burocracia, sino una variedad en un continuo que van desde un exceso de normas y reglamentos (excesivamente burocratizada) a escasez de normas y reglamentos (muy poca burocratizada).

Tal y como puede apreciarse en los modelos presentados sobre las organizaciones burocráticas, existe una tendencia a definir las y concebir su funcionamiento de acuerdo al papel que posea el poder en tales estructuras. En este sentido, los modelos de Weber y Merton, pueden compararse en función de su concepción teórica sobre el poder. Para Weber [1922] (1974) el poder en términos de “relación social”, se define como “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p. 43). En esta definición, de acuerdo con Montero (2003) puede observarse que el poder representa una imposición que se concentra en sólo uno de los polos de la relación social.

Por su parte, Merton (1989) concibe el poder como una forma de obstáculo, en el que no se ejercen amenazas ni sanciones, puesto que opera por medio de la obstaculización, demora o impedimento de las acciones. Estos mecanismos fueron observados por Merton (1989) en la organización burocrática como formas de resistencia o defensa de los empleados contra el poder ejercido por la estructura organizacional y son a su vez, los que de alguna manera explican la ineficiencia del sistema.

De esta manera, tal y como menciona Montero (2003) “dentro del restringido ámbito donde el burócrata tiene formas de control, usa su poder para impedir o demorar el acceso de quienes tienen la desdicha de tocar a su puerta o de presentarse frente a su ventanilla para la obtención de algún servicio, alargando así las cadenas de acciones inútiles del solicitado” (p. 45).

En síntesis, puede destacarse que el tema del poder constituye un elemento fundamental en la noción del funcionamiento de las organizaciones burocráticas, de ahí que sea de interés exponer a continuación las concepciones acerca del mismo.

## **2. Poder**

El poder se define como una relación social en el que A posee influencia sobre B y por tanto actúa en función a esta influencia (Robbins, 1999). De acuerdo al autor, la relación entre A y B implica una noción de dependencia, en el sentido de que mientras más fuerte es la dependencia de B con respecto de A “más grande es el poder de A en la relación” (Robbins, 1999, p. 396).

### **2.1 Bases o fuentes del poder**

- **Poder de recompensa:** es la influencia que se ejerce por medio del otorgamiento de recompensas y castigos en función de los comportamientos. Por ejemplo, de acuerdo con Montero (2003), la aprobación social constituye una de las formas de poder a través de recompensas. Según Robbins (1999) al otorgarle valor positivo a una persona, se ejerce un control de recompensas, mientras que al sustraer este valor o imponer uno negativo, se ejerce un poder coercitivo.
- **Poder coercitivo:** la base del poder coercitivo se fundamenta en el sentimiento de temor que implicarían la presencia de consecuencias negativas (French y Raven cp. Robbins, 1999). Según Montero (2003) el poder coercitivo se define como “la capacidad de obligar, de forzar a alguien a ejecutar ciertas acciones (...) bajo amenaza con las consecuencias negativas que puede sufrir si no obedece” (p. 42- 43). La autora destaca en relación a este tipo de poder que:

Este es el poder que conservan los cuerpos policiales, los jueces, los ejércitos, los maestros, el médico en el hospital, el carcelero o el delincuente ante su víctima. Su poder se deriva como para unos, de las disposiciones legales y los reglamentos que les confiere la autoridad para

llevar a cabo las acciones represivas, condenar y privar de la libertad; para otros, ya sea de la normativa apoyada en un conocimiento especializado o bien de una relación desigual de fuerza que cobra carácter amenazante (p. 43).

- **Poder legítimo:** el poder legítimo procede de una autoridad constituida legítimamente, “o representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización” (Robbins, 1999, p. 399).
- **Poder de expertos:** el aquél tipo de poder que procede de la experiencia, las habilidades, competencias y conocimientos.
- **Poder de referencia:** reside en la identificación de una persona percibida como poderosa o que posee atributos deseables.

## 2.2 Tipología de las organizaciones de acuerdo al uso y significado del poder

Etzioni, citado por Chiavenato (1989, p. 372) clasificó la tipología de las organizaciones con base en el uso y significado del poder. Éste es concebido en términos de la obediencia que una persona posee con respecto a otra. Para él, la estructura de obediencia en una organización es determinada por los tipos de controles aplicados a los participantes.

- **Organizaciones coercitivas:** en las que el poder es impuesto por la fuerza física o por controles basados en premios o penas. Utilizan la fuerza (latente o manifiesta) como el medio principal de control sobre los participantes de nivel inferior, La participación de sus miembros tiende a ser alienante en relación a los objetivos organizacionales.
- **Organizaciones utilitarias:** en las que el poder se basa en el control de los incentivos económicos. Utilizan la remuneración como base principal de control. Los participantes de nivel inferior contribuyen a la organización con un compromiso típicamente calculador,

basado casi exclusivamente en los beneficios que esperan obtener.

- **Organizaciones normativas:** en las cuales el poder se basa en un consenso sobre los objetivos y métodos de la organización. Utilizan el control moral como la fuerza principal de influencia sobre los participantes. Los participantes tienen un alto compromiso moral y motivacional. Este tipo de organización también es conocido como organizaciones voluntarias.

La tipología de Etzioni es muy utilizada dada la consideración que hace sobre los sistemas psicosociales de las organizaciones. Sin embargo, su desventaja es dar poca consideración a la estructura, la tecnología utilizada y al ambiente externo. Se trata de una tipología simple y unidimensional, basada exclusivamente en los tipos de control.

### **3. Motivación**

Para poder comprender el comportamiento de las personas en la organización es necesario entender la naturaleza del mismo. Chiavenato (2000) señala que el comportamiento humano es por naturaleza motivado, ya que posee una finalidad, es decir, se encuentra dirigido hacia una meta. En el caso del contexto organizacional, interesa comprender la manera en que el comportamiento individual de los empleados puede dirigirse y orientarse hacia el logro de las metas organizacionales. En este sentido, se expondrán brevemente algunos de los elementos que caracterizan al proceso de la motivación humana y algunas de las teorías que ha intentado explicar y aproximarse a este fenómeno.

De acuerdo con Reeve (1994) la motivación responde a un proceso dinámico y cíclico que busca retroalimentación con el medio ambiente, con el fin de satisfacer las necesidades humanas, entre otros objetivos. En el contexto organizacional, de acuerdo con Robbins (1999), la motivación tiene que ver con “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, coordinadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168).

En la definición del autor, los elementos característicos resultan ser el esfuerzo, las

metas organizacionales y las necesidades. En este sentido, se entiende por esfuerzo la intensidad que una persona dedica al logro de una meta, por lo que puede decirse que mientras más motivado esté una persona en el alcance de un objetivo, mayor será el esfuerzo que desplegará en este sentido y viceversa. En cuanto a las necesidades, éstas hacen referencia a “algún estado interno que hace que ciertos resultados sean atractivos para la persona” (p. 168).

De acuerdo a esta definición, las necesidades insatisfechas crean tensiones y éstas estimulan el impulso de la persona por aliviar el estado de tensión. Por lo tanto, los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión, desplegando esfuerzos para su alivio. En la medida en que las necesidades personales y logro de las metas organizacionales se encuentren en concordancia, mejor será el estado motivacional que poseerá el empleado.

### **3.1 Tipos de motivación**

- **Motivación extrínseca**

Pueden identificarse fundamentalmente dos tipos de motivos: los externos y los internos. Cuando una persona hace cosas en función a estímulos externos, se dice que la conducta se encuentra motivada extrínsecamente. Son ejemplo de la conducta motivada por fuentes externas la recompensa, tales como el dinero; el castigo y las normas sociales. Cuando la conducta se encuentra motivada extrínsecamente se dice que ésta se encuentra controlada por el ambiente.

- **Motivación intrínseca**

Mientras que cuando la conducta se encuentra motivada intrínsecamente responde a que el mismo hecho de realizar una conducta determinada resulta en sí misma reforzante. Son ejemplos de este tipo de motivos la curiosidad, la exploración, la fatiga y el disfrute al realizar particulares actividades. Cuando la conducta se encuentra controlada por factores internos se dice que está auto regulada, y generalmente surge de intereses, necesidades y reacciones personales al propio comportamiento.

Las teorías acerca de la motivación constituyen aproximaciones teóricas acerca del

tema con el fin de poder comprender qué hace a la gente actuar y repetir ese comportamiento. Son diversas los planteamientos que existen en este sentido, de los cuales interesa mencionar especialmente la teoría de Mc Clelland, ya que ésta explica la motivación en términos de necesidad de logro, afiliación y poder, que particularmente interesan a la presente investigación.

### **3.2 Teoría de la Motivación de Mc Clelland: necesidad de logro, filiación y poder**

Mc Clelland posee una teoría sobre la motivación humana donde se parte del supuesto fundamental de que ésta es una motivación orientada al logro. El logro se puede definir como “el impulso de superación en relación aun criterio de excelencia establecido” (Reeve, 1994, p. 271). El investigador formuló su teoría partiendo de una serie de investigaciones acerca de las relaciones entre capitalismo, protestantismo y logro y la relación de estas dimensiones con el crecimiento económico de las naciones.

Al medir la motivación al logro y el grado de crecimiento de diferentes países, encontró que el ser protestante posee una serie de características asociadas las cuales tienen que ver con este impulso hacia la excelencia, tales como el deseo de progresar, el énfasis en el logro, la postergación de la gratificación, entre otros, tal y como fueron postuladas por Weber como características necesarias para las empresas y el capitalismo. De ahí que pueda afirmarse de acuerdo con esta teoría, que la motivación al logro se encuentra asociada a sociedades capitalistas y de significativo crecimiento económico.

Mc Clelland y Atkinson formularon un modelo que a parte de incluir la motivación al logro también contempla la motivación a la filiación y al poder. Las conductas que pueden ser activadas por la motivación al logro son la conducta de logro propiamente dicha, rendimiento óptimo en tareas moderadamente desafiantes, la persistencia y el manejo de una actividad empresarial independiente.

Por otra parte, la necesidad de filiación tiene que ver con “una necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales (Reeve, 1994, p.

279). En este sentido, son conductas activadas por esta necesidad el desarrollo de las relaciones interpersonales y el mantenimiento de redes interpersonales; siendo las condiciones que activan este tipo de necesidad, situaciones de miedo y ansiedad, así como los sentimientos de vergüenza.

En cuanto a la motivación al poder ésta se define como “el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno mismo” (Reeve, 1994, p. 284). También el poder ha sido definido como al “necesidad de tener impacto, influencia o control sobre otra persona” (p. 287). Las conductas activadas por la motivación al poder son el liderazgo en términos del reconocimiento en grupos reducidos, la agresividad, el tipo de carrera que se haya estudiado y la pertenencia de objetos prestigiosos.

En este sentido, es importante señalar que Mc Clelland realizó estudios de motivación en Venezuela, los cuales arrojaron que el venezolano en primera instancia está orientado al poder, luego a la afiliación y por último al logro.

Aunque, estudios posteriores llevados a cabo por Pérez y Silva (2000) sobre el perfil motivacional de los militares de la armada venezolana según la teoría de Mc Clelland, determinaron que estos “presentan una mayor orientación a la afiliación (...), seguida por la motivación (...) y por último la motivación al poder” (p. 160).

#### ***4. Percepción***

La percepción representa un aspecto relevante en el estudio de las organizaciones, porque constituye el proceso a partir del cual los empleados fundamentan su comportamiento. En este sentido, la toma de decisiones, el desempeño, el carácter de las relaciones interpersonales entre los empleados así como entre éstos y sus supervisores, las expectativas, el esfuerzo y la lealtad del empleado con respecto a la organización, se verán influenciados a partir de la manera en que los trabajadores perciban su ambiente de laboral.

Específicamente en relación al clima organizacional, en términos de la atmósfera psicológica que posee una organización, ésta será percibida e interpretada, tal y como fue

señalado anteriormente, en función a múltiples factores personales propios del perceptor, de las características objetivas de los estímulos u objetos que componen esta atmósfera psicológica, así como del contexto en el cual se encuentran enmarcados. De ahí de estudiar los elementos característicos de este proceso psicológico.

Las personas en su medio ambiente se comportan de acuerdo a lo que perciben y es bien sabido que cada persona percibe el mundo de una manera particular. De acuerdo con Matlin y Foley (1996) la percepción constituye un proceso mental a través del cual las personas procesan la información proveniente del medio ambiente y fundamentan su comportamiento, es decir “es un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente” (Robbins, 1999, p. 90).

Es importante destacar el hecho de que los individuos otorgan sentido a sus sensaciones, ya que esto implica que la realidad en sí misma no posee un significado en particular, sino que variará de acuerdo a la subjetividad de cada quien. Por otra parte, Napier y Gershenfeld (1987) señalan que la percepción es un proceso de naturaleza selectiva, ya que por medio de la atención el individuo puede seleccionar los elementos que serán captados preferentemente en vez de otros.

1

La percepción conlleva a la interpretación y ambos procesos dependen de la historia previa de la persona, sobre todo en relación a los significados aprendidos que se posean del objeto que es percibido, las necesidades del sujeto en ese momento en particular, así como las propiedades inherentes al estímulo y a la escena que es percibida. De esta forma, puede afirmarse que aquello que es percibido es siempre una función de un conjunto de variables propias al estímulo, al contexto y al perceptor.

#### **4.1 Elementos de la percepción según Robbins (1999)**

- El perceptor:

El individuo que percibe posee inherentemente una serie de elementos que influirán en su proceso de percepción, siendo de interés las características de su personalidad, tales como las actitudes, motivaciones, experiencias pasadas, rasgos y las expectativas. De ahí la importancia de poder enmarcar dentro de este conjunto de variables la interpretación que le otorga cada persona a sus percepciones.

- El objetivo:

Las características del objetivo que está siendo percibido influyen en el proceso percibido. En este sentido, interesan las características y propiedades inherentes del estímulo u objeto que es percibido, ya que en función a éstas podrá captarse con mayor o menor facilidad la atención del perceptor.

- La situación:

La situación constituye el tercer elemento del proceso perceptivo y tiene que ver con el contexto que enmarca la percepción del objeto. Aspectos relevantes de la situación que influyen en este proceso son los elementos ambientales tales como, la luz, la temperatura, el color, el tiempo, entre otros factores situaciones. También se consideran dentro de esta variable las diferentes situaciones sociales en las cuales se da el proceso perceptivo, tales como el contexto laboral, familiar, etc.

## ***5. Cultura organizacional***

Los grupos sociales suelen poseer determinados factores que los caracterizan y los hacen comportarse de una manera y no de otra, así como poseer un sentimiento de pertenencia y membresía que conlleva a que sus miembros se sientan parte de un todo. De acuerdo con Nisbet (1975) la cultura representa todas aquellas producciones humanas que son independientes de su naturaleza biológica y constituye “el agregado o suma total de los modos de comportamientos, sentimientos y pensamientos y juicios aprendidos por el hombre en la

sociedad” (p. 218). Es decir, la cultura está integrada por las maneras de pensar, actuar y de sentir de un grupo particular.

En este sentido, puede afirmarse que una de las características fundamentales de la cultura es que ésta es aprendida y que se define en términos de una serie de significados compartidos por los miembros de un determinado grupo social que orientan y dirigen su conducta de una manera particular, pudiendo identificar a cada uno de sus integrantes como miembros del grupo. El conjunto de estos significados compartidos tiene que ver con “las normas, valores, conocimientos, artefactos, lenguajes y símbolos aprendidos que se comunican constantemente entre las personas que comparten una misma forma de vida” (Calhoun, Light y Keller, 2000, p. 117).

En relación con el mundo organizacional, la cultura hace referencia al conjunto de significados que son propios a la organización y que son compartidos por todos y cada uno de sus miembros. En este sentido, puede definirse como cultura organizacional según Granell, Garaway y Malpica (1997) como “el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos” (p. 5).

Las definiciones propuestas acerca de la cultura hacen referencia a un conjunto de factores, tales como los valores, las normas, las creencias, conocimiento, lenguajes y símbolos; los cuales son también considerados por Gelles y Levine (1996) como los elementos característicos de la cultura, incorporando a su vez a la tecnología como elementos constitutivos de la misma. A continuación, cada uno de éstos serán explicados brevemente.

### **5.1 Elementos de la cultura organizacional**

- **Valores:** según Calhoun, Light y Keller (2000) se entiende por valores aquellos criterios a través de los cuales se fundamentan los juicios sociales y se realizan las evaluaciones en la

vida social. Los valores poseen una utilidad funcional, ya que son asumidos para juzgar aquello deseable y diferenciarlo de lo indeseable, así como aquello que es correcto e incorrecto, bueno y malo, etc. Puede decirse que los valores no sólo hacen referencia a un ideal, sino también a todo aquello que se diferencia o se opone a ese ideal. Por su parte, Robbins (1999) considera los valores como aquellas “convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible personal o socialmente a un modo opuesto o estado final de existencia” (p. 132).

En este sentido, para el autor resulta fundamental que los valores poseen intrínsecamente el elemento de juicio que diferencia entre lo bueno y lo malo y que así mismo, varían tanto en contenido como en intensidad. El hecho de poder entender los valores en estos términos, permite la conceptualización de un sistema jerarquizado de valores, el cual consiste en colocar en una escala ascendente el orden en que unos valores son calificados en términos de su importancia relativa y de su poder para orientar la conducta del individuo. Son valores significativos la libertad, el honor, el respeto, la obediencia y la igualdad, entre otros.

- **Normas:** de acuerdo a Calhoun, Light y Keller (2000) las normas son aquellas directrices que reglamentan el comportamiento social y que son adoptadas por todos los miembros del grupo. Los mismos autores señalan que las normas “dicen cómo se ha de comportar la gente en situaciones particulares y son menos amplias y más específicas que los valores” (p. 95). En este sentido, mientras los valores orientan la conducta hacia un ideal, las normas dictaminan “cómo debe conducirse la gente (...) (ya que) son reglas que se comparten y la proveen la guía para todas las actividades” (Gelles y Levine, 1996, p. 90).

Robbins (1999) por su parte, define las normas dentro de la organización, como “los estándares aceptables de comportamiento de un grupo que es compartido por sus miembros” (p. 255). En este sentido, las normas guardan una íntima relación con las situaciones o circunstancias concretas en las cuales puede encontrarse una persona y dictaminan lo que se debe o no debe hacerse. Es importante destacar que dentro de una organización, las normas o estándares establecidos se encuentran escritas formalmente dentro de manuales organizacionales estableciendo reglas y procedimientos que los empleados deben seguir.

Es importante destacar que las normas varían de acuerdo a las sociedades, culturas u organizaciones, y que cuando éstas se hacen repetidamente pueden convertirse en tradiciones, costumbres y/o hábitos (Gelles y Levine, 1999). Por otro lado, Calhoun, Light y Keller (2000) señalan que las normas varían de acuerdo a la importancia que las personas les atribuyen, de ahí que las reacciones ante su quebranto varíen en función a esta importancia que se les ha atribuido previamente.

Por su parte, Robbins (1999) menciona algunos tipos de normas que suelen encontrarse dentro del contexto organizacional:

- **Normas de desempeño:** son aquellas que tienen que ver con los estándares que los empleados deben seguir para satisfacer los criterios de desempeño. Es decir, en términos de qué tan duro debe trabajarse, de qué manera debe realizarse el trabajo, qué nivel de productividad alcanzar, así como los niveles apropiados de retraso, entre otros.
- **Normas de apariencia:** son aquellos estándares que indican la manera en que debe lucir una persona dentro del contexto laboral, tales como el vestido apropiado, la lealtad al grupo de trabajo, cuándo aparentar estar o no ocupado y cuándo es aceptable relajarse y detenerse en las labores cotidianas.
- **Arreglo de las normas:** tiene que ver con los ajustes informales que realizan los miembros de los grupos de trabajo a la hora de regular las interacciones sociales. Se relaciona con quién almuerza con los miembros de un grupo, las amistades dentro y fuera del contexto laboral, así como los juegos sociales, etc.
- **Normas para la distribución de los recursos:** son aquellos estándares que establecen cómo deben formularse los salarios, la asignación de trabajos difíciles, la distribución de nuevas herramientas y equipos.

Así mismo, Robbins (1999) destaca que existen determinados factores que contribuyen

al establecimiento por parte de un grupo de determinadas normas dentro del contexto laboral, a saber:

1. El hecho de que facilite la supervivencia de un grupo
  2. El hecho de que incremente la productividad
  3. El hecho de que reduzca los problemas interpersonales entre los miembros de un grupo
  4. El hecho de que permita a los miembros expresar los valores centrales tanto del grupo como de la organización, clarificando lo que es distintivo en referencia a la identidad del grupo.
- **Símbolos:** los símbolos como elementos de una cultura hacen referencia a las formas en que los significados compartidos son codificados de una manera particular. El símbolo busca simplificar información, de manera que pueda evocar su significado en la medida en que sea percibido. Los símbolos pueden ser objetos, imágenes, sonidos, gestos y representan mucho más de lo que ellos son en sí mismos de acuerdo a la cultura determinada u organización dentro de la cual se contextualicen.
  - **Lenguaje:** el lenguaje representa un sistema de símbolos destinado a la comunicación verbal o escrita dentro de la organización y constituye uno de los elementos fundamentales de la cultura, ya que es a través del mismo cómo se pueden transmitir los valores, normas, y demás significados compartidos por el grupo social.
  - **Conocimiento y tecnología:** el conocimiento se encuentra integrado por el conjunto de creencias, hechos y habilidades prácticas que las personas y las organizaciones acumulan a través del tiempo. El conocimiento consiste en información sistemática o informal acerca de cómo hacer, así como información sobre hechos, lugares y personas. Por otro lado, la tecnología hace referencia “al cuerpo de conocimientos prácticos y equipos para mejorar la eficacia de la labor humana y alterar el ambiente para su uso” (Guelles y Levine, 1999, p. 96).

## 5.2 Funciones de la cultura

De acuerdo con Robbins (1999) la cultura organizacional posee una serie de funciones relevantes:

- Distingue los límites de la organización: al constituir un sistema de significados compartidos diferencia a la organización de las demás organizaciones
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilita la generación de un compromiso con un sistema integrador que el interés personal de un individuo
- Incrementa la estabilidad del sistema social, en términos de que ayuda a unir a la organización
- Sirve como mecanismo de control que guía y orienta las actitudes y comportamientos de los empleados.

### **5.1 Clima y cultura organizacional**

Generalmente se confunde el concepto de clima organizacional con el de cultura, siendo estos muy distintos. La cultura organizacional esta conformada por muchas variables y la repercusión que tiene sobre el desempeño de los individuos es más tangible que la cultura en sí misma (Stringer, 2002), en cambio, el clima organizacional resulta ser más fácil de definir y operacionalizar, permitiendo que se hagan mediciones del mismo.

Por otra parte, el clima se conoce a través de las percepciones que los miembros de la institución tienen con respecto a aspectos inherentes a la cultura como son las normas, creencias y conceptos morales (Owens, 1998. cp. Stringer, 2002).

## **6. Clima organizacional**

### **6.1 Breve reseña histórica**

Los primeros estudios realizados en clima organizacional fueron efectuados por Kurt Lewin (1935) psicólogo alemán, quien en la década de los '30, a partir de su teoría de la motivación humana, realizó una serie de experimentos junto con otros investigadores acerca de cómo determinados ambientes de liderazgo influyen diferencialmente en el desempeño laboral.

La teoría de Lewin con respecto a la motivación humana concibe al individuo como orientado a alcanzar metas Reeve (1994). La persona, al poseer un espacio vital dotado de sus objetos significativos, orientará su conducta en función de los valores subjetivos otorgados a estos objetos. Específicamente, para Lewin la conducta se explicaba en función de las múltiples necesidades que posee el individuo, las cuales pueden provocar una intención. Las intenciones a su vez provocan un estado subjetivo de tensión que debe satisfacerse a través de la acción consumatoria. En este sentido, las necesidades fisiológicas y no fisiológicas crean intenciones, éstas producen tensiones y son las tensiones las que aportan las metas al organismo.

De ahí que la teoría de Lewin puede formularse en los términos de:

**NECESIDAD – INTENCIÓN – TENSION – META**

Por lo tanto, puede decirse que las metas para Lewin son aquellas maneras de satisfacer las intenciones de un individuo que, al generar un estado de tensión activan la conducta de la persona. Los objetos valorados positivamente crearan estados de necesidad que a su vez generarán intenciones y estados de tensión para conseguir el objeto deseado. De esta forma, los objetos positivos del espacio vital se consideran objetos- metas ya que los individuos orienta su conducta en función de éstos.

La aplicación de esta teoría al mundo organizacional se traduce en que la atmósfera psicológica o clima organizacional que reina en una determinada organización no es más que el espacio vital de la misma, dotado de una serie de objetos que son valorados subjetivamente de forma negativa y positiva por sus miembros. En función de estos objetos los individuos orientarán su conducta al concebirlos como metas destinadas a aliviar un estado de necesidad.

## **6.2 Definiciones de clima organizacional**

Puede definirse clima organizacional en términos de la percepción o atmósfera psicológica, de acuerdo a la noción original de Kurt Lewin, la cual aún se conserva en la actualidad. Para una revisión de la variedad de las definiciones existentes, a continuación se presenta la tabla N° 1:

**Tabla N° 1: Definiciones de clima organizacional**

<p><b>Taguiri (1968)<sup>1</sup></b>  “Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros, b) influye en sus conductas, c) puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características (o atributos) de la organización”.</p>
<p><b>Litwin y Stringer (1968)</b>  “Es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas, directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” (p. 74).</p>
<p><b>Dessler (1979)</b>  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 (p. 177).</p>
<p><b>Brunet (1987)</b>  Señala que la percepción del ambiente de trabajo (denominada clima organizacional) son propiedades características que se encuentran en el ambiente de trabajo, determinan el comportamiento de sus miembros e influyen en la manera de comportarse dentro de la organización</p>
<p><b>Brow y Moberg (1990)</b>  Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta (p. 311).</p>
<p><b>Schneider (1990)<sup>2</sup></b>  Es la manera en que los miembros de una organización perciben los eventos, las prácticas, los procedimientos y tipos de comportamiento que son recompensados dentro de la organización.</p>
<p><b>Álvarez (1992)<sup>3</sup></b>  “Describe el concepto como la expresión de las percepciones o interpretaciones que la persona hace del ambiente interno de la organización en la cual participa” (p. 138).</p>
<p><b>Owens (1998)</b>  “Es el estudio de las percepciones que los individuos tienen de los diferentes aspectos del ambiente en la organización” (p. 169).</p>
<p><b>Gibson, Ivancevich y Donnelly (2000)</b>  “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza importante que influye en la conducta del empleado” (p. 872).</p>
<p><b>Chiavenato (2000)</b>  “Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (p. 120).</p>
<p><b>Rodríguez (2005)</b>  “Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 161) .</p>

<sup>1</sup>Citado por Stringer, 2002; p. 8.

<sup>2</sup> Citado por De Carolis y Simonis, 1994; p. 18.

<sup>3</sup> Citado por Correa y Díaz, 2001; p.26.

Tal y como puede observarse en la tabla N° 1, las definiciones acerca de clima organizacional difieren en función a los enfoques y dimensiones contempladas, que sirven para entenderlo teóricamente. Incluso, para poseer una comprensión global acerca de este fenómeno se hace necesario también revisar los modelos que han intentado representarlo. De ahí que a continuación se ofrezca una breve reseña sobre sus características, los enfoques sobre el clima organizacional y los modelos que intentan explicar el funcionamiento de esta variable.

### **6.3 Características del clima organizacional:**

Características del clima organizacional según Taguiri, citado por Brunet (1987)

- El clima es una noción molecular y sintética como la personalidad.
- El clima es una configuración específica de variables situacionales.
- Los elementos que lo conforman pueden cambiar, sin embargo el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de manera permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado principalmente por las características, conductas, actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como una agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal manera que puede observarse distintos climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Se basa en las características de la realidad externa tal y como las percibe el observador o el actor. (la percepción no es siempre consiente).
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Por su parte, Rodríguez (1999) considera las siguientes características:

- Tiene una cierta permanencia o estabilidad, aunque puede experimentar cambios por decisiones que afecten el futuro de la empresa o situaciones coyunturales.
- El clima organizacional sufre cambios duradero si cambia más de una variable, lográndose así una nueva configuración.
- El clima organizacional impacta fuertemente sobre el comportamiento de los miembros de la organización, por lo tanto si existe un buen clima los individuos tendrán mayor disposición a desempeñarse de manera eficiente y si el clima es malo se dificultará la gestión organizacional y la coordinación de las tareas.
- El clima organizacional, a su vez, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. Cuando un individuo percibe que el clima laboral es grato ayuda con su comportamiento a que el clima se mantenga de esta manera y cuando percibe el clima como hostil actúa de forma contraria.
- El clima impacta u afecta el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima se ve afectado por variables estructurales de la organización, tales como políticas, planes de gestión, estilos de dirección, etc. y, a su vez, estas variables también se pueden ver afectadas por el clima.

#### **6.4 Importancia del estudio de clima organizacional**

Se puede decir que el clima organizacional es importante por dos razones fundamentales. Primero, por los efectos que produce en el interior de una organización

Es importante por la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los individuos, ya que es sabido que el comportamiento individual no depende solo de características individuales, sino de la forma como percibe el individuo su ambiente laboral. Así, el clima influye sobre el comportamiento de los empleados ya que define los estímulos que son o no apoyados dentro de una organización, y que determinan la forma de actuar de sus miembros.

Brunet (1992, p.20), señala tres razones por las cuales el clima organizacional debe ser evaluado:

4. Para determinar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
5. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
6. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Un clima que permita el desarrollo y la realización personal pueden generar en el empleado una visión positiva de su trabajo produciendo mayores niveles de satisfacción y rendimiento.

En segundo termino, el desarrollo, evolución y adaptación de la organización con su medio externo.

Una organización con un clima demasiado rígido, con estructuras mal definidas, y considerado por sus empleados como poco favorable, puede traer como consecuencia la disminución de la competitividad y la capacidad para retener personal valioso. Efectos contrarios podrían observarse en climas considerados favorables, motivadores y satisfactorios.

En tal sentido, Brunet (1992) dice que el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

## **6.5 Enfoques de clima organizacional**

Los enfoques de Clima Organizacional difieren en función al peso que le otorguen a los elementos estructurales u objetivos y a los elementos subjetivos. Entre los primeros destaca el enfoque de Forehand y Gilmer (1964, cp. Dessler, 1979) y entre los segundos se encuentre

enfoque de Halpin y Crofts, los cuales serán expuestos brevemente a continuación.

**Enfoques estructurales:** Forehand y Gilmer: (1964) definen al clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman” (p. 181 cp. Dessler, 1979).

Este enfoque describe al clima organizacional a través de variables estructurales meramente objetivas, a saber:

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Direcciones de metas

**Enfoques subjetivos de Halpin y Crofts:** describen el clima organizacional “en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización” (Dessler, 1979, p. 182).

Entre los descriptores que componen la escala de clima de acuerdo con Halpin y Crofts se encuentran los siguientes:

- Desvinculación: hace referencia cuando un grupo actúa desarticulado a la tarea que se realiza.
- Obstaculización: tiene que ver con la sensación de agobio y responsabilidades rutinarias que son consideradas como poco útiles, inhibiendo el libre flujo del trabajo.
- El espíritu de trabajo: dimensión que hace referencia a la percepción que tiene el empleado de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida.
- Intimidad: tiene que ver cuando los empleados poseen relaciones sociales satisfactorias dentro del ambiente laboral que no implican necesariamente el desempeño.
- Alejamiento: comportamiento administrativo que describe la distancia emocional existente

entre los supervisores y sus supervisados.

- Énfasis en la producción: comportamiento administrativo que tiene que ver con la percepción de los supervisores se encuentra focalizada en el desempeño; de ahí que supone un énfasis unidireccional, de los supervisores hacia sus empleados.
- Empuje: comportamiento administrativo que describe el esfuerzo por dinamizar a la organización y motivar a los empleados a través del ejemplo.
- Consideración: comportamiento que hace referencia a tomar en cuenta a los empleados como personas en sí mismas, junto con sus necesidades personales.

## **6.6 Estudio del clima organizacional**

El clima organizacional constituye un constructo englobador de múltiples procesos y dimensiones referentes a la vida organizacional que puede verse como un factor que influye directamente el desempeño de los empleados y afecta a la productividad de la organización.

No obstante, también puede ser contemplado como una variable producto de la influencia de un grupo complejo de dimensiones o factores.

Es importante destacar que los diversos estudios en cuanto al tema hacen énfasis en menor o mayor medida en estos elementos, los cuales dependen muchas veces del enfoque teórico que se posea con respecto al tema y de la naturaleza de las organizaciones que se quiera estudiar. De esta manera, al definir la concepción de clima organizacional debe tenerse en cuenta la teoría a la cual pertenece el concepto, ya que incluso de este hecho se derivan consecuencias metodológicas y empíricas a la hora de pretender medirlo.

- El clima organizacional como variable independiente

El clima organizacional puede ser entendido como un factor capaz de influir en el desempeño o en la satisfacción en el trabajo. De acuerdo a esto, se entiende que la percepción que el empleado tenga de la organización, lo hace sentir y trabajar de una forma determinada.

Según Dessler (1979), se ha encontrado una relación positiva entre la percepción o clima organizacional y la satisfacción así como el desempeño.

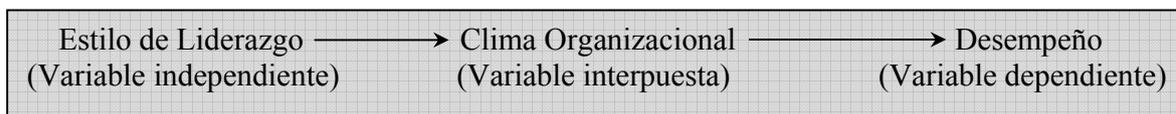
Es decir, en la medida en que la organización sea percibida positivamente, mejor será la satisfacción laboral y el desempeño del empleado. De igual manera, en la medida en que se perciba negativamente a la organización, menor será el grado de satisfacción laboral y de desempeño.



**Figura N° 1: Clima organizacional como variable independiente**

- El clima organizacional como variable interpuesta

Por otra parte, al considerar el clima organizacional como una variable interpuesta, ésta se convierte en la mediación o “intermediario” del efecto de una variable independiente sobre una variable dependiente.



**Figura N° 2: Clima organizacional como variable interpuesta**

Tal y como se refleja la Figura N° 2, el clima organizacional sirve de mediador entre el estilo de liderazgo, por ejemplo, y el desempeño. Así mismo, puede servir de enlace entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral. Existen dos modelos teóricos que conciben al clima como una variable interpuesta, a saber, los modelos de Rensis Likert y el modelo de Litwin y Stringer, los cuales serán explicados a continuación:

- El clima como variable dependiente

Las dimensiones en función de las cuales se estudiará el clima organizacional como

variable dependiente en la presente investigación, pueden enumerarse de la siguiente manera: los elementos individuales de sus empleados, los elementos grupales, la motivación, el liderazgo, la estructura organizativa y los procesos organizacionales. Específicamente, en referencia a los elementos individuales de las personas, contempla las características de personalidad, actitudes, percepciones, motivaciones, valores, aprendizaje, así como control y tolerancia al estrés.

En cuanto a los elementos del grupo interesa conocer en términos de clima organizacional, su estructura, procesos, cohesión, características, normas y papeles. En relación con la motivación, importan las necesidades de los empleados, el esfuerzo y el refuerzo que son otorgados a los mismos; mientras que en referencia al liderazgo interesan las características o estilo de liderazgo que distingue a la organización, el uso y manejo del poder y sus políticas. En cuanto a los procesos organizacionales forman parte del clima organizacional la comunicación, evaluación, los sistemas de remuneración y el proceso de toma de decisiones.

Es importante destacar el desempeño y rendimiento laboral de los empleados se explica en función a estos elementos, en términos del alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, calidad del trabajo, comportamiento del empleado dentro del grupo considerando el alcance de los objetivos, entre otros. Específicamente, el clima organizacional tendrá su impacto directo en la productividad de la organización, en cuanto a la producción, eficacia, satisfacción, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

## **6.7 Modelos teóricos del clima organizacional**

### **6.7.1 *Modelo de Likert***

La teoría de los sistemas de organización, o teoría de los climas organizacionales, de Likert es una de las más completas por su nivel explicativo. Esta teoría permite analizar la naturaleza de los climas organizacionales, así como también, el papel de las variables que conforman el clima en estudio.

El autor establece que el comportamiento asumido por los empleados ante cualquier situación siempre va a depender de la percepción que este tenga de la misma. Así el comportamiento del individuo en una organización es causado tanto “por el comportamiento administrativo y por las condiciones sociales que éstos perciben, (...) (como) por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores” (Brunet, 1987, p. 28).

Igualmente, Likert señala que existen tres tipos de variables que establecen las características de una organización y que por lo tanto, influyen en la percepción individual del clima. Estas son:

- Variables causales: “son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene” (Brunet, 1987, p. 29). Estas se caracterizan por ser modificables y por generar con sus cambios modificaciones en otras variables. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- Variables intermedias: son variables que muestran el estado interno de la organización a través de aspectos como las motivaciones, los objetivos de producción y/o rendimiento, la calidad de la comunicación interna, las actitudes de los individuos y grupos de trabajo, etc.
- Variables finales: estas variables provienen del efecto conjunto de las variables arriba señaladas, por lo tanto se definen como variables dependientes. Se caracterizan por mostrar los resultados y eficacia de la organización. Dentro de las variables finales se encuentran: la productividad, los gastos, ganancias y pérdidas de la empresa.

A partir de la combinación e interacción de estas variables, Likert establece en su teoría dos grandes tipos de sistemas, o de clima organizacional, que a su vez presentan, cada uno de ellos, dos subdivisiones. Estos cuatro sistemas organizacionales conllevan a diferentes experiencias o percepciones del empleado de la organización.

- Clima tipo autoritario

Sistema I Autoritario - explotador: se caracteriza por la existencia de una relación de ausencia de confianza básica entre los supervisores y sus empleados, habiendo por tanto escasa interacción entre ambos y una atmósfera de miedo en el trabajo, con castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas y satisfacción de necesidades psicológicas y de seguridad. Organizaciones de este estilo centralizan en la cima los procesos de control y la toma de decisiones, aunque a pesar de esto generalmente se forma una organización informal contrapuesta a los objetivos de la organización formal.

“Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas” (Brunet, 1987, p. 30)

Sistema II Autoritario - paternalista: este tipo de clima se caracteriza por la confianza condescendiente que tiene la dirección con los subordinados. Si bien la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, hay cabida para que algunas decisiones sean tomadas por los niveles inferiores. Para motivar al empleado los métodos más usados son las recompensas y algunas veces los castigos. Al igual que en el sistema anterior se puede desarrollar una organización informal, aunque ésta no siempre opone a los objetivos de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo:

Sistema III Participativo – consultivo: En este tipo de clima la dirección tiene confianza en sus empleados, por lo que las decisiones se toman generalmente en estratos más altos pero se permite que los subordinados decidan sobre aspectos más específicos. Se motiva a los empleados a través de recompensas y castigos, y se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima que estos tienen.

“Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración

se bajo la forma de objetivos por alcanzar” (Brunet, 1987, p. 31).

Sistema IV Participativo- en grupo: este se caracteriza por la confianza plena que tiene la dirección en sus subordinados, generándose que la comunicación fluya tanto de manera ascendente como descendente y lateral. Los procesos de toma de decisiones se llevan a cabo en todos los niveles de la organización. Los empleados son motivados a través de la participación y la implicación, el establecimiento de objetivos y la evaluación del rendimiento basándose en los objetivos propuestos. “Las organizaciones formales e informales son casi siempre las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica” (Brunet, 1987, p. 32).

Estos cuatro tipos de clima se identifican a través de ocho dimensiones, a saber:

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

### **6.7.2 *Modelo de Browsers y Taylor***

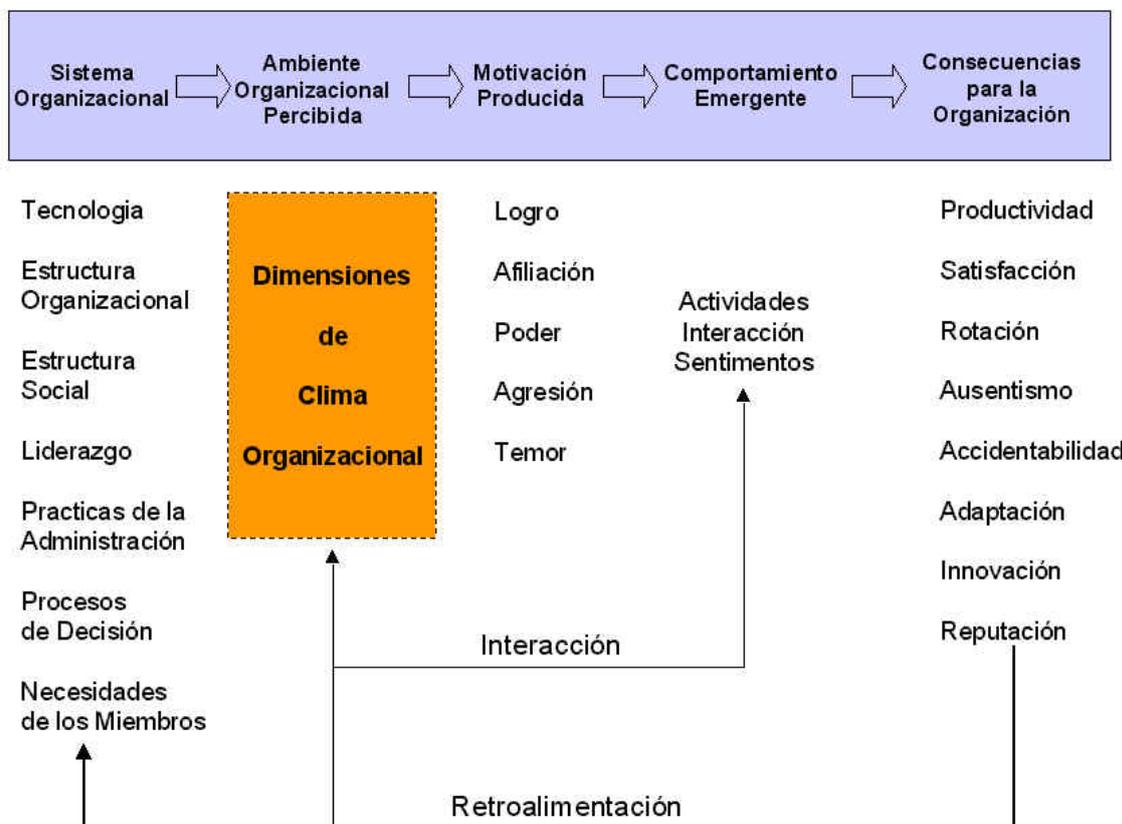
Browsers y Taylor (1970), citado por Brunet (1987, p. 50), elaboraron un instrumento para el estudio del comportamiento organizacional que denominaron “Survey of Organization”, el cual comprende tres grandes dimensiones: el liderazgo, el clima y la satisfacción; donde el clima se mide a través de cinco dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos: se refiere a la actitud por parte de la dirección ante nuevos equipos y recursos que puedan facilitar y mejorar el trabajo de los empleados.
- Recursos humanos: refiriéndose a la atención que presta la dirección al bienestar de sus empleados.
- Comunicación: son los canales de comunicación existentes, así como la facilidad o no que tienen sus empleados para hacer escuchar sus inquietudes.
- Motivación: las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente para la organización.
- Toma de decisiones: evalúa la información disponible para la toma de decisiones, así como también al tipo de participación que tienen los empleados en éste proceso.

### **6.7.3 *Modelo de Litwin y Stringer***

Litwin y Stringer han concebido al clima organizacional como una variable interpuesta, que se encuentra en función de los estilos de liderazgo. De esta forma, los diferentes estilos darán lugar a un tipo particular de percepción de la organización, lo cual influirá en el desempeño, la satisfacción y en la motivación del empleado.

FiguraN° 3: Esquema del clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1978)



(Fuente: Goncalves, A., 1997, en red)

Los investigadores realizaron un experimento de campo, donde manipularon los estilos de liderazgo de tres organizaciones ficticias, que mantenían entre sí el resto de sus condiciones estructurales de la misma forma. Se consideraron tres estilos de liderazgo, que fueron propuestos por Lewin a saber, autoritario, *lasse faire* y estilo democrático. Estos estilos influyeron directamente en la percepción que los empleados poseían de la organización así como consecuentemente en la motivación de éstos.

El estilo autoritario fue definido por los autores de acuerdo a la concepción original de Kurt Lewin como aquel estilo que insiste fuertemente en la estructura organizacional, el cargo y posición que se ocupa, funciones y actividades asignadas, autoridad o cadena de mando, énfasis en las sanciones por alejarse de las reglas así como la estandarización de las comunicaciones y procedimientos. De acuerdo a esta definición, podría decirse que las

estructuras de las organizaciones burocráticas facilitan o promueven el tipo de liderazgo autoritario.

Este tipo de liderazgo produjo una percepción de la organización en términos de un clima fuertemente estructurado, punitivo y no contenedor, al tiempo que ofrecía pocas oportunidades de responsabilidad laboral, considerando las relaciones entre los supervisores y los empleados como distantes y aisladas. A su vez, este tipo de percepción o clima organizacional trajo como consecuencia, en el estudio de Litwin y Stringer que los empleados se motivaran significativamente al poder, en términos de influir en otros, tener el control, así como manejar de las relaciones con los demás.

En segundo lugar, el estilo de liderazgo Lasse Faire fue definido por los investigadores como aquel que impone una estructura informal, flexible y que incorpora la participación en la toma de decisiones de sus propios empleados. Además, se promueve la cooperación, el trabajo en el equipo y las relaciones amistosas, creando una atmósfera y estímulo que no imponen sanciones.

Las percepciones derivadas de este estilo de liderazgo o clima organizacional promovido es el de una estructura endeble, participante y estimulante de la cooperación. Así mismo, los empleados opinaron que el clima era cordial y amistoso, al tiempo que ofrece recompensas sin sanciones ni críticas. El tipo de motivación promovido por este clima es la motivación a la filiación, en el sentido de tener la necesidad de contar con relaciones interpersonales significativas.

Finalmente, el tercer estilo de liderazgo considerado por Litwin y Stringer en su experimento fue el denominado democrático, el cual insiste significativamente en la productividad, fijación de metas y el reforzar el logro. Así mismo se incentiva la creatividad del empleado y se otorgan premios en forma de aprobación, promoción y aumento del sueldo por el desempeño. Este estilo fomenta la ayuda mutua entre los empleados para la resolución de problemas. El resultado de este tipo de liderazgo fue en primer lugar, en la percepción de un clima semi-estructurado, con límites de responsabilidad y normas consistentes, iniciativa del empleado dentro de su desempeño, así como la asunción de riesgos.

En este tipo de clima existía la percepción de que al tiempo que se ofrecían recompensas se realizaban críticas constructivas. En segundo lugar, el clima se asoció con motivación al logro, en términos de la necesidad de alcanzar metas de acuerdo a un criterio preestablecido. En este sentido, como resultados obtenidos del experimento se destaca que cada una de las organizaciones obtuvo diferentes niveles de productividad, siendo la primera y la segunda de niveles bajos, mientras que la tercera, la que poseía un liderazgo democrático asociado a la motivación al logro, fue la que alcanzó los niveles más altos de producción.

Es importante destacar la relación existente entre los estilos de liderazgo, clima y motivación, ya que permite entender la complejidad del comportamiento organizacional y de las relaciones que se establecen en este contexto. De ahí la importancia de atender de manera más detallada la noción acerca de la motivación la cual será explicada próximamente en un apartado.

Dentro de los modelos del clima organizacional, esta variable puede contemplarse en diferentes posiciones, como variable independiente, como variable interpuesta o como variable dependiente.

### ***7. Modelo para el estudio de clima organizacional en la Policía Metropolitana***

Para llevar a cabo la presente investigación en la Policía Metropolitana de Caracas, se procedió a la elaboración de un modelo que permitiera el abordaje del estudio del clima organizacional como una variable dependiente. Ya que no se consiguieron antecedentes de estudios previos de clima organizacional en organizaciones policiales similares a la Policía Metropolitana de Caracas.

Por tal razón, el equipo de investigación conjuntamente con el tutor, decidió consultar a expertos del área y así determinar la consideración de catorce (14) dimensiones de clima

organizacional que se ajustarán a la realidad organizacional de la PM; resultando seleccionadas las siguientes dimensiones que se presentan a continuación: motivación, estilo de liderazgo, identificación con la organización, recursos materiales y equipos, trabajo en equipo, sistema de remuneración, sistema de recompensas, sistema normativo, autonomía, estructura, comunicación e información, conflicto, identificación con el trabajo y desarrollo.

Mientras que la variable dependiente, clima organizacional a efectos de ésta investigación se define como un concepto multidimensional que expresa de manera subjetiva las características más o menos permanentes de una organización, las cuales son percibidas de manera conciente o inconsciente por sus miembros e influyen en sus conductas.

Las dimensiones anteriormente señaladas son estudiadas de acuerdo a la percepción de los funcionarios de la PM, según su Comisaría de adscripción, su antigüedad en la organización y la posición jerárquica que ocupan en la cadena de mando de dicha organización. Resultando éstas como las variables independientes en nuestro modelo de estudio de clima organizacional para la Policía Metropolitana.

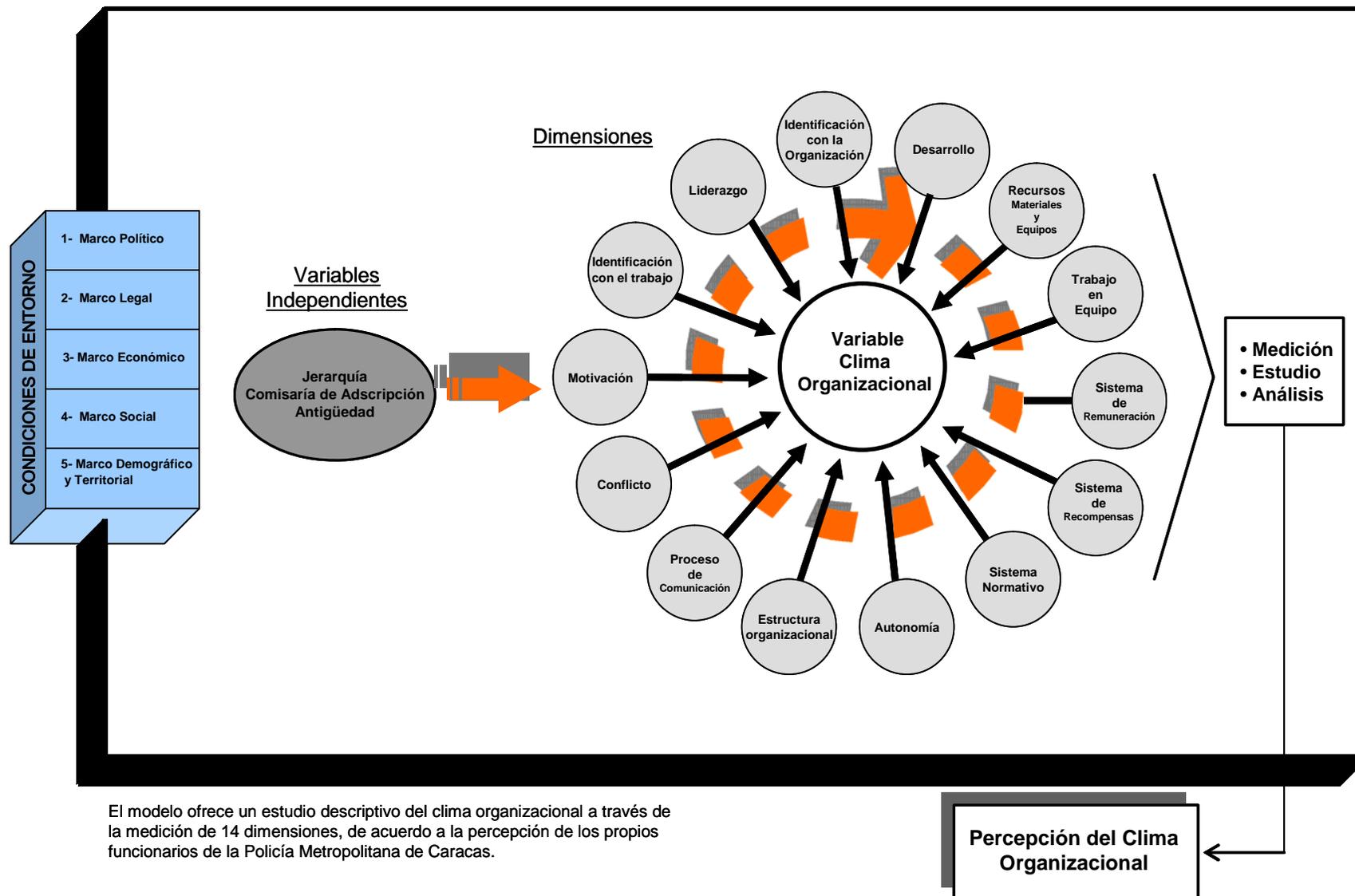
Por otra parte, es de hacer notar que en dicho modelo las dimensiones que componen el clima organizacional se definen conceptualmente para su estudio de la siguiente manera:

- Motivación: conjunto de acciones que se aplican sobre los funcionarios con el fin de estimularlos a trabajar intensamente en el logro de resultados de la organización.
- Liderazgo: corresponde a las distintas formas de influencia y dirección para obtener de los funcionarios respuestas acordes a sus responsabilidades.
- Identificación con la organización: se refiere al grado de pertenencia y orgullo que sienten los funcionarios por la organización.
- Recursos materiales y equipos: se refiere a la dotación de instrumentos, materiales y

equipos para garantizar el cumplimiento de las funciones.

- Trabajo en equipo: se refiere a las relaciones de interdependencia con los compañeros para el logro de objetivos comunes.
- Sistema de remuneración: opinión de la equidad en relación a la remuneración otorgada en función del esfuerzo desplegado en el logro de resultados.
- Sistema de recompensa: representa los aspectos no monetarios de índole social, alimenticia, familiar, reconocimientos, etc. que otorga al funcionario como consecuencia de su desempeño.
- Sistema normativo: constituyen las normas, leyes y reglamentos de desempeño para la ejecución de las funciones y la consecución de resultados.
- Autonomía: se refiere a la libertad de acción que tienen los funcionarios para tomar decisiones vinculadas al ejercicio de sus responsabilidades.
- Estructura organizacional: es el contexto organizacional-estructural interno en el cual sus miembros delimitan funciones y llevar a cabo sus tareas.
- Comunicación e información: es el grado en el cual el funcionario se siente comunicado e informado de aspectos relacionados con su trabajo y/o la organización.
- Conflicto: constituye la forma o manera en que se solucionan las diferencias de opinión y los problemas.
- Identificación con el trabajo: el grado en que el trabajador considera que las tareas que realiza son importantes para él y para la organización.
- Desarrollo: constituyen las posibilidades de ascenso, promoción y crecimiento personal de los funcionarios en la institución.

Para facilitar la interpretación del modelo para el estudio de clima en la PM, el mismo se presenta gráficamente a continuación



**Figura N° 4: Modelo para el estudio de clima organizacional en la Policía Metropolitana**

### III. MARCO REFERENCIAL

Con éste marco referencial se pretende señalar y describir al lector, el marco jurídico y político contextual donde se encuentra inmersa la institución policial que es objeto de estudio para el trabajo de investigación. En el presente capítulo se pretende realizar una descripción del funcionamiento y condicionantes de la Policía Metropolitana de Caracas, así como también una breve reseña histórica de la misma.

#### *1. Breve reseña histórica de la Policía Metropolitana de Caracas:*

La historia de la policía de Caracas está asociada al proceso de creación de los Poderes Públicos y de las instancias administrativas, en el nacimiento de la República en 1810, ya que en las actas del cabildo de Caracas para el momento se contempla la creación de un “Tribunal de Policía” con el propósito de garantizar el orden, como lo señala la Publicación de la Policía Metropolitana (1982) *Dos Siglos de Historia Policial*.

En 1879 se crearon dos Prefecturas de Policía para el Departamento Libertador destinadas a la conservación de la seguridad pública, bajo la autoridad de los Prefectos. Para el año 1888 se aprueba el Reglamento Interior de Policía que contiene los deberes de los integrantes del cuerpo de policía; se especifican las normas de funcionamiento y los castigos ante la violación de las mismas. De esta manera la policía de Caracas fue evolucionando como policía municipal a lo largo de la historia, pasando por los parajes de los diferentes gobiernos democráticos y dictatoriales que marcaron la historia del país.

Finalizada la dictadura de General Marcos Pérez Jiménez, en 1958 la Policía Municipal del momento fue desmantelada y se hace necesaria la creación de un nuevo sistema de vigilancia democrática, sentándose las bases de una nueva Policía Metropolitana. En la década de los 60's es necesario reestructurar y especializar la policía para enfrentar los nuevos fenómenos sociales que caracterizaron la época, como lo fueron las guerrillas urbanas, los movimientos y acontecimientos políticos que se reflejaban en la alteración de la paz social.

Es a partir de 1965 con un poco de paz política y estabilidad democrática que la policía de Caracas comienza a trabajar en acciones cívicas en las barriadas de la ciudad cambiando la imagen de órgano represor por la imagen de institución civil, que estaba más acorde con la ideología democrática del momento. En 1967 se incorporan las mujeres al servicio creándose la brigada femenina cuya misión era prestar servicios en colegios, museos, parques, hospitales y apoyar otras dependencias.

Ante el crecimiento de la ciudad, se hace necesario ampliar el ámbito de la policía de Caracas y en 1961 durante el primer gobierno de Rafael Caldera se crea formalmente la Policía Metropolitana, con jurisdicción en el Distrito federal y los municipios adyacentes del Estado Miranda (Sucre, Baruta, El Hatillo y Guarenas).

Para la década de los 70's la policía comienza a cambiar las estructuras militares con las que venía funcionando para darle paso a nuevas divisiones administrativas y a la creación de zonas oficiales de asistencia a los municipios y parroquias adyacentes de la zona metropolitana de Caracas, esta nueva organización conlleva a programas de capacitación y especialización académicas y técnicas de los funcionarios.

En los años 80's la Policía Metropolitana se consolida como órgano garante de la paz ciudadana, apegada a la Constitución y las leyes del País. Por esta razón en el año 1981 el Centro de Instrucción Policial del funcionario pasa a ser Instituto Universitario de la Policía Metropolitana, formando oficiales con título de Técnico Superior.

En el año 1989 se suscita un movimiento de alzamiento de las nuevas generaciones de oficiales en reclamo de tener mayores posibilidades de ascenso dentro del cuerpo policial y comandar el destino de la institución. El alzamiento llevo a desconocer al Comando General de la Guardia Nacional que para el momento comandaba la institución, situación que provoca la creación de una Comisión encargada del estudio de la reorganización de la Policía Metropolitana Mientras que a partir de los 90's, los oficiales son formados con la Licenciatura en Tecnología Policial. Pero a pesar de esto los cuadros internos siguen demandando mayores

espacios de participación y comando dentro de la fuerza. Dos Siglo de Historia Policial(1982).

## ***2. Estructura y funcionamiento de la organización Policía Metropolitana***

### **2.1 Misión**

Garantizar la seguridad de las personas y sus propiedades. Velar por la moralidad, salubridad y el resguardo del orden público. Hacer cumplir las leyes, decretos, normas y otros instrumentos legales que regulen el comportamiento del ciudadano en el sistema democrático.

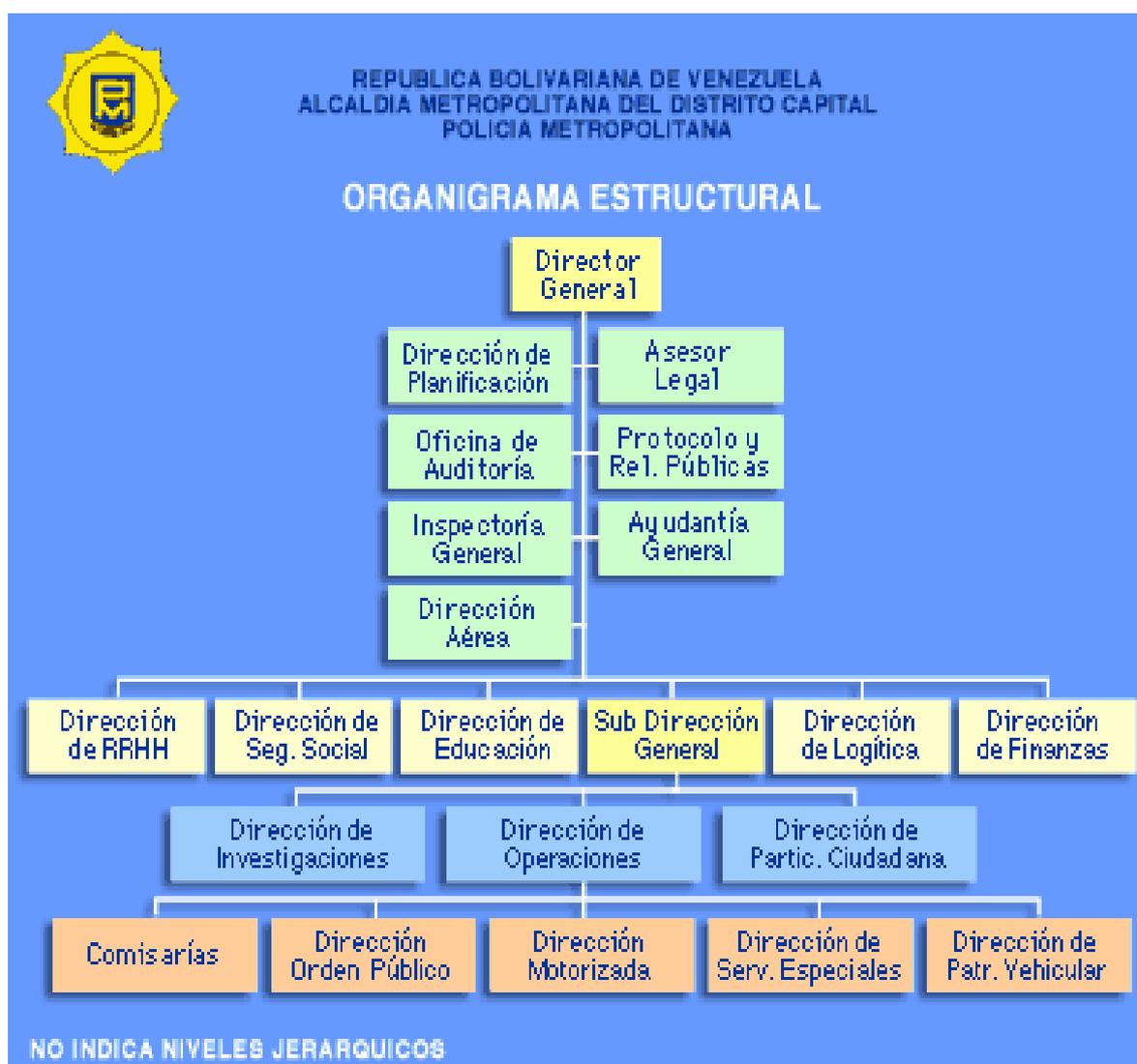
### **2.2 Objetivo general**

Para ejercer esta misión con eficiencia, la Policía Metropolitana, como ente público, dependiente de la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Caracas, tiene como objetivo primordial incorporar a la ciudadanía contando con su respaldo moral e institucional, para lograr un acercamiento entre Policía-Comunidad obteniendo una mayor efectividad operativa en la lucha contra el delito

### **2.3 Visión**

Constituirse como Institución modelo líder en la presentación del servicio a la comunidad, entre todos los organismos policiales del país; garantía plena de la Seguridad Ciudadana.

### 3. Organigrama de la PM



**Figura N° 5: Organigrama estructural de la PM (Fuente: <http://www.pm.gov.ve>)**

### 3. Estructura de las Comisarías

ZONAS	COMISARÍAS	SUB-COMISARÍAS	JURISDICCIÓN POR PARROQUIAS
Z-1	Comisaría Diego de Lozada	La Pastora 23 de Enero	La Pastora 23 de Enero
Z-2	Comisaría Antonio José de Sucre	Sucre Junko/Junquito	Sucre Junko/Junquito
Z-3	Comisaría Leonardo Ruiz Pineda	Antímano Macarao Caricuao.	Antímano Macarao Caricuao
Z-4	Comisaría Cecilio Acosta	Minas de Baruta El Hatillo Nuestra Señora del Rosario El Cafetal	Baruta El Hatillo Nuestra Señora del Rosario El Cafetal
Z-5	Comisaría Rafael Urdaneta	Altagracia San José Santa Teresa Catedral	Altagracia San José Santa Teresa Catedral
Z-6	Comisaría Andrés Bello	La Candelaria San Bernardino El Recreo	La Candelaria San Bernardino El Recreo
Z-7	Comisaría Francisco de Miranda	Leoncio Martínez Caicaguaita Petare La Dolorita Chacao Mariche	Leoncio Martínez Caicaguaita Petare La Dolorita Chacao Fila de Mariche.
Z-8	Comisaría José de San Martín	San Juan Artigas El Paraíso La Vega	San Juan El Paraíso La Vega
Z-9	Comisaría Teresa de la Parra	Santa Resalía San Agustín San Pedro	Santa Resalía San Agustín San Pedro
Z-10	Comisaría Pedro Emilio Coll	El Valle Choche	El Valle Choche

## **Tabla N° 2: Estructura de las Comisarías y zonas de adscripción**

### ***5. Contexto político, marco legal y condiciones de entorno que interactúan con la organización PM.***

A continuación se pretenden describir de manera referencial, las condiciones de entorno que enmarcan e interactúan con el funcionamiento de la organización Policía Metropolitana.

Cabe señalar que resulta muy difícil contextualizar el entorno de la PM de manera particular debido al proceso dinámico propio que vive una sociedad, de manera general y una organización de forma específica. Por tal razón, se pretende hacer una referencia general de los elementos que componen el entorno, con el propósito de sentar las bases que permitan su entendimiento y comprensión a razón de nuestro estudio.

#### **5.2 Nivel Macro: Situación política nacional**

Para los autores de la presente investigación, resulta difícil describir todos los elementos que interactúan en el actual sistema político venezolano; y es que, luego de unos aproximadamente 40 años de democracia relativamente estables se suscitan dos Golpes de Estado en los que participa el ahora Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, quien posteriormente accede a la presidencia de forma democrática en el año 1999, luego de ser indultado por el ex Presidente Rafael Caldera por los fallidos intentos de subversión que se le acreditan.

Con el propósito de situar en contexto al lector, se puede señalar que, a juicio de los autores del presente trabajo, el Presidente Chávez accede democráticamente a la Presidencia de la República básicamente por tres razones: 1) para el momento de la campaña electoral existe un gran debilitamiento de los partidos políticos tradicionales, 2) existe un gran debilitamiento de las instituciones democráticas del Estado venezolano, cuestión que aprovecha y toma como bandera de su campaña para promover una Asamblea Nacional

Constituyente, y 3) dirige su discurso principalmente a las clases más desposeídas con una propuesta de justicia social basada en un proyecto político nacionalista que denomina “Bolivariano”

En la actualidad la legitimidad del gobierno que encabeza el Presidente Hugo Chávez se ha visto revitalizada nacional e internacionalmente producto de los resultados favorables a éste en el Referéndum Revocatorio de 2004, aún cuando se continúan esgrimiendo por parte de algunos sectores de la población venezolana las denuncias que provocaron en el año 2002 un Paro Cívico Nacional que involucró especialmente al sector petrolero del país, trastocando la estabilidad del gobierno nacional.

Tal situación implicó la creación de una Mesa de Negociación entre gobierno y oposición nacional, contando con la participación de la Organización de Estados Americanos (O.E.A), con el propósito de encontrar una salida democrática a la crisis nacional. El resultado de estas negociaciones condujo a la convocatoria del ya mencionado Referéndum Revocatorio Presidencial que se encuentra tipificado en la propia Constitución Nacional de la República.

Por otra parte, es pertinente señalar que el proyecto político “Bolivariano” del Presidente Chávez contiene un marcado corte socialista. De hecho, en los actuales momentos este proyecto que en principio se manifestaba como nacionalista, se expande internacionalmente como una propuesta de socialismo para el siglo XXI supuestamente basado en el legado histórico del pensamiento de Simón Bolívar. Sólo que el mismo adolece de un contenido ideológico que lo fundamente como tal, ya que es la figura presidencial la que dirige el rumbo de la “Revolución Bolivariana” de manera personalista.

Un claro ejemplo de ello es que para la fecha no existe un manifiesto que fundamente política e ideológicamente los planteamientos que se asumen en el ejercicio de gobierno por parte de la “Revolución” que comanda el Presidente Chávez, aunque es importante comentar que en los actuales momentos como documento gubernamental difundido por el Ministerio de Comunicación e Información se tiene un texto editado por la periodista Marta Harnecker sobre

el discurso presidencial del 12 y 13 e noviembre de 2004 donde se señalan por parte del Presidente Hugo Chávez los diez objetivos estratégicos de la “Revolución Bolivariana” y será presentado a continuación con el propósito de describir los fundamentos que dan vida a la política nacional contemporánea, a fin de contextualizar el desempeño de la Policía Metropolitana como fuerza de orden público al servicio del Estado venezolano y en favor de los ciudadanos de la República, sin pretender emitir juicios de valor acerca de éste desempeño o sobre el ejercicio de la política nacional por parte del gobierno “Bolivariano”

Para la presente investigación resulta importante describir a nivel macro las condicionantes políticas que puedan incidir de forma y de hecho en los cambios operacionales de la Policía Metropolitana de Caracas, ya que en éste trabajo se plantea el estudio del clima organizacional como una variable dependiente que puede o no, resultar influida por las variables políticas como una condición del entorno donde se desempeña la organización policial que pretendemos estudiar.

Por tal motivo, cabe señalar que no se pretende el estudio de las variables políticas como tal, si no que, por el contrario intentaremos determinar hasta que punto el entorno nacional es una condicionante del clima organizacional en la Policía Metropolitana para el momento en que se realiza esta investigación.

A continuación se cita el discurso declarado por el Presidente Chávez tal y como fue difundido al dominio público luego de la edición realizada por Marta Harnecker. La intención es destacar a grosso modo el acercamiento que se intenta hacer por parte del oficialismo a la elaboración y conceptualización de un planteamiento de gobierno bajo un esquema propio a la “Revolución Bolivariana” que el Ejecutivo nacional intenta materializar en nuestro país ([www.minci.gov.ve](http://www.minci.gov.ve))

**5.2.1 Documento gubernamental del MINCI: “El Nuevo Mapa Estratégico” 12 y 13 de Noviembre de 2004.**

- Concepción revolucionaria del Presidente Chávez: “*hemos demolido el viejo régimen, pero no las ideas*”

Nosotros hemos hecho caer el viejo régimen, y ese viejo mundo, vaso de miserias, al volcarse sobre el género humano se ha convertido en una urna de alegría. Hoy yo pudiera decir, tomando al brillante Víctor Hugo, aquí a nosotros, y para nosotros, en vez de hablar de futuro. Nosotros debemos hacer caer el viejo mundo, y ese viejo mundo vaso de miserias, deberá volcarse sobre el género humano, para convertirse en una urna de alegría

No es suficiente para nada, destruir el viejo régimen en los hechos. No es suficiente que el mapa venezolano esté cubierto de rojo, eso no basta, que tengamos 21 gobernadores de 23, y la Alcaldía Mayor y la mayoría de las alcaldías del país. Cualquiera pudiera decir ganamos, ¡gloria!, no para nada, apenas somos un ejercito desplegado en batalla, desplegado nada mas. La nueva batalla profunda esta comenzando

Por todos lados, la idea, la idea, la idea, la vieja idea hay que golpearla, golpearla, pero golpearla sin clemencia por el hígado, por el mentón, todos los días y en todas partes, las viejas costumbres, si no las hacemos, si no las demolemos, ellas nos van a demoler tarde o temprano y tendríamos que terminar la vida diciendo: otra vez pudo Gómez, como gritó Maisanta el día en que murió, otra vez hemos arado en el mar, otra vez Jesucristo, Don Quijote y nosotros los grandes majaderos de la historia.

No son los hechos, no es la superficie la que hay que transformar, es el hombre y empecemos por nosotros mismos, por nosotros mismos dando ejemplo de que realmente estamos impregnados de una nueva idea, que no es nada nueva, es muy vieja, pero en éste momento lo es para este nuevo mundo.

- El Nuevo Mapa Estratégico

La primera acción a tomar es la creación de una equipo ensamblado y manejado desde la propia presidencia de la república; según Chávez “Habrá un ente de coordinación presidencial, apuntalado por el Presidente y la Vicepresidencia, el Ministerio de Planificación, el despacho presidencial, que va ha coordinar, fiscalizar y monitorear desde un centro de comando que debe funcionar con tecnología avanzada. Por tal motivo inferimos que la intención es profundizar en el llamado “proceso de cambio” nacional de una manera más efectiva para alcanzar profunda y rápidamente la aplicación de los objetivos estratégicos que se señalan próximamente.

- Los diez objetivos estratégicos:

1. Avanzar en la conformación de una nueva estructura social
2. Articular y optimizar la nueva estrategia comunicacional
3. Avanzar aceleradamente en la construcción de un nuevo modelo democrático.
4. Acelerar la creación de la nueva institucionalidad del Estado
5. Nueva estrategia integral y eficaz contra la corrupción
6. Desarrollar la nueva estrategia electoral
7. Acelerar la construcción del nuevo modelo productivo, rumbo a la creación del nuevo sistema económico
8. Seguir instalando la nueva estructura territorial
9. Profundizar y acelerar la conformación de una nueva estrategia militar nacional
10. Seguir impulsado el nuevo sistema multipolar e internacional

En el discurso presidencial es de hacer constar que se señala como objetivo “medular de la Revolución Bolivariana” la conformación de una nueva estructura social para la nación. Indica el Presidente que es vital para su llamado proceso de cambio, la construcción de un nuevo tipo de sociedad, donde se venza la desigualdad, manifestando que es necesaria la construcción de una sociedad de iguales.

Dentro de éste orden de ideas, Chávez establece que la línea estratégica ha seguir es “la igualdad”, mientras que el mecanismo para que ésta sea alcanzada es la acción de dar poder a los pobres. Sustentando esta acción sobre la consolidación de las misiones sociales que desarrolla su gobierno, ya que él manifiesta que la “Revolución Bolivariana” es de naturaleza social.

Una vez establecido como objetivo medular la necesidad de un nuevo orden social a través de un proceso de cambio de tipo revolucionario, el propósito político manifiesto es de carácter nacionalista, basado en una estrategia comunicacional de difusión de la concepción “Bolivariana” que maneja el oficialismo, acompañada de un plan de desarrollo endógeno en el plano social, cultural y económico. Con el proyecto de mostrar ante la opinión pública nacional e internacional los avances del gobierno “Bolivariano” y sentar las bases de un nuevo modelo político ideológico que aún no ha sido alcanzado por la “Revolución”.

Para progresar en el proceso Bolivariano, señala el Presidente que se debe avanzar aceleradamente en la construcción de un nuevo modelo democrático de participación popular, donde la pauta es consolidar la nueva estructura social de base, apoyándose en las “UBES” (Unidades de Batalla Electoral), Círculos Bolivarianos y las patrullas electorales como organizaciones sociales del pueblo, que trasciendan a los partidos políticos y propicien nuevos mecanismos de participación comunitaria a fin de garantizar diagnósticos que brinden la posibilidad de una resolución oportuna a los problemas propios de las comunidades colaborado con el desarrollo endógeno nacional; habilitando también una contraloría social que permita hacer seguimiento y auditoría a los proyectos comunales.

Una vez alcanzado los objetivos antes expuestos, la intención es fundamentar los pilares que aseguren la construcción de un nuevo modelo productivo para posteriormente avanzar en la creación de un nuevo sistema económico distinto al sistema capitalista. Este nuevo modelo productivo hace énfasis en una nueva estructura territorial, donde se ataque el latifundismo aplicando el marco jurídico vigente a través la creación de la figura de los “jueces agrarios” para emitir una solución acertada al problema de la explotación campesina en la agricultura venezolana.

La idea propone la participación popular a través de la creación de empresas cooperativas con apoyo financiero del Estado venezolano, para posteriormente materializar los ejes de desarrollo territorial, por vía de la fijación de “polos de desarrollo” económicamente sustentables. De tal manera, expresa Chávez que la intención es trascender el modelo capitalista con una economía social, humanista e igualitaria. Donde se mantenga el derecho a la propiedad privada exponiendo que el modelo comunista no es una alternativa viable en éste momento histórico, pero sin descartarlo por completo, indica que no es el momento oportuno para la aplicación del mismo.

Para garantizar tal acción de desarrollo económico, el jefe del Estado propone una nueva estrategia militar nacional, donde se incorpore al pueblo venezolana en labores de defensa nacional, aumentando el numero de reservistas a través del incentivo por parte del gobierno “Bolivariano”, a fin de garantizar la soberanía de Venezuela. Apostando también con esto al desarrollo de la economía militar como un nicho aún no explotado en toda su capacidad.

Por último, el Presidente Chávez en materia internacional intenta promover un nuevo sistema multipolar donde se combata la pobreza y se impulse el desarrollo económico de las naciones más pobres del mundo, respetando la soberanía e independencia de los pueblos, haciendo referencia a la carta interamericana que llevo su gobierno ante la O.E.A.

## **5.2 Nivel Micro: Desarrollo de la dinámica social, política y económica en la PM.**

Al comienzo del periodo presidencial de Chávez Frías se emprenden una serie de cambios, comenzando con la creación de una nueva carta magna y en todo este proceso nace la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Caracas, mejor conocida como la Alcaldía Mayor de Caracas.

Igualmente se redacta todo el marco regulador de la alcaldía y se vierte en una Ley Especial sobre el Régimen del Distrito Metropolitano de Caracas, que pasará a convivir con la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencia y con la

Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Nuevamente se convocan a elecciones y es Alfredo Peña quien resulta electo Alcalde del Distrito Metropolitano. Peña busca inmediatamente hacer un plan de seguridad que respondiera a las necesidades de la zona metropolitana, y eso incluía el mejoramiento de la Policía Metropolitana.

Inicialmente el gobierno metropolitano crea una Secretaría de Seguridad Ciudadana para que coordine la seguridad en el área metropolitana de Caracas, a través de la participación de la Policía Metropolitana, los Bomberos Metropolitanos y Defensa Civil. Todo esto con la actuación conjunta de las policías administrativas de los 4 municipios que conforman el Distrito Capital de Caracas.

Seguidamente se designa por primera vez a un policía como Comandante General de la P.M., cargo que generalmente pertenecía a un oficial de alto rango de las Fuerzas Armadas Nacionales. El oficial designado es el Comisario Jefe Henry Vivas.

En el año 2001 se da inicio al “Plan Bratton”, formulado por William Bratton, ex Comisionado de la policía de Nueva York. Dicho plan se enfoca en cuatro tareas básicas: creación de una Comisaría modelo (Comisaría Antonio José de Sucre), el establecimiento de un nuevo sistema para reportar actos delictivos, la elaboración de una estrategia antidroga y el mejoramiento de la coordinación entre la Policía Metropolitana y los cuerpos municipales. De inmediato el Plan Bratton es cuestionado por la opinión pública nacional, unos a favor y otros en contra de su aplicación, dudando sobre su efectividad en el ataque a la criminalidad en la ciudad caraqueña.

Dicha polémica es introducida por el propio ex Comisionado neoyorquino, quien declaró que el éxito de su programa estaría en la aplicación del principio de “tolerancia cero”. Pero quien haya leído a Bratton sabrá que se refiere a no tolerar ningún delito al interior de la fuerza policial: limpiar primero la fuerza policial es crucial para su plan. En modo alguno se refiere a un plan reactivo de la policía sobre el hampa. De hecho, Bratton rompió con el

alcalde Giuliani debido al demagógico uso en la campaña electoral que éste comenzó a hacer de la sugestiva frase, pero a pesar de esto la bancada oficialista de la Asamblea Nacional intenta interponer ante el T.S.J. un recurso que impida la aplicación del plan por parte del Alcalde Alfredo Peña; mientras que dicho recurso es declarado inadmisible por la sala Político-Administrativa del T.S.J.

Ya para este momento el Alcalde Alfredo Peña no sigue la línea política del presidente Chávez y reclama al gobierno central su falta de ayuda, sobretodo económica, en la consecución del “Plan Bratton”, y es con recursos financieros del sector privado con que se logra pagar la totalidad de las asesorías. A pesar de esto el plan de seguridad ciudadana continúa y es ejecutado por la administración de la Alcaldía Mayor de Caracas.

En el año 2002, específicamente el 1 de octubre, un grupo de funcionarios uniformados de la PM se declaran en conflicto con las máximas autoridades de la institución, encabezadas por el Alcalde Alfredo Peña y el Director de la institución, Comisario Jefe Henry Vivas; señalando un gran descontento motivado por deudas económicas correspondientes al convenio de trabajo de los efectivos con el organismo (cabe señalar que la P.M. no ha efectuado un contrato colectivo con sus funcionarios),

De ésta forma se da inicio a una protesta que en principio es de carácter reivindicativa y de naturaleza laboral y luego se transforma en una lucha donde se encuentran el Ejecutivo Nacional y la Alcaldía Mayor del Distrito Metropolitano de Caracas por el control de la dirección de esta importante fuerza de orden público. Esto de manera inmediata trastoca el sentido de la protesta inicial y la naturaleza de la misma, pasa de ser laboral a una de orden político.

Entre tanto el Alcalde Peña denuncia un plan para controlar a la Policía Metropolitana, diseñado directamente por el Presidente Chávez y sus asesores, que da lugar a la intervención y posterior control. (Últimas Noticias 02 de octubre del 2002, pág. 17). Como respuesta a la protesta, el Alcalde Alfredo Peña manifiesta que ya había adelantado conversaciones con el Ministerio de Finanzas, órgano que aprobó 2.2 Millardos de bolívares para cancelar las deudas

de los funcionarios. Los policías en conflicto que manifestaban que la protesta era por reivindicaciones económicas se niegan a cancelar las acciones de rebeldía que desarrollaban, aún cuando ya se habían efectuado varios de los pagos en mora, por parte de la Alcaldía Mayor.

Mientras que, por otra parte el día 21 de noviembre de 2002 se materializa un despliegue policial que se llevó a cabo para proceder al allanamiento de la Comisaría Modelo de la Policía Metropolitana por parte de la D.I.S.I.P., la Guardia Nacional y el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, con el apoyo de los Círculos Bolivarianos. Para esta fecha ya se encontraban intervenidas administrativamente desde el 16/11/2002 la Comandancia General ubicada en Cotiza y la Brigada Motorizada de Maripérez.

Es importante resaltar esto, ya que, ante las declaraciones del Alcalde Peña de fecha 02/10/2002 el viceministro de Seguridad Ciudadana, coronel (Ej) Alcides Rondón salía al paso del Alcalde señalando que *“no está planteada la intervención de la Policía Metropolitana por parte de la Guardia Nacional debido a la huelga parcial que mantienen unos cien agentes de seguridad en la sede de este cuerpo en Cotiza. Estamos actuando como conciliadores”* (El Universal 06/10/2002) Declaración que resulta contradictoria ante los hechos desarrollados en fecha 21/11/2002.

Ante tal situación, el Alcalde Mayor solicitó ante el Tribunal Supremo de Justicia que se declare 'con extrema urgencia' la nulidad del acto administrativo que dictó el Ministerio de Interior y Justicia el 16 de noviembre de 2002, ordenando la intervención de la Policía Metropolitana. A tales fines introdujo ante la Sala Político-Administrativa un recurso de amparo con una medida cautelar solicitando la suspensión de los efectos de la respectiva resolución, entre ellos el desalojo de los efectivos de la Guardia Nacional de todas las instalaciones de la Policía Metropolitana y la restitución de las autoridades legítimas del cuerpo de seguridad. Puesto que para el Alcalde la resolución del Ministerio de interior y Justicia violaba la autonomía municipal y el régimen jurídico del Distrito Metropolitano.

La Sala Constitucional del Tribunal Supremo, en ponencia del magistrado José Delgado, admitió el recurso que denuncia la existencia de un conflicto de poderes entre la

Alcaldía Metropolitana y el Poder Ejecutivo, por el decreto que dictó el ministro de Interior y Justicia, Diosdado Cabello, en el cual se ordenó la intervención de la Policía Metropolitana. Pero dicha medida fue desacatada por los militares que estaban bajo las órdenes del Gral. (Ej.) Jorge García Carneiro, quienes a pesar del dictamen del T.S.J. mantuvieron el resguardo de las instalaciones de la PM.

La Policía Metropolitana es la primera del país desde su fundación, y es la que cuenta con el mayor número de efectivos a su disposición. Además de ser la única policía nacional con un cuerpo profesionalizado, propio que atiende al mayor conglomerado urbano del país, el Distrito Metropolitano de Caracas. A pesar de esto, la PM en los actuales momentos ha vuelto a ser comandada por un oficial de alto rango de las Fuerzas Armadas Nacionales por disposición del Alcalde Mayor de Caracas Juan Barreto; en éste caso se habla del General de Brigada (G.N.) Manuel Escalona, quien funge como Director General de la Policía Metropolitana de Caracas.

## IV. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico define los métodos e instrumentos utilizados en el estudio, desde su ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo, población, su muestra, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, así como la medición, el análisis y presentación de los mismos.

### *1. Diseño y tipo de investigación*

El diseño de la investigación se refiere al plan mediante el cual se van a dar respuestas a las preguntas del estudio Kerlinger (1998). En éste sentido, la presente investigación sobre el clima organizacional de la Policía Metropolitana de Caracas, responde a un diseño no experimental, debido a que el estudio no busca controlar las variables independientes, sino presentar el fenómeno tal y como se presenta en la realidad (Sierra- Bravo, 1992). El diseño no experimental puede consistir en una o varias observaciones del objeto de estudio, dando lugar a diseños longitudinales y seccionales. Éstos últimos a su vez pueden dividirse en descriptivos, explicativos o transversales.

En referencia al criterio de clasificación de los diseños de investigación de acuerdo a la dimensión temporal, el presente estudio corresponde con un diseño de corte transversal, debido a que los registros de observaciones se realizan en un solo momento de tiempo

### *2. Nivel de la investigación*

Con respecto al nivel de la investigación, el alcance de la presente investigación corresponde con un estudio exploratorio-descriptivo, de tipo comparativo.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) los estudios exploratorios tienen como finalidad realizar una primera aproximación al tema en cuestión, a fin de indagar cuáles aspectos son relevantes con respecto al mismo. (p.119). Así mismo, se deben plantear estudios exploratorios cuando no se posean antecedentes con respecto al tema o cuando éste ha sido poco estudiado, como es el caso de la Policía Metropolitana de Caracas, en términos organizacionales.

Los mismos autores también señalan que, los estudios descriptivos se caracterizan porque “buscan especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.119). El estudio comparativo del clima organizacional entre las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda se realizó a través de la identificación y descripción de 14 dimensiones que lo componen de acuerdo a la realidad organizacional particular y propia de la Policía Metropolitana de Caracas.

Se considera de tipo descriptiva ya que el objeto de esta, atiende a un tipo de investigación en donde se descarta la hipótesis pero en consecuencia permite revisar o analizar datos que llevan a conocer mediante sus variables los eventos ocurridos en un momento del presente, en dos o mas grupos o contextos.

Por su parte, Hurtado (2000) señala que “la investigación comparativa tiene como objeto lograr la identificación de diferencias o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o mas contextos, grupos o situaciones diferentes” (p. 249). En ésta investigación se trata de describir el clima organizacional en términos de sus propiedades y características distintivas en el contexto particular de las Comisarías señaladas y en tiempo presente para el momento en que se realiza la investigación.

### ***3. Población y muestra***

Se entiende por población, Kerlinger (1988) al conjunto total de casos pertinente a un estudio, que en éste caso se corresponde con la Policía Metropolitana de Caracas, en término de los funcionarios adscritos a las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda.

La muestra por su parte, tiene que ver con la porción de la población a estudiar, la cual debe ser según el autor representativa de la población, es decir, “que ejemplifica las características típicas de la población” (Kerlinger, 1988, p. 125).

De acuerdo a lo señalado, para la investigación se realizó un muestreo estratificado proporcional, donde se aplicó un remplazamiento para lograr una mayor proporcionalidad de los estratos, con el fin de construir una muestra más representativa de la población. Ya que como es sabido la proporción muestral se define “como el cociente del número de elementos de la muestra que tienen la característica deseada” (López Casuso, 1996, p.206).

La formula para el cálculo de la muestra según, Sierra Bravo (1994) es la siguiente:

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

Donde:

- Tamaño de la muestra = n
- Probabilidad de éxito = (p) 0.5
- Probabilidad de fracaso = (q) → 0.5
- Error de estimación = (e) → 10%
- Nivel de significación = (Z) → 85%
- Población = (N) → N<sub>1</sub> = 355 y N<sub>2</sub> = 178

De acuerdo a la aplicación de la formula se obtuvieron los siguientes resultados:

$n_1 = 45,3459$ 

$N_1 = 355$	Comisaría 1
Comisario Jefe	1
Comisario	1
Sub- Comisario	4
Inspector Jefe	1
Inspector	6
Sub-Inspector	11
Sargento Mayor	10
Sargento 1ero.	15
Sargento 2do.	36
Cabo 1ero.	58
Cabo 2do.	52
Distinguido	104
Agente	56
	<b>355</b>

 $n_2 = 40,3232$ 

$N_2 = 178$	Comisaría 2
Comisario Jefe	1
Sub- Comisario	2
Inspector Jefe	2
Inspector	2
Sub-Inspector	10
Sargento Mayor	1
Sargento 1ero.	15
Sargento 2do.	25
Cabo 1ero.	30
Cabo 2do.	35
Distinguido	32
Agente	23
	<b>178</b>

**\*\*Nota:**

- Comisaría Antonio José de Sucre #1
- Comisaría Francisco de Miranda #2

**Tabla N° 3: Óptimo de colocación para la estratificación de la muestra #1**

Comisaría 1	N <sub>1</sub>	Alternativa 1	desviación	Desviación x N <sub>1</sub>	Alternativa 2
Comisario Jefe	1	0,1268	0,5000	0,5000	0,0169
Comisario	1	0,1268	0,5000	0,5000	0,0169
Sub- Comisario	4	0,5070	1,0000	4,0000	0,1351
Inspector Jefe	1	0,1268	0,5000	0,5000	0,0169
Inspector	6	0,7606	1,2247	7,3485	0,2482
Sub-Inspector	11	1,3944	1,6583	18,2414	0,6162
Sargento Mayor	10	1,2676	1,5811	15,8114	0,5341
Sargento 1ero.	15	1,9014	1,9365	29,0474	0,9812
Sargento 2do.	36	4,5634	3,0000	108,0000	3,6483
Cabo 1ero.	58	7,3521	3,8079	220,8574	7,4607
Cabo 2do.	52	6,5915	3,6056	187,4887	6,3335
Distinguido	104	13,1831	5,0990	530,2980	17,9138
Agente	56	7,0986	3,7417	209,5328	7,0781
	<b>355</b>	<b>45,000</b>		<b>1332,1256</b>	<b>45,000</b>

**Tabla N° 4: Óptimo de colocación para la estratificación de la muestra # 2**

Comisaría 2	N <sub>2</sub>	Alternativa 1	Desviación	Desviación x N <sub>2</sub>	Alternativa 2
Comisario Jefe	1	0,2247	0,5000	0,5000	0,0450
Sub- Comisario	2	0,4494	0,7071	1,4142	0,1274
Inspector Jefe	2	0,4494	0,7071	1,4142	0,1274
Inspector	2	0,4494	0,7071	1,4142	0,1274
Sub-Inspector	10	2,2472	1,5811	15,8114	1,4246
Sargento Mayor	1	0,2247	0,5000	0,5000	0,0450
Sargento 1ero.	15	3,3708	1,9365	29,0474	2,6172
Sargento 2do.	25	5,6180	2,5000	62,5000	5,6312
Cabo 1ero.	30	6,7416	2,7386	82,1584	7,4024
Cabo 2do.	35	7,8652	2,9580	103,5314	9,3281
Distinguido	32	7,1910	2,8284	90,5097	8,1549
Agente	23	5,1685	2,3979	55,1521	4,9692
	<b>178</b>	<b>40,000</b>		<b>443,9529</b>	<b>40,000</b>

**Tabla N° 5: Estratificación de la muestra**

Comisaría 1	n <sub>1</sub>	Comisaría 2	n <sub>2</sub>
Comisario Jefe	1	Comisario Jefe	1
Comisario	1	Sub- Comisario	1
Sub- Comisario	1	Inspector Jefe	1
Inspector Jefe	1	Inspector	1
Inspector	1	Sub-Inspector	1
Sub-Inspector	1	Sargento Mayor	1
Sargento Mayor	1	Sargento 1ero.	2
Sargento 1ero.	1	Sargento 2do.	5
Sargento 2do.	4	Cabo 1ero.	7
Cabo 1ero.	6	Cabo 2do.	8
Cabo 2do.	6	Distinguido	8
Distinguido	15	Agente	4
Agente	6		<b>40</b>
	<b>45</b>		

También es importante destacar que la selección de los funcionarios encuestados de acuerdo al muestreo estratificado se realizó de manera aleatoria

#### 4. Variables de la investigación

- **Variables independientes o demográficas:**

##### **Jerarquía**

Definición conceptual: posición que ocupa un funcionario dentro de la cadena de mando, es decir, en la línea continua de autoridad que se extiende desde la cúspide de la organización hasta el nivel más bajo y aclara quién reporta a quién (Robbins, 1999).

Definición operacional: opción de respuesta que marque un funcionario en el cuestionario en función de los siguientes niveles jerárquicos Comisario Jefe, Comisario, Sub-Comisario, Inspector Jefe, Inspector, Sub-Inspector, Sargento Mayor, Sargento Primero, Sargento Segundo, Cabo Primero, Cabo Segundo, Distinguido y Agente. Los cuales constituyen los siguientes grados: Alto Mando, Mando Medio y Personal Operativo.

### **Comisaría de adscripción**

Definición conceptual: localización de la unidad administrativa, que posee una jurisdicción específica y varía de acuerdo a zonas del área metropolitana de Caracas.

Definición operacional: opción de respuesta que marque un funcionario de acuerdo a la zona a la cual pertenece, a saber Comisaría Antonio José de Sucre: Zona 2 y Comisaría Francisco de Miranda: Zona 7.

### **Antigüedad**

Definición conceptual: tiempo de prestación de servicio del funcionario en la institución desde su ingreso a la fecha.

Definición operacional: tiempo en años de servicio que el funcionario indique como opción de respuesta.

- **Variable dependiente:**

### **Clima Organizacional**

Definición conceptual: es un concepto multidimensional que expresa de manera subjetiva las características más o menos permanentes de una organización, las cuales son percibidas de manera conciente o inconsciente por sus miembros e influyen en sus

conductas.

Definición operacional: puntaje obtenido en cada dimensión por todos los encuestados de acuerdo a los ítems la conforman, en función del establecimiento de rangos de acuerdo al análisis estadístico de los datos por: jerarquía, antigüedad y Comisaría de adscripción

Las dimensiones de clima organizacional consideradas en el presente estudio son: motivación, estilo de liderazgo, identificación con la organización, recursos materiales y equipos, trabajo en equipo, sistema de remuneración, sistema de recompensas, sistema normativo, autonomía, estructura, comunicación e información, conflicto, identificación con el trabajo y desarrollo.

##### ***5. Operacionalización de variables***

Tabla N° 6: Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Determinar el clima organizacional existente en la comisaría “Francisco de Miranda” y en la comisaría “Antonio José de Sucre”	Clima organizacional existente en la comisaría “Francisco de Miranda” y en la comisaría “Antonio José de Sucre”	Expresa de manera subjetiva las características más o menos permanentes de la organización, las cuales son percibidas de manera consciente o inconsciente por sus miembros e influyen en sus conductas.	1) Motivación	* Sociales * Extrínseca	* Intrínseca	6, 20, 34, 48, 62.
			2) Liderazgo	* Estilos de liderazgo * Formal	* Poder * Informal	3, 17, 31, 45, 59.
			3) Trabajo en equipo	* Objetivo común * Reciprocidad	* Intercambio	4, 18, 32, 46, 60.
			4) Estructura organizacional	* Organigrama * División del trabajo	* Departamentalización * Burocracia	5, 19, 33, 47, 61.
			5) Sistema normativo	* Leyes * Reglamentos internos	* Normas	13, 27, 41, 55, 69.
			6) Autonomía	* Autodirección * Cogestión	* Autogestión * Toma de decisiones	1, 15, 29, 43, 57.
			7) Sistema de recompensas	* Premios * Mérito	* Reconocimientos * Justicia	9, 23, 37, 51, 65.
			8) Desarrollo	* Crecimiento personal * Formación académica	* Ascenso * Promoción	2, 16, 30, 44, 58.
			9) Identificación con la organización	* Pertenencia * Membresía * Respaldo	* Lealtad * Prestigio	8, 22, 36, 50, 64.
			10) Sistema de remuneración	* Salario * Beneficios * Equidad salarial	* Primas * Competitividad	10, 24, 38, 52, 62.
			11) Conflicto	* Negociación * Disfuncional	* Funcional	12, 26, 40, 54, 68.
			12) Comunicación e información	* Formal * Direccionalidad	* Informal * Medios	7, 21, 35, 49, 63.
			13) Identificación con el trabajo	* Satisfacción por la labor prestada * Conocimiento de sus tareas y funciones * Aceptación y compromiso con las responsabilidades del cargo.		14, 28, 42, 56, 70.

Objetivo específico	Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Realizar una comparación de los resultados del estudio de clima organizacional de la comisaría “Francisco de Miranda” con los resultados del estudio de clima organizacional en la comisaría “Antonio José de Sucre”	Comparación de los resultados del estudio de clima organizacional de la comisaría “Francisco de Miranda” con los resultados del estudio de clima organizacional en la comisaría “Antonio José de Sucre”	Relación de semejanzas o parecidos del producto final de una actividad, que exponen con claridad los caracteres de una cosa.	1) Tipos de resultados	* Fortalezas * Debilidades
Determinar semejanzas y/o diferencias de la percepción del clima organizacional, según la antigüedad de los funcionarios en la organización y la posición jerárquica de los mismos.	Semejanzas y/o diferencias de la percepción del clima organizacional, según la antigüedad de los funcionarios en la organización y la posición jerárquica de los mismos.	Variedad de cualidades que distinguen, aproximan o permiten establecer discrepancias desde la subjetividad del observador de los procesos organizacionales.	1) Características de la percepción del clima organizacional	* Jerarquía del funcionario * Antigüedad en la organización

## **6. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, de acuerdo al concepto de Tamayo “son la parte operativa del diseño investigativo”, e igualmente señala que “es importante considerar los métodos de recolección de datos y calidad de la información obtenida, ya que de ello dependerá que los datos sean precisos para obtener así resultados útiles y aplicables” (1995, p. 97)

En la presente investigación para la recolección de la información se construyó un cuestionario tipo Likert, que consta de 70 ítems con cinco opciones de respuesta elaborados a partir de los indicadores contenidos en la operacionalización de la variable clima organizacional, la cual representa para la investigación el objeto de estudio (Ver Anexo A).

El cuestionario se definió un conjunto afirmaciones que son presentadas como generalizaciones, que representan opiniones acerca de las dimensiones de la variable dependiente (clima organizacional), y en el cual se expresó la actitud de los encuestados hacia las mismas, en una escala de medición que va del 0 al 4, donde:

- 0 = Totalmente en desacuerdo
- 1 = En desacuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Muy de acuerdo
- 4 = Completamente de acuerdo

## **7. Confiabilidad y validez del instrumento**

Hernández, Fernández y Batista (1998) exponen que la confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de información, en términos generales, se refieren al grado en que un instrumento realmente mide las variables definidas para el estudio. De ésta manera los instrumentos de análisis se basan en datos y cuadros estadísticos de los cuales se fundamentan los eventos a estudiar relacionados directamente con el fin y propósito de éste estudio.

La confiabilidad del instrumento se interpreta por el grado de congruencia con que se realiza una medición. Para Palella (2004). La confiabilidad del instrumento representa el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales (p.150)

De acuerdo a esto, un instrumento es confiable cuando los resultados de la aplicación de éste a un mismo sujeto en diferentes circunstancias no presentan variaciones significativas.

Con respecto a la validez del instrumento, Arocha, citado por Hernández (2003) afirma que “es una de las condiciones técnicas más importante que debe reunir todo instrumento de recolección de datos” (p.238). En general para obtener la validez de un instrumento de recolección de datos, se recurre a la evaluación por un juicio de expertos, donde se pretende que estos evalúen tanto su contenido como su metodología

En el caso del instrumento elaborado por el equipo de investigación conjuntamente con el Tutor metodológico de la presente investigación, éste fue sometido al juicio de tres expertos: Antonio Cova Maduro (Sociólogo), Pedro Vicente Navarro (Industriólogo) y Ricardo Márquez (Especialista en Desarrollo Humano), profesores de la Universidad Católica Andrés Bello. De los cuales se obtuvo la aprobación sin objeción alguna para su aplicación (Ver Anexo B).

Además de ello, el instrumento de recolección de datos fue sometido al Alpha de Crombach en el programa S.P.S.S, sobre la base de una muestra piloto constituida por un total de 18 funcionarios. Operación de la que resultó un índice de 0,9275 en una escala del 0 al 1. Con lo cual se determinó su confiabilidad para el estudio de las dimensiones que componen el clima organizacional en la investigación. (Ver Anexo C)

## ***8. Análisis de datos***

Con el propósito de facilitar la recolección de datos, los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones del estudio, fueron ordenados en el instrumento de recolección de datos de manera tal que, cada uno de ellos se repita cada catorce afirmaciones. Es decir, que se establecen cinco series con un intervalo de catorce ítems por serie, para cada una de las

dimensiones del estudio.

Una vez obtenidos los datos suministrados por los funcionarios de la PM en el cuestionario de opinión, se procedió a la elaboración de una matriz en Excel para el vaciado de datos y de ésta manera establecer al cálculo de las operaciones matemáticas y estadísticas pertinentes al estudio.

Posteriormente, los resultados obtenidos son presentados en diversas tablas y gráficos donde se agrupan los datos cuantitativos obtenidos en la investigación en función de la Comisaría de adscripción, posición jerárquica y antigüedad. Para luego estar sucedidos por el análisis cualitativo de éstos, y de ésta manera establecer un informe de conclusiones y recomendaciones como producto de la investigación.

#### IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En función de la información obtenida mediante el instrumento de recolección de datos, se presenta el siguiente capítulo, el cual se divide en dos partes:

1. *Análisis de resultados generales por cada dimensión, según Comisaría de adscripción, jerarquía y antigüedad.*
2. *Análisis de ítems por cada dimensión, según Comisaría de adscripción, jerarquía y antigüedad.*

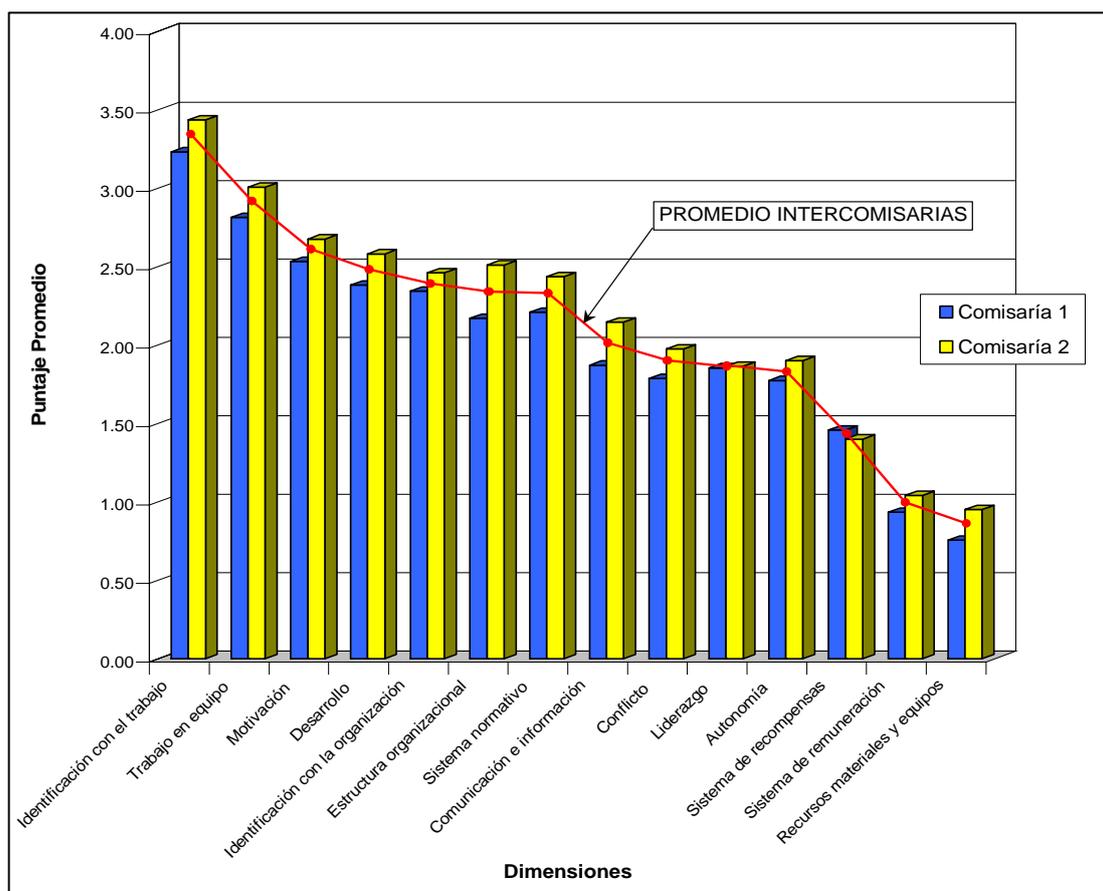
Para la interpretación de los resultados obtenidos, se utilizó la siguiente escala, de tal manera de poder calificar y cualificar los resultados obtenidos.

PUNTAJES PROMEDIO	PORCENTAJES	RANGO	CLAVE DE COLOR
0.00 - 0.79	0% - 19.99%	Pésimo	Rojo
0.80 - 1.59	20% - 39.99%	Malo	Amarillo
1.60 - 2.39	40% - 59.99%	Regular	Blanco
2.40 - 3.19	60% - 79.99%	Bueno	Azul
3.20 - 4.00	80% - 100%	Verde	Verde

*1. Análisis de resultados generales por cada dimensión, según Comisaría de adscripción, jerarquía y antigüedad.*

**Tabla N° 7: Clima organizacional en cada Comisaría por dimensión**

DIMENSION	Comisaría 1		Comisaría 2		PTJE. PROMEDIO	PROMEDIO (%)
	Ptje. Promedio	Porcentaje	Ptje. Promedio	Porcentaje		
1 Identificación con el trabajo	3.23	80.78	3.44	85.88	3.33	83.33
2 Trabajo en equipo	2.81	70.33	3.01	75.13	2.91	72.73
3 Motivación	2.53	63.33	2.68	66.88	2.60	65.10
4 Desarrollo	2.38	59.56	2.58	64.50	2.48	62.03
5 Identificación con la organización	2.34	58.56	2.46	61.50	2.40	60.03
6 Estructura organizacional	2.17	54.22	2.51	62.75	2.34	58.49
7 Sistema normativo	2.21	55.22	2.44	60.88	2.32	58.05
8 Comunicación e información	1.87	46.78	2.15	53.63	2.01	50.20
9 Conflicto	1.79	44.67	1.98	49.38	1.88	47.02
10 Liderazgo	1.85	46.33	1.87	46.63	1.86	46.48
11 Autonomía	1.77	44.33	1.90	47.50	1.84	45.92
12 Sistema de recompensas	1.46	36.44	1.40	35.00	1.43	35.72
13 Sistema de remuneración	0.93	23.33	1.04	26.00	0.99	24.67
14 Recursos materiales y equipos	0.76	18.89	0.95	23.75	0.85	21.32
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.01</b>	<b>50.20</b>	<b>2.17</b>	<b>54.24</b>	<b>2.09</b>	<b>52.22</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>0.67</b>	<b>16.86</b>	<b>0.71</b>	<b>17.75</b>	<b>0.69</b>	<b>17.26</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>	<b>33.58%</b>	<b>33.58%</b>	<b>32.72%</b>	<b>32.72%</b>	<b>33.06%</b>	<b>33.06%</b>



**Gráfico N° 1: Clima organizacional en cada Comisaría por dimensión**

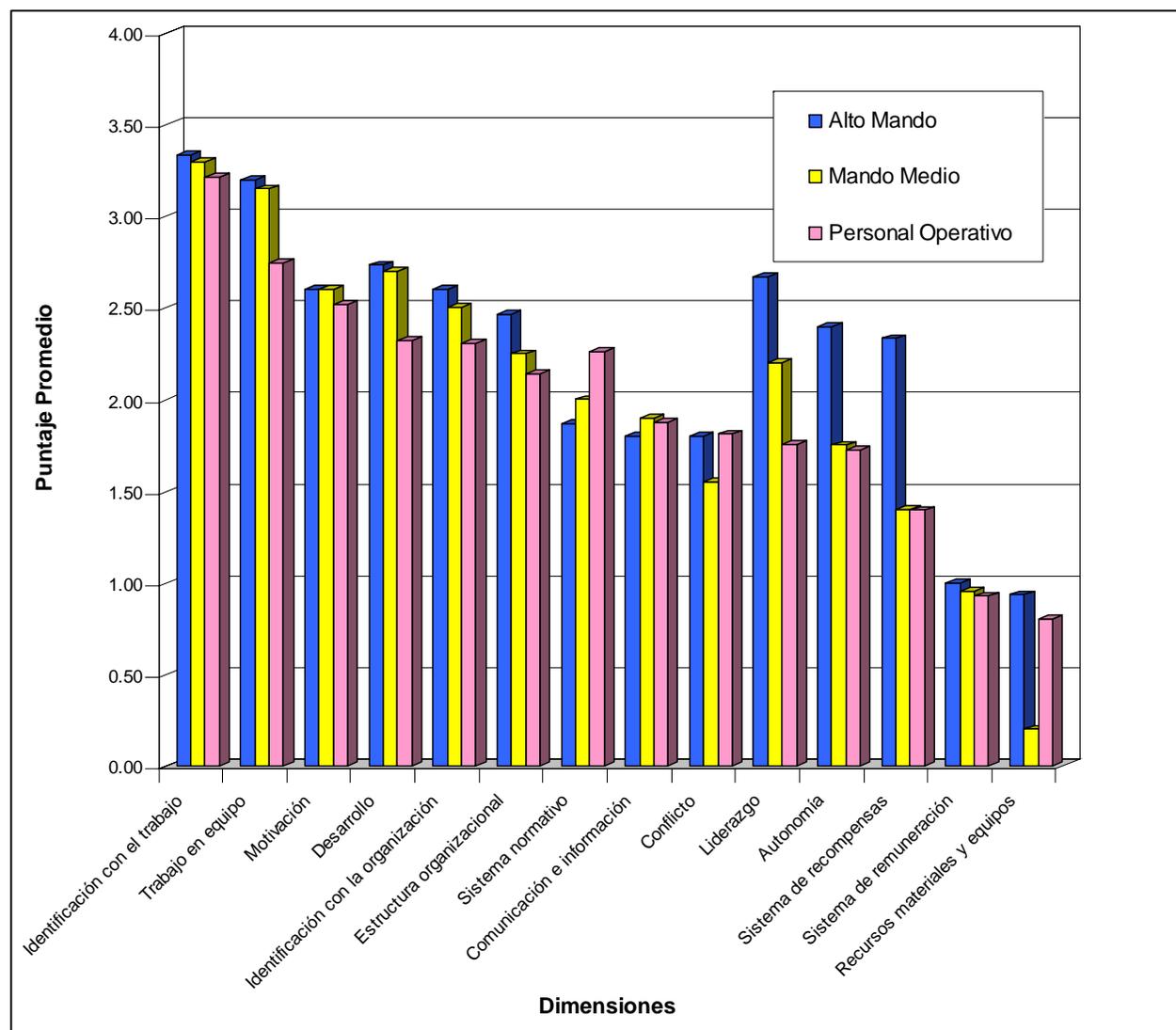
Se puede apreciar que el clima organizacional en la Comisaría Antonio José de Sucre (Comisaría N° 1) es similar en términos porcentuales y de puntaje promedio, al clima organizacional de la Comisaría Francisco de Miranda (Comisaría N° 2). Donde, para la primera de ellas se obtuvo un puntaje global promedio de 2.01, equivalente a un 50.20% de aceptación, sobre la base de un total de 45 funcionarios encuestados, que expresa un comportamiento cualificado como Regular; mientras que para la Comisaría N° 2 se obtuvo un puntaje global promedio de 2.17 equivalente al 54.24% de aprobación, lo cual le ubica en el rango de Regular, de acuerdo a la percepción de un total de 40 funcionarios encuestados. En conjunto, las Comisarías obtienen un puntaje promedio de 2.09 que representa un 52.22% de aceptación, sobre la base de un total de 85 funcionarios encuestados, y se califica como Regular en términos de la escala cualitativa elaborada para la presente investigación.

Es importante señalar que el total de puntajes promedio respectivos a cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional varían un 33.06% del puntaje promedio obtenido por el clima organizacional que es de 2.09, de acuerdo al coeficiente de variación (C.V.), hecho que permite observar algún grado de heterogeneidad en la distribución de los puntajes otorgados por la muestra a cada dimensión. Ejemplo de ello es que la dimensión “Identificación con el trabajo” obtuvo un puntaje promedio de 3.33 que se traduce en un 83.33% calificándosele como Excelente, mientras que la dimensión “Recursos Materiales y Equipos” obtuvo un puntaje promedio de 0.85, que equivale a 21.32% lo cual corresponde al rango de Malo en la escala cualitativa.

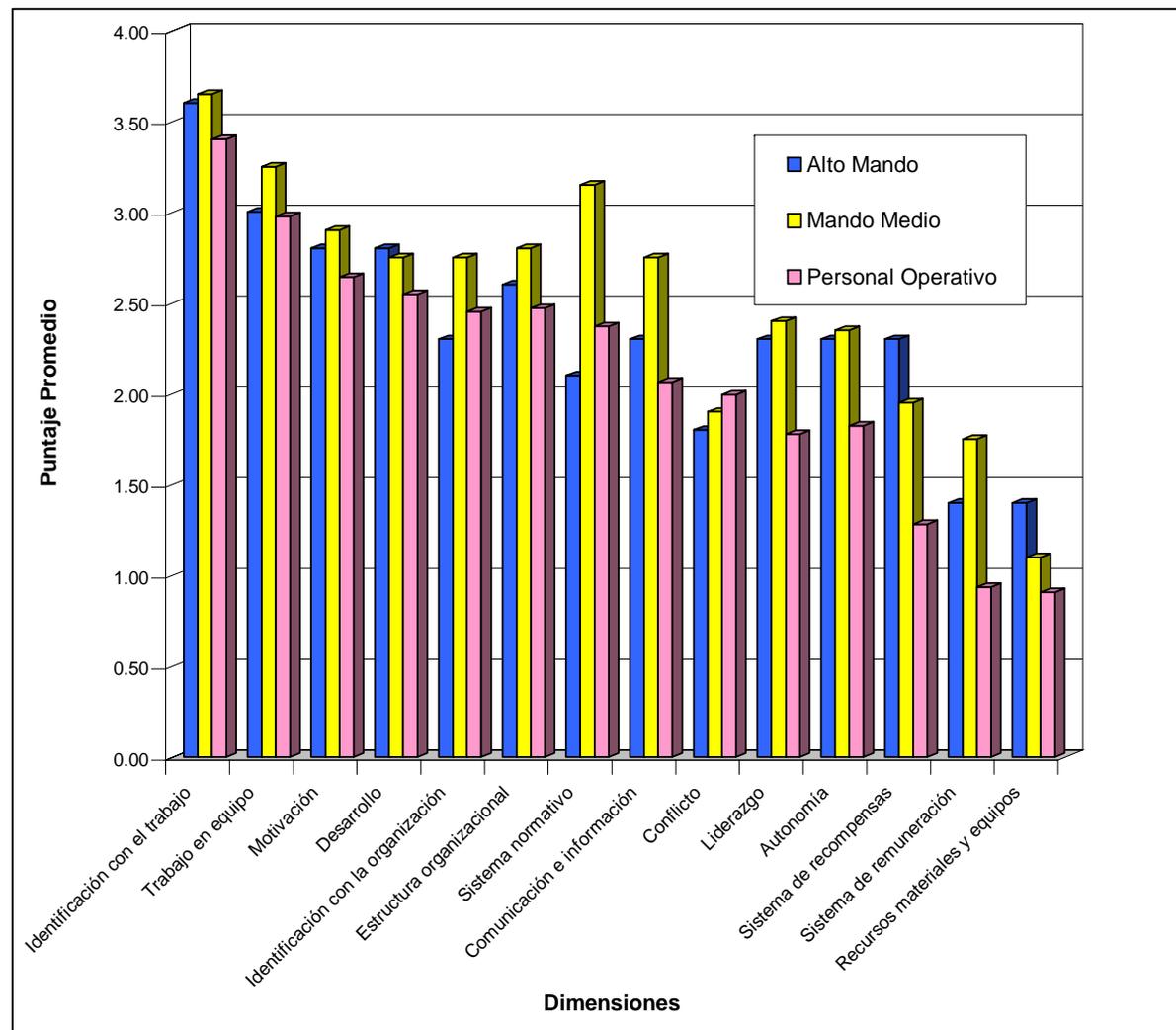
A pesar de ésta característica de heterogeneidad en la distribución de la puntuación otorgada a las catorce dimensiones del estudio, los resultados no presentan diferencias estadísticamente significativas para afirmar que la percepción del clima organizacional es distinta cuando se comparan las Comisarías entre si. Es decir, la percepción del clima organizacional en términos estadísticos es relativamente homogénea cuando se comparan los resultados de la Comisaría N°1 con los resultados de la Comisaría N° 2.

**Tabla N° 8: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la posición jerárquica**

Dimensión	Unidad de Calificación	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
Identificación con el trabajo	Puntaje promedio	3.33	3.30	3.22	3.60	3.65	3.40	3.47	3.48	3.31
	%	83.33	82.50	80.39	90.00	91.25	85.00	86.67	86.88	82.70
Trabajo en equipo	Puntaje promedio	3.20	3.15	2.75	3.00	3.25	2.98	3.10	3.20	2.86
	%	80.00	78.75	68.68	75.00	81.25	74.41	77.50	80.00	71.55
Motivación	Puntaje promedio	2.60	2.60	2.52	2.80	2.90	2.64	2.70	2.75	2.58
	%	65.00	65.00	63.03	70.00	72.50	66.03	67.50	68.75	64.53
Desarrollo	Puntaje promedio	2.73	2.70	2.32	2.80	2.75	2.55	2.77	2.73	2.43
	%	68.33	67.50	58.03	70.00	68.75	63.68	69.17	68.13	60.85
Identificación con la organización	Puntaje promedio	2.60	2.50	2.31	2.30	2.75	2.45	2.45	2.63	2.38
	%	65.00	62.50	57.63	57.50	68.75	61.32	61.25	65.63	59.48
Estructura organizacional	Puntaje promedio	2.47	2.25	2.14	2.60	2.80	2.47	2.53	2.53	2.30
	%	61.67	56.25	53.42	65.00	70.00	61.76	63.33	63.13	57.59
Sistema normativo	Puntaje promedio	1.87	2.00	2.26	2.10	3.15	2.37	1.98	2.58	2.31
	%	46.67	50.00	56.45	52.50	78.75	59.26	49.58	64.38	57.86
Comunicación e información	Puntaje promedio	1.80	1.90	1.87	2.30	2.75	2.06	2.05	2.33	1.97
	%	45.00	47.50	46.84	57.50	68.75	51.62	51.25	58.13	49.23
Conflicto	Puntaje promedio	1.80	1.55	1.81	1.80	1.90	1.99	1.80	1.73	1.90
	%	45.00	38.75	45.26	45.00	47.50	49.85	45.00	43.13	47.56
Liderazgo	Puntaje promedio	2.67	2.20	1.75	2.30	2.40	1.78	2.48	2.30	1.76
	%	66.67	55.00	43.82	57.50	60.00	44.41	62.08	57.50	44.11
Autonomía	Puntaje promedio	2.40	1.75	1.73	2.30	2.35	1.82	2.35	2.05	1.77
	%	60.00	43.75	43.16	57.50	58.75	45.59	58.75	51.25	44.37
Sistema de recompensas	Puntaje promedio	2.33	1.40	1.39	2.30	1.95	1.28	2.32	1.68	1.34
	%	58.33	35.00	34.87	57.50	48.75	32.06	57.92	41.88	33.46
Sistema de remuneración	Puntaje promedio	1.00	0.95	0.93	1.40	1.75	0.94	1.20	1.35	0.93
	%	25.00	23.75	23.16	35.00	48.75	23.38	30.00	36.25	23.27
Recursos materiales y equipos	Puntaje promedio	0.93	0.20	0.80	1.40	1.10	0.91	1.17	0.65	0.85
	%	23.33	5.00	20.00	35.00	27.50	22.65	29.17	16.25	21.32
	<b>Puntaje promedio</b>	<b>2.27</b>	<b>2.03</b>	<b>1.98</b>	<b>2.36</b>	<b>2.53</b>	<b>2.12</b>	<b>2.31</b>	<b>2.28</b>	<b>2.05</b>
	<b>%</b>	<b>56.67</b>	<b>50.80</b>	<b>49.62</b>	<b>58.93</b>	<b>63.66</b>	<b>52.93</b>	<b>57.80</b>	<b>57.23</b>	<b>51.28</b>
	<b>DESV. ESTÁNDAR</b>	<b>0.72</b>	<b>0.84</b>	<b>0.66</b>	<b>0.60</b>	<b>0.68</b>	<b>0.73</b>	<b>0.64</b>	<b>0.74</b>	<b>0.70</b>
	<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>	<b>31.55%</b>	<b>41.35%</b>	<b>33.46%</b>	<b>25.33%</b>	<b>26.71%</b>	<b>34.48%</b>	<b>27.87%</b>	<b>32.63%</b>	<b>33.92%</b>



**Gráfico N° 2: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la posición jerárquica (Comisaría 1)**



**Gráfico N°3: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la posición jerárquica (Comisaría 2)**

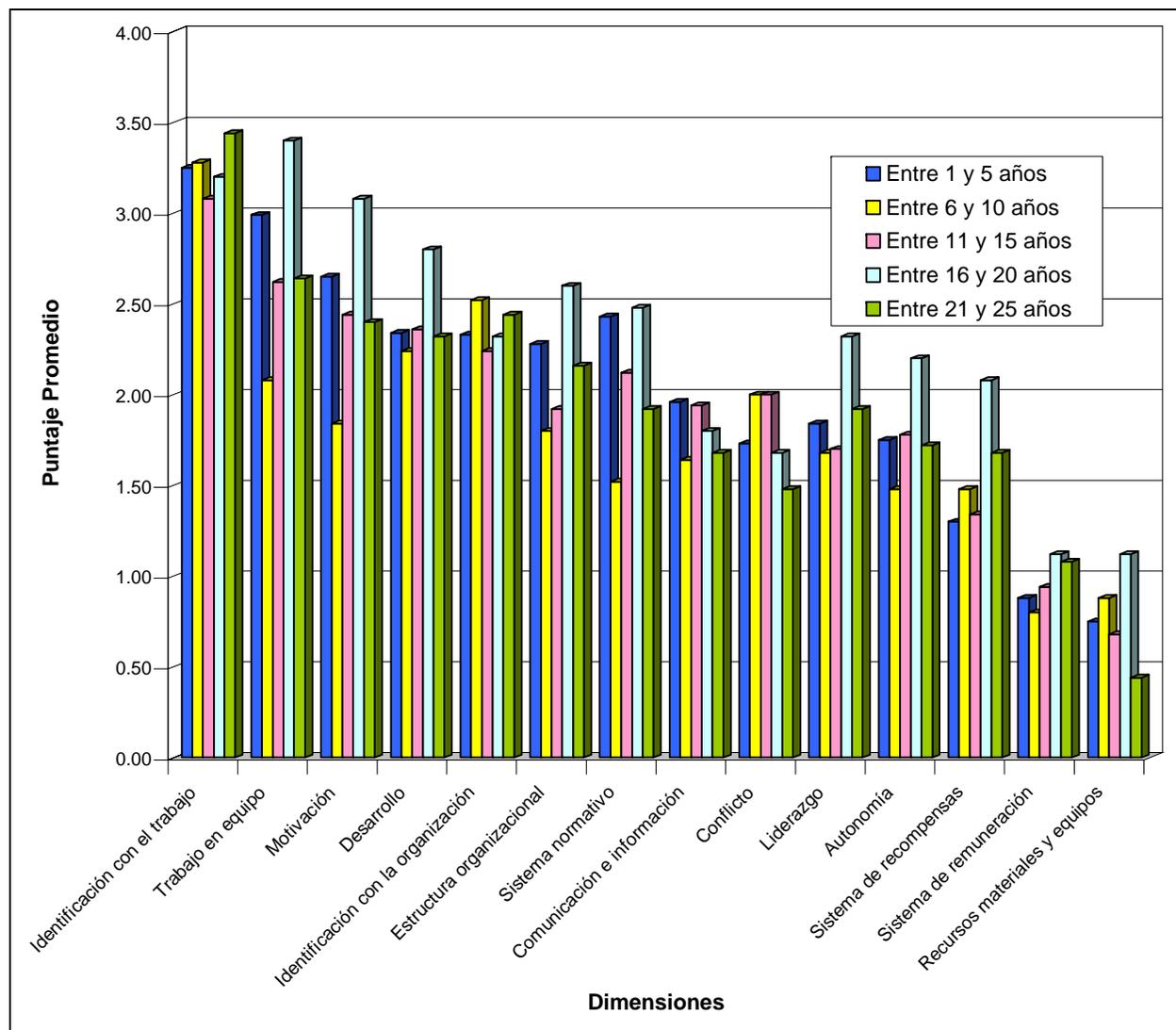
En base a los resultados obtenidos de la Tabla N° 8 se puede constatar que la cualificación promedio general del clima organizacional que otorgan las diversas posiciones jerárquicas (Alto Mando, Mando Medio y Personal Operativo) es de Regular (2.31, 2.28 y 2.05, respectivamente). Además se verifica en la mayoría de las dimensiones, que la percepción de acuerdo al rango jerárquico entre las Comisarías es muy similar, comprobándose ello al comparar la calificación asignada a cada dimensión por posición jerárquica en ambas Comisarías.

Respecto a las posiciones jerárquicas entre sí, la mejor apreciación del clima organizacional que se otorga en la Comisaría N° 1 corresponde al Alto Mando (2.27), seguido del Mando Medio (2.03) y por último el Personal Operativo (1.98). Mientras que en la Comisaría N° 2 la mejor estimación corresponde al Mando Medio (2.53), seguido del Alto Mando (2.36) y por último el Personal Operativo (2.12). La calificación promedio del Mando Medio de ésta última Comisaría está por encima de Regular, catalogada como de Bueno (2.53), a diferencia de todos los otros rangos jerárquicos en ambas Comisarías.

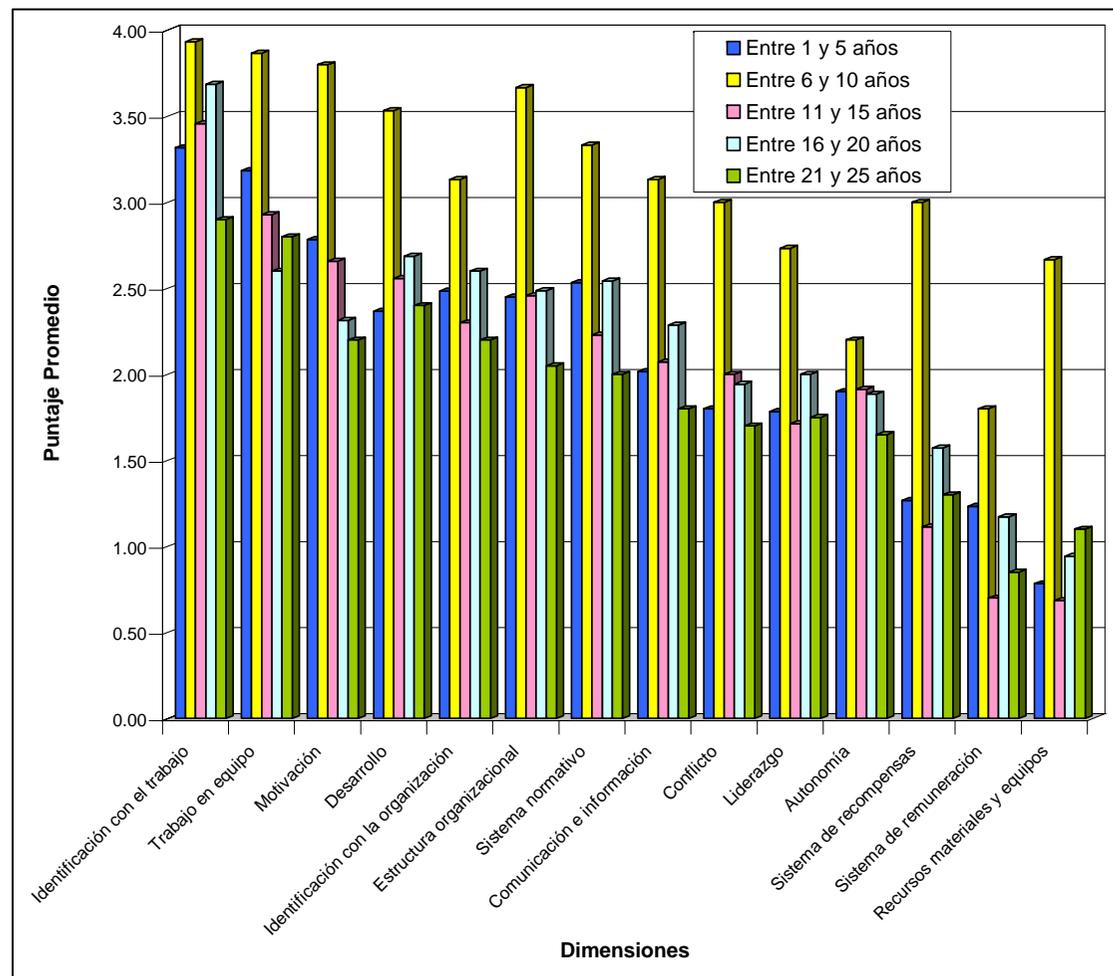
Adicionalmente, se observa un alto grado de dispersión en la distribución de los puntajes promedios otorgados a cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional por posición jerárquica, según el criterio de los distintos ocupantes de las categorías jerárquicas de ambas Comisarías. Existe un importante grado de heterogeneidad en la percepción de cada una de las dimensiones según el rango de los encuestados, con coeficientes de variación de 27.87%, 32.63% y 33.92% para el Alto Mando, Mando Medio y Personal Operativo, respectivamente.

Tabla N° 9: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la antigüedad

Dimensión	Unidad de Calificación	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
Identificación con el trabajo	Puntaje promedio	3.25	3.28	3.08	3.20	3.44	3.32	3.93	3.46	3.69	2.90	3.28	3.61	3.27	3.44	3.17
	%	81.25	82.00	77.00	80.00	86.00	82.92	98.33	86.43	92.14	72.50	82.08	90.17	81.71	86.07	79.25
Trabajo en equipo	Puntaje promedio	2.99	2.08	2.62	3.40	2.64	3.18	3.87	2.93	2.60	2.80	3.09	2.97	2.77	3.00	2.72
	%	74.75	52.00	65.50	85.00	66.00	79.58	96.67	73.21	65.00	70.00	77.17	74.33	69.36	75.00	68.00
Motivación	Puntaje promedio	2.65	1.84	2.44	3.08	2.40	2.78	3.80	2.66	2.31	2.20	2.72	2.82	2.55	2.70	2.30
	%	66.25	46.00	61.00	77.00	60.00	69.58	95.00	66.43	57.86	55.00	67.92	70.50	63.71	67.43	57.50
Desarrollo	Puntaje promedio	2.34	2.24	2.36	2.80	2.32	2.37	3.53	2.56	2.69	2.40	2.35	2.89	2.46	2.74	2.36
	%	58.50	56.00	59.00	70.00	58.00	59.17	88.33	63.93	67.14	60.00	58.83	72.17	61.46	68.57	59.00
Identificación con la organización	Puntaje promedio	2.33	2.52	2.24	2.32	2.44	2.48	3.13	2.30	2.60	2.20	2.41	2.83	2.27	2.46	2.32
	%	58.25	63.00	56.00	58.00	61.00	62.08	78.33	57.50	65.00	55.00	60.17	70.67	56.75	61.50	58.00
Estructura organizacional	Puntaje promedio	2.28	1.80	1.92	2.60	2.16	2.45	3.67	2.46	2.49	2.05	2.37	2.73	2.19	2.54	2.11
	%	57.00	45.00	48.00	65.00	54.00	61.25	91.67	61.43	62.14	51.25	59.13	68.33	54.71	63.57	52.63
Sistema normativo	Puntaje promedio	2.43	1.52	2.12	2.48	1.92	2.53	3.33	2.23	2.54	2.00	2.48	2.43	2.17	2.51	1.96
	%	60.75	38.00	53.00	62.00	48.00	63.33	83.33	55.71	63.57	50.00	62.04	60.67	54.36	62.79	49.00
Comunicación e información	Puntaje promedio	1.96	1.64	1.94	1.80	1.68	2.02	3.13	2.07	2.29	1.80	1.99	2.39	2.01	2.04	1.74
	%	49.00	41.00	48.50	45.00	42.00	50.42	78.33	51.79	57.14	45.00	49.71	59.67	50.14	51.07	43.50
Conflicto	Puntaje promedio	1.73	2.00	2.00	1.68	1.48	1.80	3.00	2.00	1.94	1.70	1.77	2.50	2.00	1.81	1.59
	%	43.25	50.00	50.00	42.00	37.00	45.00	75.00	50.00	48.57	42.50	44.13	62.50	50.00	45.29	39.75
Liderazgo	Puntaje promedio	1.84	1.68	1.70	2.32	1.92	1.78	2.73	1.71	2.00	1.75	1.81	2.21	1.71	2.16	1.84
	%	46.00	42.00	42.50	58.00	48.00	44.58	68.33	42.86	50.00	43.75	45.29	55.17	42.68	54.00	45.88
Autonomía	Puntaje promedio	1.75	1.48	1.78	2.20	1.72	1.90	2.20	1.91	1.89	1.65	1.83	1.84	1.85	2.04	1.69
	%	43.75	37.00	44.50	55.00	43.00	47.50	55.00	47.86	47.14	41.25	45.63	46.00	46.18	51.07	42.13
Sistema de recompensas	Puntaje promedio	1.30	1.48	1.34	2.08	1.68	1.27	3.00	1.11	1.57	1.30	1.28	2.24	1.23	1.83	1.49
	%	32.50	37.00	33.50	52.00	42.00	31.67	75.00	27.86	39.29	32.50	32.08	56.00	30.68	45.64	37.25
Sistema de remuneración	Puntaje promedio	0.88	0.80	0.94	1.12	1.08	1.23	1.80	0.70	1.17	0.85	1.06	1.30	0.82	1.15	0.97
	%	22.00	20.00	23.50	28.00	27.00	30.83	45.00	17.50	29.29	21.25	26.42	32.50	20.50	28.64	24.13
Recursos materiales y equipos	Puntaje promedio	0.75	0.88	0.68	1.12	0.44	0.78	2.67	0.69	0.94	1.10	0.77	1.77	0.68	1.03	0.77
	%	18.75	22.00	17.00	28.00	11.00	19.58	66.67	17.14	23.57	27.50	19.17	44.33	17.07	25.79	19.25
TOTAL	Puntaje promedio	2.03	1.80	1.94	2.30	1.95	2.14	3.13	2.06	2.19	1.91	2.09	2.47	2.00	2.25	1.93
	%	50.86	45.07	48.50	57.50	48.79	53.39	78.21	51.40	54.85	47.68	52.13	61.64	49.95	56.17	48.23
	DESV. ESTÁNDAR	0.73	0.63	0.64	0.71	0.72	0.74	0.63	0.80	0.69	0.59	0.73	0.58	0.72	0.67	0.64
	COEF. DE VARIACIÓN	35.83%	35.05%	33.05%	30.69%	37.00%	34.48%	20.15%	38.93%	31.53%	30.88%	35.05%	23.65%	35.91%	29.72%	33.28%



**Gráfico N°4: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la antigüedad (Comisaría 1)**



**Gráfico N°5: Clima organizacional por dimensión de acuerdo a la antigüedad (Comisaría 2)**

Se puede observar que existe una percepción similar del Clima Organizacional de acuerdo a la antigüedad en la organización, cuando se comparan los resultados de un mismo intervalo entre ambas Comisaría. Pero también, es necesario destacar que se presentan diferencias poco significativas en la percepción del Clima por parte de los funcionarios de una misma Comisaría según la antigüedad de los mismos. De éste modo se puede decir que de forma general la percepción del Clima Organizacional según la variable demográfica antigüedad, se califica en un rango de Regular a fines de la presente investigación.

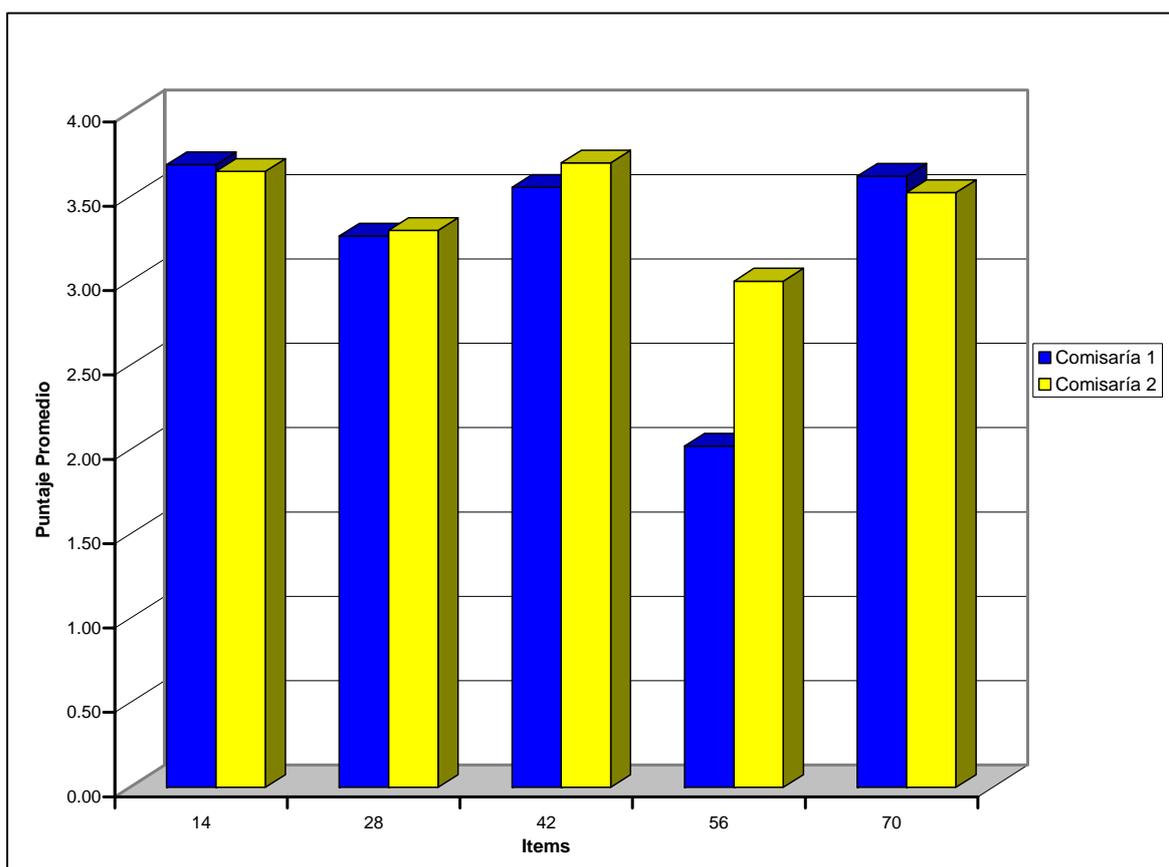
Una vez señalada la existencia de diferencias en la percepción de las distintas dimensiones según los distintos intervalos de antigüedad, es necesario explicar que, de acuerdo al resultado del cálculo de la desviación estándar promedio, para cada uno de los intervalos, se considera que existe un grado significativo de dispersión en los puntajes promedios, hecho que es ratificado con el cálculo del coeficiente de variación promedio, que se presenta en la distribución de los puntajes promedios generales de cada dimensión, respectivo a cada uno de los intervalos de la variable antigüedad.

Elementos que explican un significativo grado de heterogeneidad en la percepción del Clima Organizacional, de acuerdo a los puntajes promedios asignados a las distintas dimensiones, según la antigüedad de los funcionarios en la organización.

Mientras que por su parte, el resultado del coeficiente de correlación (Ver Anexo D) promedio de cada intervalo fue de: 0.65 (1-5 años), -0.10 (6-10 años), 0.80 (11-15 años), 0.69 (16-20) y 0.62 (21-25 años) indicando un grado importante de asociación entre las respuestas emitidas en cada una de las Comisaría si se estudian respecto a la antigüedad del funcionario; destacándose de manera particular el coeficiente de correlación determinado para el intervalo de 6- 10 años, que manifiesta una relación inversa con un nivel de vinculación muy poco significativo entre las respuestas emitidas en la Comisaría N° 1 y N° 2.

**Tabla N° 10: Dimensión Identificación con el trabajo**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
14	Considero que el trabajo que hago es importante para la organización.	3.69	3.65	3.67
28	Las actividades que desempeño son realmente interesantes.	3.27	3.30	3.28
42	El trabajo que desempeño implica asumir grandes responsabilidades.	3.56	3.70	3.63
56	Me gustaria trabajar en funciones que no sean rutinarias.	2.02	3.00	2.51
70	Estoy orgulloso del trabajo que hago en la PM.	3.62	3.53	3.57
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.23</b>	<b>3.44</b>	<b>3.33</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.69</b>	<b>0.29</b>	<b>0.48</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>21.50%</b>	<b>8.39%</b>	<b>14.51%</b>



**Gráfico N° 6: Dimensión Identificación con el trabajo**

- El personal de ambas Comisarías se encuentra identificado con las labores que efectúa, considerando que las funciones que desempeña son importantes para la organización (3.67; Excelente), implican asumir grandes responsabilidades (3.63; Excelente) y son muy interesantes (3.28; Excelente).
- Los funcionarios de la Comisaría N° 1 prefieren seguir cierta rutina en su trabajo (2.02; Regular), mientras que en el Comisaría N° 2 no se evidencia esta particularidad (3.00; Bueno).
- Cabe destacar que esta dimensión obtuvo el mayor puntaje promedio general en el presente estudio (3.33; Excelente).
- También se puede concluir que los resultados generales de los ítems que conforman esta dimensión son similares, ya que muestran homogeneidad en la distribución ( $S=0.48$ ;  $C.V=14.51\%$ ); y que existe un alto grado de correlación entre las respuestas de las Comisarías, al obtenerse un c.c. de 0.93.

*2. Análisis de ítems por cada dimensión, según Comisaría de adscripción, jerarquía y antigüedad*

**Tabla N° 11: Dimensión Identificación con el trabajo por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
14	Considero que el trabajo que hago es importante para la organización.	4.00	4.00	3.63	4.00	3.25	3.68	4.00	3.63	3.65
28	Las actividades que desempeño son realmente interesantes.	3.67	4.00	3.16	3.50	4.00	3.21	3.58	4.00	3.18
42	El trabajo que desempeño implica asumir grandes responsabilidades.	4.00	4.00	3.47	4.00	4.00	3.65	4.00	4.00	3.56
56	Me gustaria trabajar en funciones que no sean rutinarias.	1.33	1.50	2.13	2.50	3.25	3.00	1.92	2.38	2.57
70	Estoy orgulloso del trabajo que hago en la PM.	3.67	3.00	3.68	4.00	3.75	3.47	3.83	3.38	3.58
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3.33</b>	<b>3.30</b>	<b>3.22</b>	<b>3.60</b>	<b>3.65</b>	<b>3.40</b>	<b>3.47</b>	<b>3.48</b>	<b>3.31</b>
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>1.13</b>	<b>1.10</b>	<b>0.64</b>	<b>0.65</b>	<b>0.38</b>	<b>0.29</b>	<b>0.88</b>	<b>0.67</b>	<b>0.45</b>
	<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>	<b>33.91%</b>	<b>33.20%</b>	<b>19.90%</b>	<b>18.11%</b>	<b>10.39%</b>	<b>8.58%</b>	<b>25.47%</b>	<b>19.27%</b>	<b>13.71%</b>

**Tabla N° 12: Dimensión Identificación con el trabajo por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
14	Considero que el trabajo que hago es importante para la organización.	3.70	3.60	3.40	4.00	4.00	3.25	4.00	3.86	3.86	3.50	3.48	3.80	3.63	3.93	3.75
28	Las actividades que desempeño son realmente interesantes.	3.30	3.20	2.90	3.60	3.60	3.25	4.00	3.00	3.86	3.00	3.28	3.60	2.95	3.73	3.30
42	El trabajo que desempeño implica asumir grandes responsabilidades.	3.60	3.40	3.20	3.80	4.00	3.83	3.67	3.86	3.86	2.50	3.72	3.53	3.53	3.83	3.25
56	Me gustaria trabajar en funciones que no sean rutinarias.	2.20	2.40	2.10	0.80	2.00	3.08	4.00	2.79	2.86	3.00	2.64	3.20	2.44	1.83	2.50
70	Estoy orgulloso del trabajo que hago en la PM.	3.45	3.80	3.80	3.80	3.60	3.17	4.00	3.79	4.00	2.50	3.31	3.90	3.79	3.90	3.05
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3.25</b>	<b>3.28</b>	<b>3.08</b>	<b>3.20</b>	<b>3.44</b>	<b>3.32</b>	<b>3.93</b>	<b>3.46</b>	<b>3.69</b>	<b>2.90</b>	<b>3.28</b>	<b>3.61</b>	<b>3.27</b>	<b>3.44</b>	<b>3.17</b>
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>0.61</b>	<b>0.54</b>	<b>0.64</b>	<b>1.35</b>	<b>0.83</b>	<b>0.30</b>	<b>0.15</b>	<b>0.52</b>	<b>0.47</b>	<b>0.42</b>	<b>0.40</b>	<b>0.27</b>	<b>0.56</b>	<b>0.91</b>	<b>0.45</b>
	<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>	<b>18.65%</b>	<b>16.47%</b>	<b>20.71%</b>	<b>42.16%</b>	<b>24.11%</b>	<b>8.95%</b>	<b>3.79%</b>	<b>15.08%</b>	<b>12.68%</b>	<b>14.43%</b>	<b>12.15%</b>	<b>7.52%</b>	<b>17.14%</b>	<b>26.31%</b>	<b>14.31%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- Se evidencia una alta identificación con el trabajo en las tres posiciones jerárquicas, cualificando por igual esta dimensión dentro del rango de Excelente (Alto: 3.47; Medio: 3.48; Operativo: 3.31).
- Los funcionarios de las distintas jerarquías consideran que su trabajo es muy importante para la organización e implica asumir grandes responsabilidades (Excelente), además de mostrarse orgullosos de la labor que realizan (Excelente).
- En la Comisaría N° 1 el Alto Mando y el Mando Medio muestran preferencia por trabajar en funciones que siguen una rutina (Alto: 1.3; Medio: 1.5; Malo), mientras que el Personal Operativo evidencia en menor medida esta preferencia (2.13; Regular).
- La distribución de los puntos promedios en cada jerarquía es relativamente homogénea, observándose en el Personal Operativo el mayor grado de similitud entre las respuestas ( $S= 0.45$ ;  $C.V= 13.71\%$ ).
- La correlación es alta en el Alto Mando ( $r = 0.96$ ) y en el Personal Operativo ( $r = 0.88$ ). Mientras que por otra parte, la correlación que se establece comparando el Mando Medio de ambas Comisarías, puede calificarse en un grado medio de asociación ( $r = 0.54$ ).

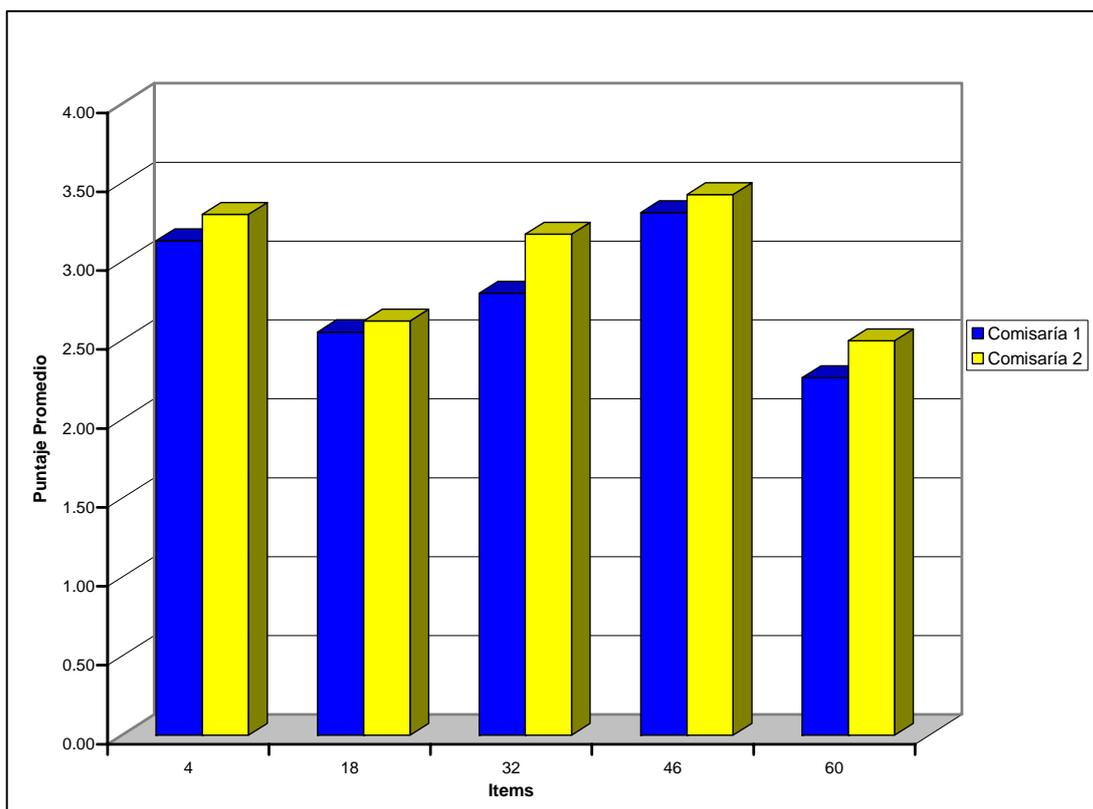
Con respecto a la antigüedad:

- En general, se observa que los distintos intervalos de antigüedad están altamente identificado con las funciones que desempeñan (Excelente), a excepción del grupo de funcionarios que van de 21 a 25 años que cualifica la dimensión dentro del rango Bueno.

- En la Comisaría N°1 los funcionarios que tienen en la institución entre 16 a 20 años son los que muestran mayor preferencia por realizar actividades rutinarias (0.80; Malo).
- La distribución de los puntos promedios en cada intervalo es relativamente homogénea, a excepción del segmento de 6 a 10 años donde se observa cierto grado de heterogeneidad ( $S = 0.91$ ; C.V = 26.31%).
- Se evidencia un bajo grado de asociación en los intervalos de 1 a 6 años ( $r = -0.12$ ) y de 21 a 25 años ( $r = -0.06$ ), además de presentarse una correlación inversa en ambos casos.

**Tabla N° 13: Dimensión Trabajo en equipo**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
4	Con mis compañeros constituyo un buen equipo de trabajo.	3.13	3.30	3.22
18	Usualmente mis compañeros me brindan su apoyo y colaboración.	2.56	2.63	2.59
32	Tengo la oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros	2.80	3.18	2.99
46	Prefiero trabajar en equipo porque garantizamos mejores resultados.	3.31	3.43	3.37
60	Mi jefe fomenta la participación de todos y el trabajo en equipo.	2.27	2.50	2.38
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.81</b>	<b>3.01</b>	<b>2.91</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.42</b>	<b>0.42</b>	<b>0.42</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>15.03%</b>	<b>13.84%</b>	<b>14.27%</b>



**Gráfico N° 7: Dimensión Trabajo en equipo**

- En ambas Comisarías se evidencia que los funcionarios valoran el trabajo en equipo (Comisaría N° 1: 2.81; Comisaría N° 2: 3.01; Bueno), considerando que son más eficientes en el logro de los objetivos comunes (3.37; Excelente) y que constituyen un buen grupo de trabajo con sus compañeros (3.22; Excelente).
- El personal de la Comisaría N° 1 percibe que pocas veces el jefe fomenta la participación de todos y el trabajo en equipo (2.38; Regular), mientras que en la Comisaría N° 2 se observa una mejor cualificación de este aspecto (2.50; Bueno)
- En general, los resultados señalan cierto grado de homogeneidad ( $S = 0.42$ ; C.V = 14.27%) y una alta correlación inter-Comisaría ( $r = 0.96$ ).

**Tabla N° 14: Dimensión Trabajo en equipo por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
4	Con mis compañeros constituyo un buen equipo de trabajo.	3.33	3.50	3.08	4.00	3.25	3.26	3.67	3.38	3.17
18	Usualmente mis compañeros me brindan su apoyo y colaboración.	2.67	2.50	2.55	2.00	2.25	2.71	2.33	2.38	2.63
32	Tengo la oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros	3.00	2.75	2.79	3.00	3.50	3.15	3.00	3.13	2.97
46	Prefiero trabajar en equipo porque garantizamos mejores resultados.	4.00	4.00	3.18	3.00	4.00	3.38	3.50	4.00	3.28
60	Mi jefe fomenta la participación de todos y el trabajo en equipo.	3.00	3.00	2.13	3.00	3.25	2.38	3.00	3.13	2.26
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.20</b>	<b>3.15</b>	<b>2.75</b>	<b>3.00</b>	<b>3.25</b>	<b>2.98</b>	<b>3.10</b>	<b>3.20</b>	<b>2.86</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.51</b>	<b>0.60</b>	<b>0.42</b>	<b>0.71</b>	<b>0.64</b>	<b>0.42</b>	<b>0.52</b>	<b>0.58</b>	<b>0.42</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>15.80%</b>	<b>19.11%</b>	<b>15.44%</b>	<b>23.57%</b>	<b>19.61%</b>	<b>14.09%</b>	<b>16.83%</b>	<b>18.24%</b>	<b>14.67%</b>

**Tabla N° 15: Dimensión Trabajo en equipo por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
4	Con mis compañeros constituyo un buen equipo de trabajo.	3.25	2.40	3.00	3.60	3.20	3.50	4.00	3.29	2.86	3.00	3.38	3.20	3.14	3.23	3.10
18	Usualmente mis compañeros me brindan su apoyo y colaboración.	2.80	2.60	2.30	3.00	1.60	3.00	3.33	2.43	2.57	1.75	2.90	2.97	2.36	2.79	1.68
32	Tengo la oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros	3.00	1.80	2.70	3.60	2.40	3.50	4.00	3.14	2.57	2.75	3.25	2.90	2.92	3.09	2.58
46	Prefiero trabajar en equipo porque garantizamos mejores resultados.	3.50	2.40	3.10	3.60	3.60	3.42	4.00	3.43	3.14	3.50	3.46	3.20	3.26	3.37	3.55
60	Mi jefe fomenta la participación de todos y el trabajo en equipo.	2.40	1.20	2.00	3.20	2.40	2.50	4.00	2.36	1.86	3.00	2.45	2.60	2.18	2.53	2.70
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.99</b>	<b>2.08</b>	<b>2.62</b>	<b>3.40</b>	<b>2.64</b>	<b>3.18</b>	<b>3.87</b>	<b>2.93</b>	<b>2.60</b>	<b>2.80</b>	<b>3.09</b>	<b>2.97</b>	<b>2.77</b>	<b>3.00</b>	<b>2.72</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.42</b>	<b>0.58</b>	<b>0.47</b>	<b>0.28</b>	<b>0.78</b>	<b>0.43</b>	<b>0.30</b>	<b>0.50</b>	<b>0.48</b>	<b>0.65</b>	<b>0.41</b>	<b>0.25</b>	<b>0.48</b>	<b>0.34</b>	<b>0.70</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>14.11%</b>	<b>27.70%</b>	<b>17.78%</b>	<b>8.32%</b>	<b>29.54%</b>	<b>13.65%</b>	<b>7.71%</b>	<b>17.07%</b>	<b>18.39%</b>	<b>23.11%</b>	<b>13.44%</b>	<b>8.37%</b>	<b>17.29%</b>	<b>11.37%</b>	<b>25.65%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- Se evidencia una alta identificación con el trabajo en las tres posiciones jerárquicas, cualificando por igual esta dimensión dentro del rango de Excelente (Alto: 3.47; Medio: 3.48; Operativo: 3.31).
- Los funcionarios de las distintas jerarquías consideran que su trabajo es muy importante para la organización e implica asumir grandes responsabilidades (Excelente), además de mostrarse orgullosos de la labor que realizan (Excelente).
- En la Comisaría N° 1 el Alto Mando y el Mando Medio muestran preferencia por trabajar en funciones que siguen una rutina (Alto: 1.3; Medio: 1.5; Malo), mientras que el Personal Operativo evidencia en menor medida esta preferencia (2.13; Regular).
- La distribución de los puntos promedios en cada jerarquía es relativamente homogénea, observándose en el Personal Operativo el mayor grado de similitud entre las respuestas ( $S = 0.45$ ; C.V. = 13.71%).
- La correlación es alta en el Alto Mando ( $r = 0.96$ ) y en el Personal Operativo ( $r = 0.88$ ). Mientras que por otra parte, la correlación que se establece comparando el Mando Medio de ambas Comisarías, puede calificarse en un grado medio de asociación ( $r = 0.54$ ).

Con respecto a la antigüedad:

- En general, se observa que los distintos intervalos de antigüedad están altamente identificado con las funciones que desempeñan (Excelente), a excepción del grupo de funcionarios que van de 21 a 25 años que cualifica la dimensión dentro del rango Bueno.

- En la Comisaría N°1 los funcionarios que tienen en la institución entre 16 a 20 años son los que muestran mayor preferencia por realizar actividades rutinarias (0.80; Malo).
- La distribución de los puntos promedios en cada intervalo es relativamente homogénea, a excepción del segmento de 6 a 10 años donde se observa cierto grado de heterogeneidad ( $S = 0.91$ ; C.V = 26.31%).
- Se evidencia un bajo grado de asociación en los intervalos de 1 a 6 años ( $r = -0.12$ ) y de 21 a 25 años ( $r = -0.06$ ), además de presentarse una correlación inversa en ambos casos.

Tabla N° 16: Dimensión Motivación

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
6	El personal está motivado para cumplir con sus responsabilidades.	1.60	1.60	1.60
20	Pienso que el gran esfuerzo que hago para realizar mi trabajo vale la pena.	3.20	3.10	3.15
34	Pienso que en la PM nos gusta hacer bien las cosas.	2.82	2.98	2.90
48	Considero que todos deberíamos esforzarnos más para sacar a la institución adelante.	3.44	3.55	3.50
62	Participo en actividades extraordinarias aunque éstas no formen parte de mi trabajo.	1.60	2.15	1.88
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.53</b>	<b>2.68</b>	<b>2.60</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.88</b>	<b>0.79</b>	<b>0.82</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>34.75%</b>	<b>29.36%</b>	<b>31.68%</b>

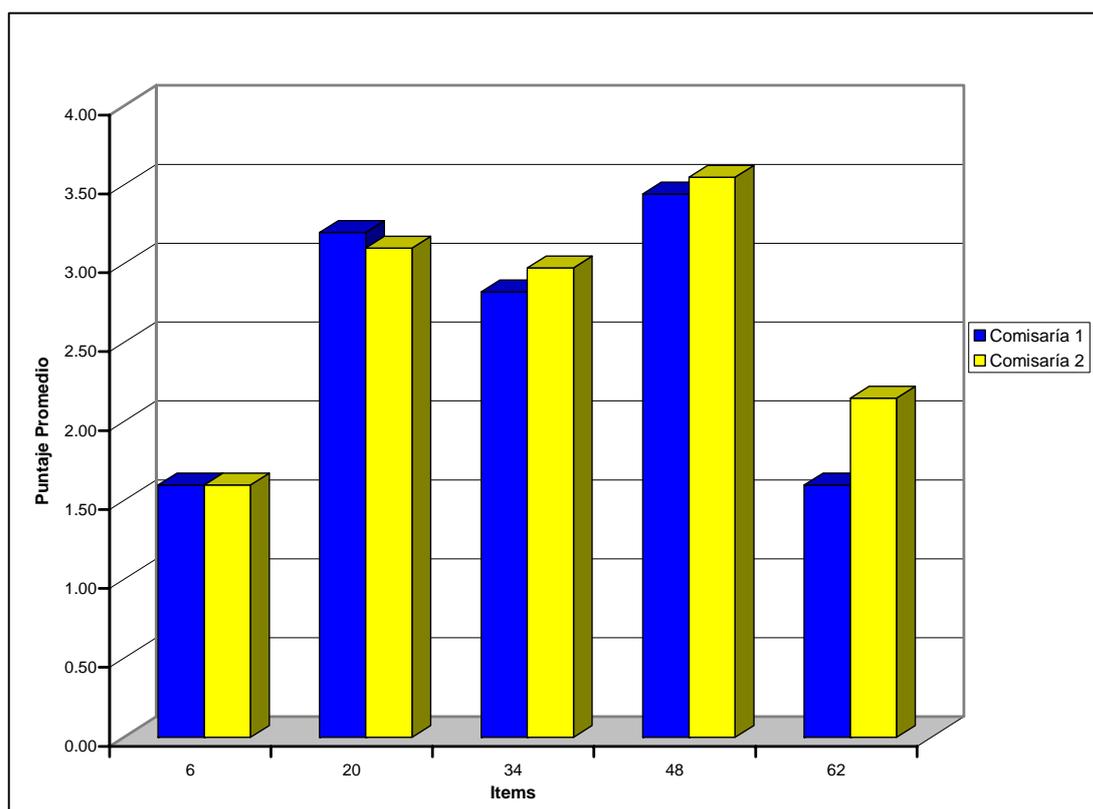


Gráfico N° 8: Dimensión Motivación

- Esta dimensión fue calificada por los funcionarios de ambas Comisarías dentro del rango de Bueno (2.60).
- En promedio los funcionarios se sienten medianamente motivados a cumplir con sus responsabilidades (1.60; Regular).
- En términos generales, consideran que todos deberían esforzarse más para sacar la institución adelante (3.50; Excelente).
- También mostró un alto grado de asociación entre los resultados de ambas Comisarías para esta dimensión, siendo el coeficiente de correlación de 0.96, y un grado medio de heterogeneidad en base a una S de 0.82. y un C.V. de 31.68%.

**Tabla N° 17: Dimensión Motivación por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
6	El personal está motivado para cumplir con sus responsabilidades.	2.33	1.00	1.61	3.00	2.25	1.44	2.67	1.63	1.52
20	Pienso que el gran esfuerzo que hago para realizar mi trabajo vale la pena.	2.00	3.75	3.24	3.00	3.25	3.09	2.50	3.50	3.16
34	Pienso que en la PM nos gusta hacer bien las cosas.	2.00	2.25	2.95	2.50	3.25	2.97	2.25	2.75	2.96
48	Considero que todos deberíamos esforzarnos más para sacar a la institución adelante.	4.00	4.00	3.34	3.50	3.50	3.56	3.75	3.75	3.45
62	Participo en actividades extraordinarias aunque éstas no formen parte de mi trabajo.	2.67	2.00	1.47	2.00	2.25	2.15	2.33	2.13	1.81
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.60</b>	<b>2.60</b>	<b>2.52</b>	<b>2.80</b>	<b>2.90</b>	<b>2.64</b>	<b>2.70</b>	<b>2.75</b>	<b>2.58</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.83</b>	<b>1.26</b>	<b>0.91</b>	<b>0.57</b>	<b>0.60</b>	<b>0.84</b>	<b>0.61</b>	<b>0.90</b>	<b>0.86</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>31.92%</b>	<b>48.36%</b>	<b>36.05%</b>	<b>20.36%</b>	<b>20.76%</b>	<b>31.87%</b>	<b>22.53%</b>	<b>32.62%</b>	<b>33.27%</b>

**Tabla N° 18: Dimensión Motivación por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
6	El personal está motivado para cumplir con sus responsabilidades.	1.60	1.00	1.60	2.60	1.20	1.92	3.67	1.36	1.29	0.50	1.76	2.33	1.48	1.94	0.85
20	Pienso que el gran esfuerzo que hago para realizar mi trabajo vale la pena.	3.40	3.40	3.10	3.00	2.60	3.58	3.67	3.07	2.86	1.75	3.49	3.53	3.09	2.93	2.18
34	Pienso que en la PM nos gusta hacer bien las cosas.	3.20	1.60	2.80	3.20	2.20	2.67	4.00	3.14	2.43	3.50	2.93	2.80	2.97	2.81	2.85
48	Considero que todos deberíamos esforzarnos más para sacar a la institución adelante.	3.65	2.00	3.40	3.80	3.80	3.67	3.67	3.93	2.86	3.00	3.66	2.83	3.66	3.33	3.40
62	Participo en actividades extraordinarias aunque éstas no formen parte de mi trabajo.	1.40	1.20	1.30	2.80	2.20	2.08	4.00	1.79	2.14	2.25	1.74	2.60	1.54	2.47	2.23
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.65</b>	<b>1.84</b>	<b>2.44</b>	<b>3.08</b>	<b>2.40</b>	<b>2.78</b>	<b>3.80</b>	<b>2.66</b>	<b>2.31</b>	<b>2.20</b>	<b>2.72</b>	<b>2.82</b>	<b>2.55</b>	<b>2.70</b>	<b>2.30</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>1.06</b>	<b>0.95</b>	<b>0.93</b>	<b>0.46</b>	<b>0.94</b>	<b>0.82</b>	<b>0.18</b>	<b>1.06</b>	<b>0.65</b>	<b>1.16</b>	<b>0.92</b>	<b>0.45</b>	<b>0.98</b>	<b>0.52</b>	<b>0.95</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>40.16%</b>	<b>51.79%</b>	<b>38.29%</b>	<b>14.95%</b>	<b>39.09%</b>	<b>29.38%</b>	<b>4.80%</b>	<b>39.80%</b>	<b>28.08%</b>	<b>52.94%</b>	<b>33.95%</b>	<b>15.81%</b>	<b>38.59%</b>	<b>19.32%</b>	<b>41.45%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- De acuerdo a las categorías jerárquicas la dimensión recibió un puntaje promedio expresado de la manera siguiente, el Alto Mando asignó un puntaje promedio de 2.70, el Mando Medio calificó con 2.75 y el Personal Operativo determinó el puntaje promedio para la dimensión en 2.58, todos cualificables dentro del rango de Bueno.
- Los funcionarios en general consideraron que el esfuerzo que realizan en su trabajo vale la pena, siendo percibido por el Alto Mando y Personal Operativo dentro del rango de Bueno (alto: 2.50; operativo: 3.16) y por el Mando medio como Excelente (3.50).
- Sobre la participación en actividades extraordinarias aunque éstas no formen parte de su trabajo, el puntaje promedio del Alto Mando y Personal Operativo se ubicó dentro del rango de Regular (alto: 2.33; operativo: 1.81) y el puntaje promedio del Mando Medio dentro del rango de Malo (2.13).
- Existen percepciones distintas sobre la motivación del personal para cumplir con sus responsabilidades; el Alto Mando se ubica dentro de Bueno (2.67), el Mando Medio dentro de Regular (1.63) y el Personal Operativo dentro de Malo (1.52).
- La dispersión en la distribución del puntaje promedio nos muestra que las respuestas son heterogéneas, siendo más alto en el Mando Medio (C.V de 32.62%).
- La correlación entre jerarquías es más alta en Personal Operativo ( $r = 0.96$ ), mientras que entre los mando altos existe una correlación mediana ( $r = 0.49$ )

Con respecto a la antigüedad:

- Esta dimensión en base a la antigüedad de los funcionarios fue calificada en términos generales en un rango de Bueno, siendo la única excepción el intervalo que va de 21 a 25 años quien calificó esta dimensión en el rango de Regular (2.00).
- En promedio, el personal expresa que no está muy motivado a cumplir con sus responsabilidades, observándose en los intervalos de 11 a 15 años y de 21 a 25 años la cualificación más baja (Malo).
- En general, los funcionarios consideran que el esfuerzo que realizan en su trabajo vale la pena, sin embargo, el personal que se ubica en el intervalo de 21 a 25 años cualifica esta opinión en el rango de Regular (2.18).
- También se observa grados de heterogeneidad que van de medio a alto, siendo más elevado en el grupo de 21 a 25 años con una  $S$  de 0.95 y un C.V. de 41.45%. La correlación entre resultados es alta, exceptuando el grupo de 6 a 10 años que muestra una correlación media ( $r = 0.45$ ).

Tabla N° 19: Dimensión Desarrollo

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
2	De acuerdo a mi eficiencia tengo la oportunidad de ser ascendido o promovido.	2.29	2.48	2.38
16	De acuerdo a mi preparación académica y experiencia me puedo desarrollar profesionalmente en la organización PM.	3.40	3.43	3.41
30	Estoy al tanto de mis posibilidades de crecimiento en la organización.	2.38	2.78	2.58
44	Para ser promovido sólo necesito demostrar mis competencias y esfuerzo para lograrlo	2.02	2.03	2.02
58	Esta organización prepara adecuadamente a su personal para ser transferido, promovido o ascendido.	1.82	2.20	2.01
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.38</b>	<b>2.58</b>	<b>2.48</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.61</b>	<b>0.55</b>	<b>0.57</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>25.60%</b>	<b>21.37%</b>	<b>23.12%</b>

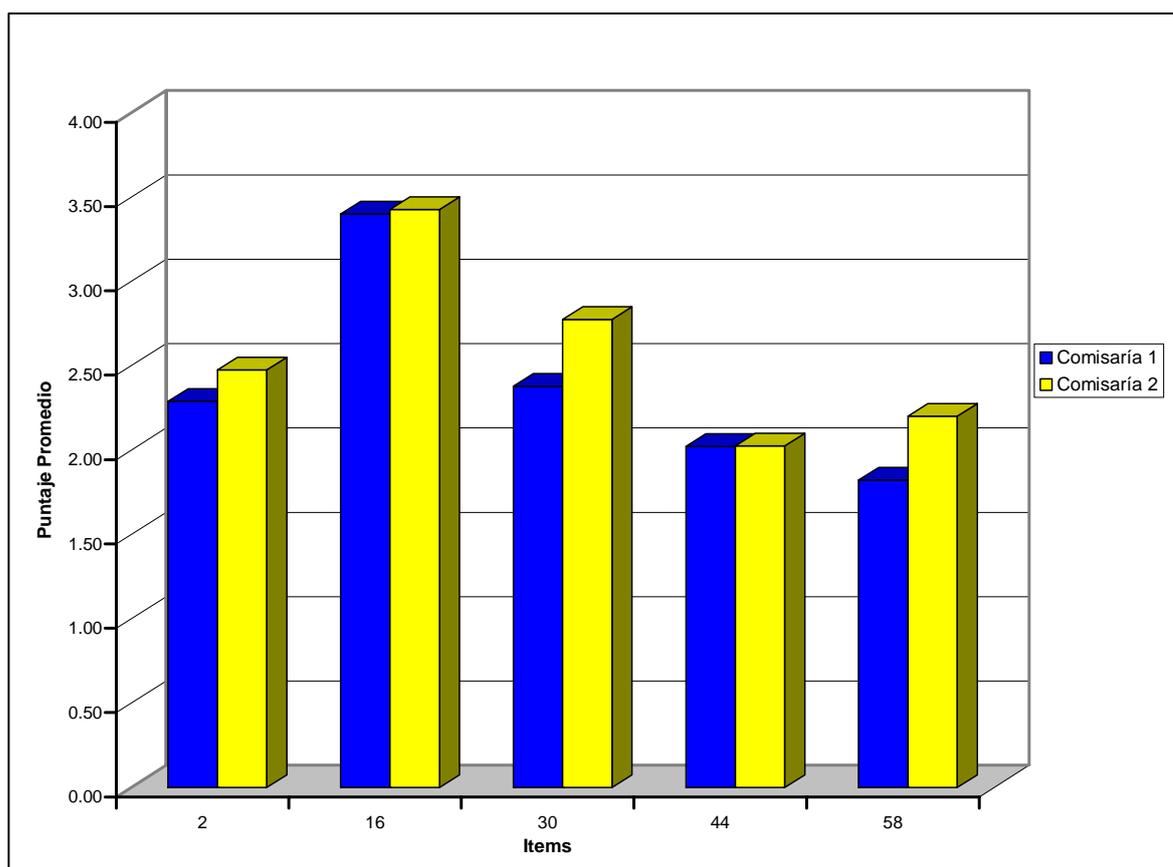


Gráfico N° 9: Dimensión Desarrollo

- En cuanto a la percepción de las posibilidades de desarrollo de carrera que ofrece la institución a sus funcionarios no es el mismo en las dos Comisarías, ya que en la Comisaría N° 1 se considera Regular (2.38) y en la Comisaría N° 2 Bueno (2.58).
- El personal de la Comisaría N° 2 considera que de acuerdo a su eficiencia tiene la posibilidad de ser ascendido (2.48; Bueno), diferenciándose de la Comisaría N° 1 que cualifica este aspecto en el rango de Regular (2.29).
- En ambas Comisarías piensan que de acuerdo a su preparación académica y experiencia se pueden desarrollar profesionalmente dentro de la PM (3.41; Excelente).
- El personal de la Comisaría N° 2 demuestra estar más al tanto de las posibilidades de crecimiento dentro de la organización (2.78; Bueno), que el personal de la Comisaría N° 1 que cualifica este aspecto como Regular (2.38).
- En general, existe grado medio de heterogeneidad en las respuestas ( $S = 0.57$ ;  $C.V = 23.12\%$ ) y un alto grado de correlación entre las respuestas de cada Comisaría para los ítems que describen la dimensión ( $r = 0.95$ )

**Tabla N° 20: Dimensión Desarrollo por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
2	De acuerdo a mi eficiencia tengo la oportunidad de ser ascendido o promovido.	3.33	3.00	2.13	3.50	2.75	2.38	3.42	2.88	2.26
16	De acuerdo a mi preparación académica y experiencia me puedo desarrollar profesionalmente en la organización PM.	4.00	3.75	3.32	4.00	3.50	3.38	4.00	3.63	3.35
30	Estoy al tanto de mis posibilidades de crecimiento en la organización.	3.00	2.75	2.29	2.50	2.75	2.79	2.75	2.75	2.54
44	Para ser promovido sólo necesito demostrar mis competencias y esfuerzo para lograrlo	1.33	2.00	2.08	2.00	3.00	1.91	1.67	2.50	2.00
58	Esta organización prepara adecuadamente a su personal para ser transferido, promovido o ascendido.	2.00	2.00	1.79	2.00	1.75	2.26	2.00	1.88	2.03
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.73</b>	<b>2.70</b>	<b>2.32</b>	<b>2.80</b>	<b>2.75</b>	<b>2.55</b>	<b>2.77</b>	<b>2.73</b>	<b>2.43</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>1.06</b>	<b>0.74</b>	<b>0.58</b>	<b>0.91</b>	<b>0.64</b>	<b>0.56</b>	<b>0.97</b>	<b>0.63</b>	<b>0.56</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>38.95%</b>	<b>27.31%</b>	<b>25.19%</b>	<b>32.44%</b>	<b>23.18%</b>	<b>22.12%</b>	<b>34.96%</b>	<b>23.25%</b>	<b>22.86%</b>

**Tabla N° 21: Dimensión Desarrollo por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
2	De acuerdo a mi eficiencia tengo la oportunidad de ser ascendido o promovido.	2.05	2.80	2.30	2.40	2.60	2.00	3.33	2.50	3.14	2.00	2.03	3.07	2.40	2.77	2.30
16	De acuerdo a mi preparación académica y experiencia me puedo desarrollar profesionalmente en la organización PM.	3.35	3.80	3.40	3.60	3.00	3.42	4.00	3.43	3.57	2.75	3.38	3.90	3.41	3.59	2.88
30	Estoy al tanto de mis posibilidades de crecimiento en la organización.	2.55	1.60	2.30	3.00	2.00	3.00	3.67	2.79	2.43	2.00	2.78	2.63	2.54	2.71	2.00
44	Para ser promovido sólo necesito demostrar mis competencias y esfuerzo para lograrlo	2.05	1.40	1.90	2.20	2.60	1.50	2.67	1.93	2.14	3.25	1.78	2.03	1.91	2.17	2.93
58	Esta organización prepara adecuadamente a su personal para ser transferido, promovido o ascendido.	1.70	1.60	1.90	2.80	1.40	1.92	4.00	2.14	2.14	2.00	1.81	2.80	2.02	2.47	1.70
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.34</b>	<b>2.24</b>	<b>2.36</b>	<b>2.80</b>	<b>2.32</b>	<b>2.37</b>	<b>3.53</b>	<b>2.56</b>	<b>2.69</b>	<b>2.40</b>	<b>2.35</b>	<b>2.89</b>	<b>2.46</b>	<b>2.74</b>	<b>2.36</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.64</b>	<b>1.03</b>	<b>0.61</b>	<b>0.55</b>	<b>0.63</b>	<b>0.80</b>	<b>0.56</b>	<b>0.59</b>	<b>0.64</b>	<b>0.58</b>	<b>0.70</b>	<b>0.68</b>	<b>0.59</b>	<b>0.53</b>	<b>0.54</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>27.38%</b>	<b>46.14%</b>	<b>26.05%</b>	<b>19.56%</b>	<b>26.99%</b>	<b>34.01%</b>	<b>15.79%</b>	<b>22.98%</b>	<b>23.91%</b>	<b>23.98%</b>	<b>29.88%</b>	<b>23.62%</b>	<b>24.16%</b>	<b>19.23%</b>	<b>22.75%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- El Personal Operativo de la Comisaría N° 1 es el único grupo de funcionarios que cataloga las posibilidades de desarrollo de carrera como Regular (2.32), mientras que el resto de los funcionarios lo cualifica de Bueno.
- La opinión sobre que en base a la eficiencia laboral del funcionario se tiene la oportunidad de ser promovido es Excelente en el Alto Mando (3.42), siendo un poco menor en el Mando Medio donde es Buena (2.88) y, por último en el Personal Operativo donde es Regular (2.26).
- Todos los funcionarios, en las distintas jerarquías, están muy de acuerdo (Alto: 4.00; Medio: 3.63; Operativo: 3.35) con que en la PM se toma en cuenta la preparación académica para desarrollar al empleado profesionalmente en la organización.
- Igualmente, en promedio, se evidencia que todos los funcionarios conocen sus posibilidades de crecimiento dentro de la PM, exceptuando el Personal Operativo de la Comisaría N° 1 que cualifica este aspecto como Regular (2.29).
- El Alto Mando de la Comisaría N° 1 considera que no se toman en cuenta las competencias y el esfuerzo para ser promovidos dentro de la institución (1.30; Malo).
- En términos generales, los funcionarios consideran que la institución no se encarga de manera más adecuada de preparar al personal que va a ser promovido o ascendido, siendo cualificado este aspecto por todas las jerarquías como Regular (Alto: 0.97; Medio: 0.63; Operativo: 0.56).
- La respuestas de cada jerarquía para los ítems que conforman esta dimensión muestran cierto grado de heterogeneidad, siendo más elevado en el Alto Mando donde la *S.* es 0.97 y el *C.V* es 34.96%. Igualmente se observa una alta correlación entre lo que

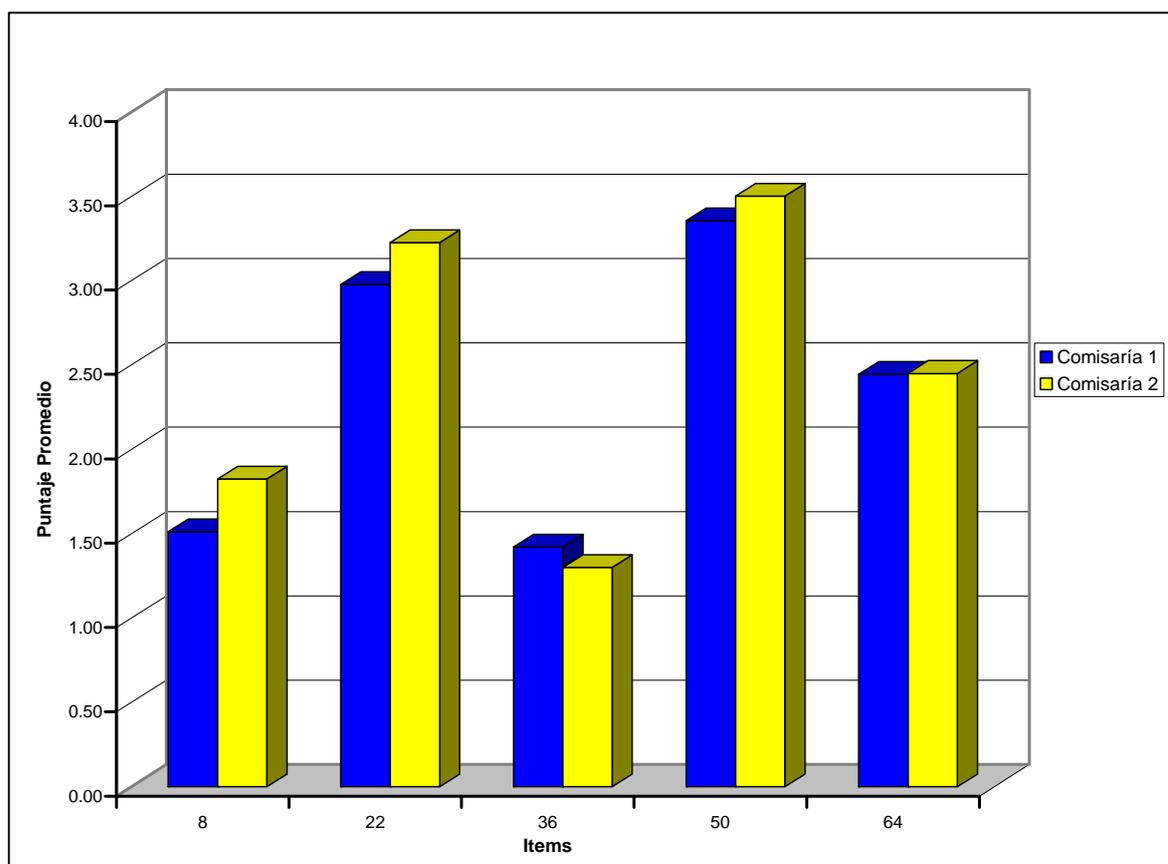
perciben los Altos Mandos ( $r = 0.92$ ), Mandos Medios (0.70) y Personal Operativo (0.88) de ambas Comisarías.

Con respecto a la antigüedad:

- En la Comisaría N° 1 solamente el grupo de funcionarios que tiene en la institución entre 16 y 20 años considera que las posibilidades de desarrollo son Buenas (2.80), mientras que el resto las considera Regular. Sin embargo, en la Comisaría N° 2 se presenta una situación distinta, ya que la mayoría de los funcionarios tiene una mejor percepción de este aspecto, observándose el mayor puntaje promedio en el intervalo de 6 a 10 años (3.53 Excelente).
- Se observa cierto grado de heterogeneidad, siendo más alto en el grupo con antigüedad de 1 a 5 años, donde la  $S$  es 0.70 y el C.V es 29.88%.
- La correlación es alta entre los que tienen de 1 a 5 años y 11 a 15 años donde el  $r$  es de 0.89 y 0.95 respectivamente, observándose la más baja correlación entre los que tienen de 6 a 10 años ( $r = 0.42$ ).

**Tabla N° 22: Dimensión Identificación con la organización**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
8	La institución y los jefes apoyan y respaldan la actuación de sus funcionarios.	1.51	1.83	1.67
22	Los funcionarios de la PM sienten orgullo de portar el uniforme.	2.98	3.23	3.10
36	Muchos de mis compañeros quisieran cambiarse a otra organización.	1.42	1.30	1.36
50	Estoy orgulloso del trabajo de la unidad a la que pertenezco.	3.36	3.50	3.43
64	Siento que trabajo en una organización que goza de prestigio e imagen en la comunidad.	2.44	2.45	2.45
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.34</b>	<b>2.46</b>	<b>2.40</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.86</b>	<b>0.92</b>	<b>0.89</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>36.84%</b>	<b>37.56%</b>	<b>37.05%</b>



**Gráfico N° 10: Dimensión Identificación con la organización**

- En general, los funcionarios de ambas Comisarías muestran cierto grado de pertenencia a la organización (2.40; Bueno).
- No se encuentran argumentos para afirmar que existan diferencias estadísticamente significativas en los resultados aunque las Comisarías cualifiquen esta dimensión en rangos cualitativos distintos, ya que los puntajes promedios son muy parecidos (Comisaría N° 1: 2.34; Comisaría N° 2: 2.46).
- El personal considera que la institución y los jefes no respalda en todo momento la actuación de sus funcionarios, siendo en la Comisaría N°1 más evidente esta opinión (1.51; Malo).
- En general, los funcionarios de ambas Comisarías se sienten orgullosos del trabajo de la unidad a la cual pertenecen (3.43; Excelente) y de portar el uniforme de la institución (3.10; Bueno), además señalan que sus compañeros de trabajo no quieren cambiarse a otra institución (1.36; Malo).
- También se observa en general cierto grado de heterogeneidad en los resultados promedio ( $S = 0.89$ ;  $C.V = 37.05\%$ ) y un grado de correlación alto ( $r = 0.98$ ).

**Tabla N° 23: Dimensión Identificación con la organización por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
8	La institución y los jefes apoyan y respaldan la actuación de sus funcionarios.	2.33	2.33	1.39	2.50	2.00	1.76	2.42	2.17	1.58
22	Los funcionarios de la PM sienten orgullo de portar el uniforme.	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.32	2.50	3.00	3.16
36	Muchos de mis compañeros quisieran cambiarse a otra organización.	1.33	1.33	1.42	1.50	1.00	1.32	1.42	1.17	1.37
50	Estoy orgulloso del trabajo de la unidad a la que pertenezco.	3.67	3.67	3.32	3.50	3.75	3.47	3.58	3.71	3.39
64	Siento que trabajo en una organización que goza de prestigio e imagen en la comunidad.	2.67	2.67	2.39	2.00	3.25	2.38	2.33	2.96	2.39
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.60</b>	<b>2.60</b>	<b>2.31</b>	<b>2.30</b>	<b>2.60</b>	<b>2.45</b>	<b>2.45</b>	<b>2.60</b>	<b>2.38</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.86</b>	<b>0.86</b>	<b>0.88</b>	<b>0.76</b>	<b>1.10</b>	<b>0.94</b>	<b>0.77</b>	<b>0.97</b>	<b>0.91</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>33.19%</b>	<b>33.19%</b>	<b>38.33%</b>	<b>32.97%</b>	<b>42.24%</b>	<b>38.39%</b>	<b>31.41%</b>	<b>37.29%</b>	<b>38.14%</b>

**Tabla N° 24: Dimensión Identificación con la organización por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
8	La institución y los jefes apoyan y respaldan la actuación de sus funcionarios.	1.45	1.40	1.10	2.40	1.80	1.42	3.33	1.43	2.57	2.00	1.43	2.37	1.26	2.49	1.90
22	Los funcionarios de la PM sienten orgullo de portar el uniforme.	3.10	3.20	3.00	2.80	2.40	3.58	4.00	3.14	2.86	2.50	3.34	3.60	3.07	2.83	2.45
36	Muchos de mis compañeros quisieran cambiarse a otra organización.	1.30	2.60	1.60	0.60	1.20	1.75	0.33	1.14	1.86	0.25	1.53	1.47	1.37	1.23	0.73
50	Estoy orgulloso del trabajo de la unidad a la que pertenezco.	3.40	3.40	3.00	3.60	3.60	3.58	4.00	3.50	3.29	3.25	3.49	3.70	3.25	3.44	3.43
64	Siento que trabajo en una organización que goza de prestigio e imagen en la comunidad.	2.40	2.00	2.50	2.20	3.20	2.08	4.00	2.29	2.43	3.00	2.24	3.00	2.39	2.31	3.10
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.33</b>	<b>2.52</b>	<b>2.24</b>	<b>2.32</b>	<b>2.44</b>	<b>2.48</b>	<b>3.13</b>	<b>2.30</b>	<b>2.60</b>	<b>2.20</b>	<b>2.41</b>	<b>2.83</b>	<b>2.27</b>	<b>2.46</b>	<b>2.32</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.95</b>	<b>0.83</b>	<b>0.86</b>	<b>1.10</b>	<b>0.98</b>	<b>1.03</b>	<b>1.59</b>	<b>1.03</b>	<b>0.53</b>	<b>1.19</b>	<b>0.98</b>	<b>0.93</b>	<b>0.93</b>	<b>0.81</b>	<b>1.07</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>40.59%</b>	<b>33.01%</b>	<b>38.22%</b>	<b>47.45%</b>	<b>40.32%</b>	<b>41.53%</b>	<b>50.80%</b>	<b>44.81%</b>	<b>20.34%</b>	<b>54.14%</b>	<b>40.52%</b>	<b>32.86%</b>	<b>40.83%</b>	<b>33.03%</b>	<b>46.06%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- Se evidencia una alta identificación con el trabajo en las tres posiciones jerárquicas, cualificando por igual esta dimensión dentro del rango de Excelente (Alto: 3.47; Medio: 3.48; Operativo: 3.31).
- Los funcionarios de las distintas jerarquías consideran que su trabajo es muy importante para la organización e implica asumir grandes responsabilidades (Excelente), además de mostrarse orgullosos de la labor que realizan (Excelente).
- En la Comisaría N° 1 el Alto Mando y el Mando Medio muestran preferencia por trabajar en funciones que siguen una rutina (Alto: 1.3; Medio: 1.5; Malo), mientras que el Personal Operativo evidencia en menor medida esta preferencia (2.13; Regular).
- La distribución de los puntos promedios en cada jerarquía es relativamente homogénea, observándose en el Personal Operativo el mayor grado de similitud entre las respuestas ( $S = 0.45$ ;  $C.V = 13.71\%$ ).
- La correlación es alta en el Alto Mando ( $r = 0.96$ ) y en el Personal Operativo ( $C.V = 0.88$ ). Mientras que por otra parte, la correlación que se establece comparando el Mando Medio de ambas Comisarías, puede calificarse en un grado medio de asociación ( $r = 0.54$ ).

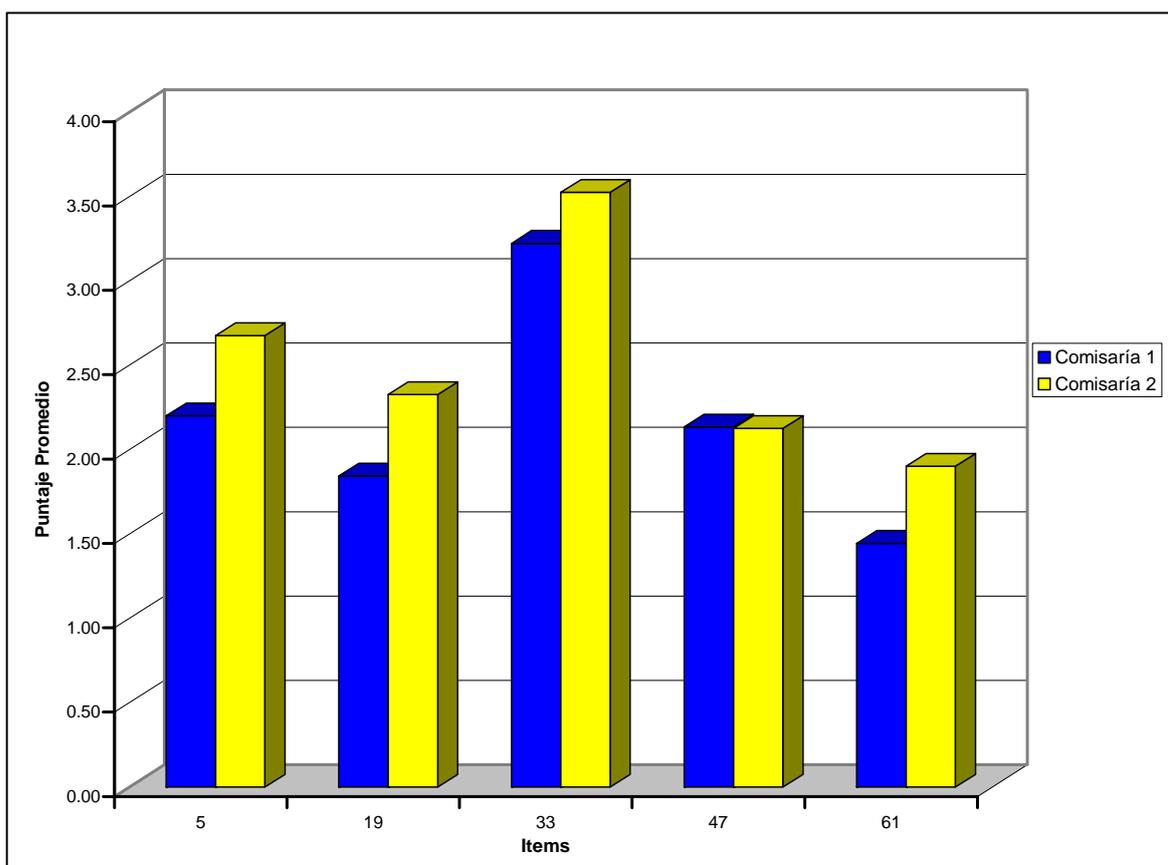
Con respecto a la antigüedad:

- En general, se observa que los distintos intervalos de antigüedad están altamente identificado con las funciones que desempeñan (Excelente), a excepción del grupo de funcionarios que van de 21 a 25 años que cualifica la dimensión dentro del rango Bueno.

- En la Comisaría N° 1 los funcionarios que tienen en la institución entre 16 a 20 años son los que muestran mayor preferencia por realizar actividades rutinarias (0.80; Malo).
- La distribución de los puntos promedios en cada intervalo es relativamente homogénea, a excepción del segmento de 6 a 10 años donde se observa cierto grado de heterogeneidad ( $S = 0.91$ ;  $C.V = 26.31\%$ ).
- Se evidencia un bajo grado de asociación en los intervalos de 1 a 6 años ( $r = -0.12$ ) y de 21 a 25 años ( $r = -0.06$ ), además de presentarse una correlación inversa en ambos casos.

**Tabla N° 25: Dimensión Estructura organizacional**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
5	La PM está estructurada organizacionalmente de acuerdo a su misión, visión y objetivos.	2.20	2.68	2.44
19	Cada instancia de la organización actúa de manera coordinada en la consecución de objetivos comunes.	1.84	2.33	2.08
33	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.	3.22	3.53	3.37
47	En ésta organización se requieren realizar muchos trámites para llevar a cabo el trabajo.	2.13	2.13	2.13
61	La estructura organizacional de la PM permite tener un contacto directo con la alta jerarquía para incrementar el logro de resultados.	1.44	1.90	1.67
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.17</b>	<b>2.51</b>	<b>2.34</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.66</b>	<b>0.63</b>	<b>0.64</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>30.43%</b>	<b>25.29%</b>	<b>27.32%</b>



**Gráfico N° 11: Dimensión Estructura organizacional**

- En promedio, la opinión en cuanto a la estructura organizacional no es la misma en las dos Comisarías, ya que en la Comisaría N° 1 se percibe este aspecto como Regular (2.17) y en la Comisaría N° 2 se considera como Bueno (2.51).
- En general, el personal de ambas Comisarías conoce cuales son los objetivos, funciones y tareas del cargo que desempeñan (3.37; Excelente).
- Los funcionarios de ambas Comisarías consideran que la estructura organizacional de la PM no permite tener un contacto directo con la alta jerarquía para incrementar el logro de resultados, observándose en la Comisaría N° 1 en mayor medida esta opinión (1.44; Malo).
- Los resultados de cada Comisaría, así como el general, señalan cierto grado de heterogeneidad ( $S = 0.64$ ;  $C.V = 27.32\%$ ). En cuanto a la correlación inter Comisaría es alta con un  $r$  de 0.95.

**Tabla N° 26: Dimensión Estructura organizacional por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
5	La PM está estructurada organizacionalmente de acuerdo a su misión, visión y objetivos.	2.33	1.75	2.24	4.00	3.00	2.56	3.17	2.38	2.40
19	Cada instancia de la organización actúa de manera coordinada en la consecución de objetivos comunes.	2.00	1.25	1.89	2.00	2.50	2.32	2.00	1.88	2.11
33	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.	3.67	3.50	3.16	3.50	3.75	3.50	3.58	3.63	3.33
47	En ésta organización se requieren realizar muchos trámites para llevar a cabo el trabajo.	1.00	3.50	2.08	1.50	2.50	2.12	1.25	3.00	2.10
61	La estructura organizacional de la PM permite tener un contacto directo con la alta jerarquía para incrementar el logro de resultados.	3.33	1.25	1.32	2.00	2.25	1.85	2.67	1.75	1.58
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.47</b>	<b>2.25</b>	<b>2.14</b>	<b>2.60</b>	<b>2.80</b>	<b>2.47</b>	<b>2.53</b>	<b>2.53</b>	<b>2.30</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>1.07</b>	<b>1.16</b>	<b>0.67</b>	<b>1.08</b>	<b>0.60</b>	<b>0.63</b>	<b>0.93</b>	<b>0.79</b>	<b>0.64</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>43.37%</b>	<b>51.52%</b>	<b>31.29%</b>	<b>41.69%</b>	<b>21.32%</b>	<b>25.56%</b>	<b>36.67%</b>	<b>31.19%</b>	<b>27.94%</b>

**Tabla N° 27: Dimensión Estructura organizacional por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
5	La PM está estructurada organizacionalmente de acuerdo a su misión, visión y objetivos.	2.35	1.20	1.70	3.60	2.20	2.50	4.00	2.64	2.29	3.00	2.43	2.60	2.17	2.94	2.60
19	Cada instancia de la organización actúa de manera coordinada en la consecución de objetivos comunes.	2.05	1.60	1.40	2.80	1.20	2.42	3.33	2.07	2.71	1.50	2.23	2.47	1.74	2.76	1.35
33	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.	3.00	3.20	3.40	3.60	3.40	3.50	4.00	3.57	3.43	3.25	3.25	3.60	3.49	3.51	3.33
47	En ésta organización se requieren realizar muchos trámites para llevar a cabo el trabajo.	2.70	2.00	1.70	1.00	2.00	2.00	3.00	2.43	1.71	1.50	2.35	2.50	2.06	1.36	1.75
61	La estructura organizacional de la PM permite tener un contacto directo con la alta jerarquía para incrementar el logro de resultados.	1.30	1.00	1.40	2.00	2.00	1.83	4.00	1.57	2.29	1.00	1.57	2.50	1.49	2.14	1.50
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.28</b>	<b>1.80</b>	<b>1.92</b>	<b>2.60</b>	<b>2.16</b>	<b>2.45</b>	<b>3.67</b>	<b>2.46</b>	<b>2.49</b>	<b>2.05</b>	<b>2.37</b>	<b>2.73</b>	<b>2.19</b>	<b>2.54</b>	<b>2.11</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.65</b>	<b>0.87</b>	<b>0.84</b>	<b>1.11</b>	<b>0.79</b>	<b>0.65</b>	<b>0.47</b>	<b>0.74</b>	<b>0.64</b>	<b>1.01</b>	<b>0.60</b>	<b>0.49</b>	<b>0.77</b>	<b>0.82</b>	<b>0.84</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>28.70%</b>	<b>48.43%</b>	<b>43.79%</b>	<b>42.83%</b>	<b>36.69%</b>	<b>26.52%</b>	<b>12.86%</b>	<b>30.25%</b>	<b>25.57%</b>	<b>49.08%</b>	<b>25.39%</b>	<b>17.82%</b>	<b>35.37%</b>	<b>32.40%</b>	<b>39.71%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- En general, Alto Mando y el Mando Medio tienen una buena percepción de la estructura organizacional, mientras que el Personal Operativo muestra en menor medida esta opinión (2.30; Regular).
- Es importante resaltar que la diferencia de percepción sobre la estructura organizacional que existe entre ambas Comisarías se debe a que en general los funcionarios de la Comisaría N° 1 consideran esta dimensión como Regular, a excepción del Alto Mando de dicha Comisaría (2.47; Bueno), mientras que en la Comisaría N° 2 todos los funcionarios calificaron esta dimensión en el rango de Bueno.
- En cuanto a la percepción de la PM como institución que está estructurada organizacionalmente en función de su misión, visión y objetivos, se observa que en la Comisaría N° 2 están más apegados a esta apreciación (Alto: 4.00; Medio: 3.00; Operativo: 2.56), mientras que en la Comisaría N° 1 las tres jerarquías consideran que este aspecto no es del todo así calificándolo dentro del rango de Regular (Alto: 2.3; Medio: 1.75; Operativo: 2.24).
- Independientemente de las jerarquías, los funcionarios conocen claramente los objetivos, funciones y tareas inherentes a sus cargos (Excelente).
- La cantidad de trámites que implican las actividades laborales no es considerada de igual manera por las distintas jerarquías, el Alto Mando percibe que no existe excesivo papeleo (1.25), el Mando Medio considera que son muchos los trámites laborales (3.00) y el Personal Operativo manifiesta que existen algunos trámites con los que cumplir (2.10).
- El Personal Operativo considera que la estructura organizacional de la PM no permite un contacto directo con la alta jerarquía para incrementar el alcance de los resultados

(1.58; Malo), mientras que el Alto Mando piensa totalmente lo contrario (2.67; Bueno).

- Los resultados de cada jerarquía en general señalan cierto grado de heterogeneidad, siendo más alto en el Alto Mando con una S de 0.93 y un C.V de 36.67%. También se evidencia una correlación media en el Alto Mando ( $r = 0.49$ ) y en el Mando Medio ( $r = 0.56$ ) y una correlación alta en el Personal Operativo ( $r = 0.96$ ).

Con respecto a la antigüedad:

- Los segmentos de 6 a 10 años y 16 a 20 cualifican el contexto organizacional-estructural dentro del rango de Bueno (2.73 y 2.54 respectivamente), mientras que el resto de los intervalos lo cualifica de Regular.
- En términos generales el personal considera que la estructura organizacional de la PM no permite un contacto directo con la alta jerarquía para incrementar el alcance de los resultados, sin embargo, se evidencia que en el intervalo de 6 a 10 años se cualifica a este aspecto dentro del rango de Bueno (2.50).
- Los resultados para cada grupo son heterogéneos, ubicándose una mayor dispersión en el grupo que tiene de 21 a 25 años en la institución ( $S = 0.84$ ;  $C.V = 39.71\%$ ) y la correlación entre antigüedades es alto, exceptuando la correlación en el grupo de 6 a 10 años que es de 0.04.

Tabla N° 28: Dimensión Sistema normativo

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
13	Los operativos desplegados por la organización PM se encuentran apegados a las leyes.	2.73	3.35	3.04
27	La asignación de los cargos se corresponde a lo señalado en el Reglamento General de la PM.	1.89	2.15	2.02
41	Los ascensos y traslados responden a la calificación de servicio del funcionario.	1.87	2.08	1.97
55	Las medidas disciplinarias se ajustan al Reglamento interno de la PM.	1.78	1.55	1.66
69	Obedezco las normas por considerarlas justas y necesarias para cumplir con mi trabajo.	2.78	3.05	2.91
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.21</b>	<b>2.44</b>	<b>2.32</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.50</b>	<b>0.74</b>	<b>0.62</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>22.68%</b>	<b>30.52%</b>	<b>26.52%</b>

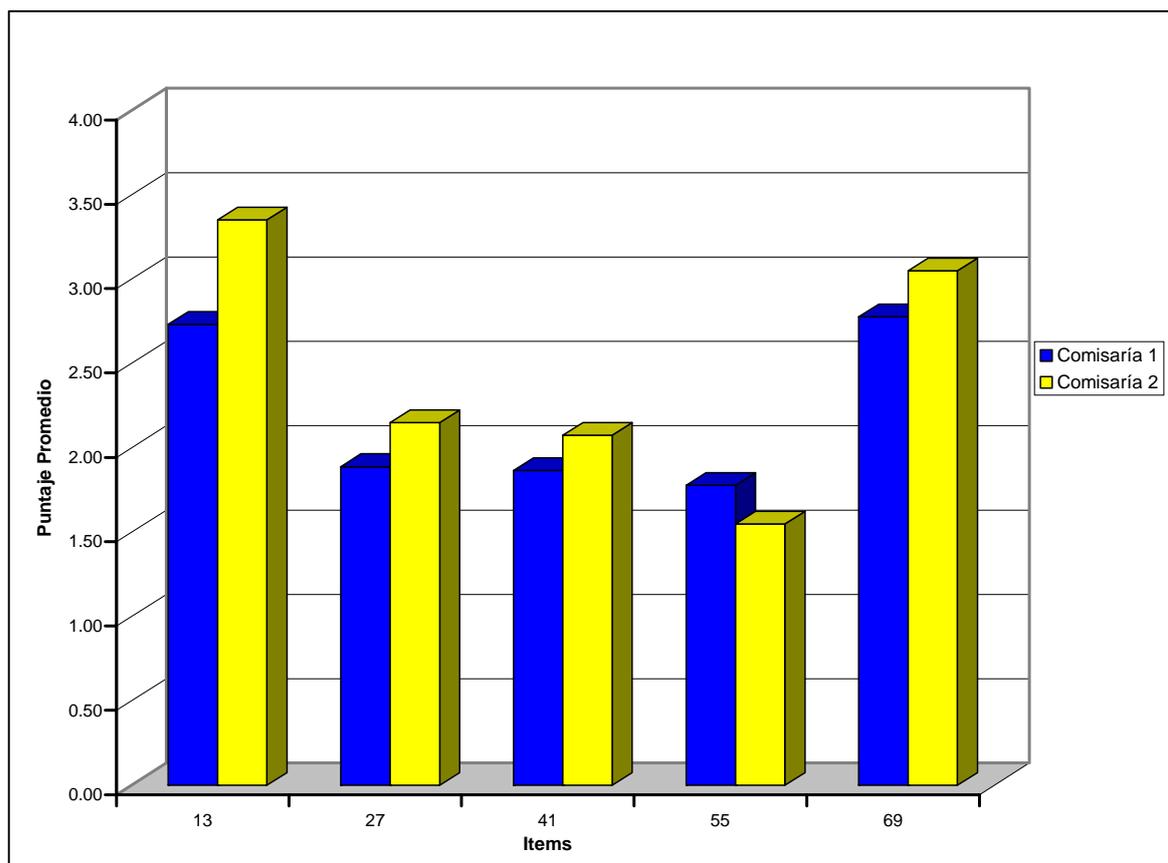


Gráfico N° 12: Dimensión Sistema normativo

- En cuanto al sistema de normas y leyes que rigen el desempeño de los funcionarios, se observó que la Comisaría N° 1 se ubica en el rango de Regular (2.21), mientras la Comisaría N° 2 en el rango de Bueno (2.44). Aún así, ambos puntajes promedios son bastante cercanos y la cualificación general es Regular (2.32), por lo que se entiende que no existe una diferencia significativa en el comportamiento de la dimensión cuando se comparan las Comisarías.
- El personal de ambas Comisarías considera que los operativos desplegados por la organización se encuentran apegados a las leyes, evidenciándose en mayor medida en la Comisaría N° 2 (3.35; Excelente).
- Por otra parte se presenta un alto grado de asociación entre las respuestas de ambas Comisarías, siendo el  $r = 0.96$ . Además se observa similitudes en los resultados generales de los diferentes ítems que conforman esta dimensión ( $S = 0.62$ ;  $C.V = 26.72\%$ ).

**Tabla N° 29: Dimensión Sistema normativo por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
13	Los operativos desplegados por la organización PM se encuentran apegados a las leyes.	3.00	1.75	2.82	3.00	3.25	3.38	3.00	2.50	3.10
27	La asignación de los cargos se corresponde a lo señalado en el Reglamento General de la PM.	1.33	2.25	1.89	2.00	2.50	2.12	1.67	2.38	2.01
41	Los ascensos y traslados responden a la calificación de servicio del funcionario.	1.33	1.50	1.95	2.00	4.00	1.85	1.67	2.75	1.90
55	Las medidas disciplinarias se ajustan al Reglamento interno de la PM.	1.00	1.25	1.89	1.00	2.00	1.53	1.00	1.63	1.71
69	Obedezco las normas por considerarlas justas y necesarias para cumplir con mi trabajo.	2.67	3.25	2.74	2.50	4.00	2.97	2.58	3.63	2.85
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.87</b>	<b>2.00</b>	<b>2.26</b>	<b>2.10</b>	<b>3.15</b>	<b>2.37</b>	<b>1.98</b>	<b>2.58</b>	<b>2.31</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.90</b>	<b>0.79</b>	<b>0.47</b>	<b>0.74</b>	<b>0.89</b>	<b>0.78</b>	<b>0.80</b>	<b>0.72</b>	<b>0.62</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>48.25%</b>	<b>39.53%</b>	<b>21.02%</b>	<b>35.32%</b>	<b>28.39%</b>	<b>32.83%</b>	<b>40.34%</b>	<b>28.01%</b>	<b>26.78%</b>

**Tabla N° 30: Dimensión Sistema normativo por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
13	Los operativos desplegados por la organización PM se encuentran apegados a las leyes.	2.00	3.00	2.60	2.40	1.60	2.85	2.20	2.60	3.40	2.40	2.43	2.60	2.60	2.90	2.00
27	La asignación de los cargos se corresponde a lo señalado en el Reglamento General de la PM.	2.20	2.20	2.10	1.60	1.20	2.40	0.80	2.00	1.60	1.00	2.30	1.50	2.05	1.60	1.10
41	Los ascensos y traslados responden a la calificación de servicio del funcionario.	1.50	1.40	1.90	2.00	1.60	2.15	1.00	1.60	2.60	1.40	1.83	1.20	1.75	2.30	1.50
55	Las medidas disciplinarias se ajustan al Reglamento interno de la PM.	0.95	2.00	1.30	0.20	0.60	2.00	1.40	1.60	2.00	1.40	1.48	1.70	1.45	1.10	1.00
69	Obedezco las normas por considerarlas justas y necesarias para cumplir con mi trabajo.	2.00	1.40	2.10	2.20	2.40	2.75	2.20	2.80	2.80	3.40	2.38	1.80	2.45	2.50	2.90
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.73</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>1.68</b>	<b>1.48</b>	<b>2.43</b>	<b>1.52</b>	<b>2.12</b>	<b>2.48</b>	<b>1.92</b>	<b>2.08</b>	<b>1.76</b>	<b>2.06</b>	<b>2.08</b>	<b>1.70</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.51</b>	<b>0.66</b>	<b>0.47</b>	<b>0.88</b>	<b>0.66</b>	<b>0.37</b>	<b>0.66</b>	<b>0.56</b>	<b>0.70</b>	<b>0.98</b>	<b>0.41</b>	<b>0.52</b>	<b>0.48</b>	<b>0.72</b>	<b>0.78</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>29.30%</b>	<b>33.17%</b>	<b>23.45%</b>	<b>52.30%</b>	<b>44.41%</b>	<b>15.16%</b>	<b>43.24%</b>	<b>26.35%</b>	<b>28.28%</b>	<b>50.82%</b>	<b>19.90%</b>	<b>29.69%</b>	<b>23.18%</b>	<b>34.74%</b>	<b>45.75%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

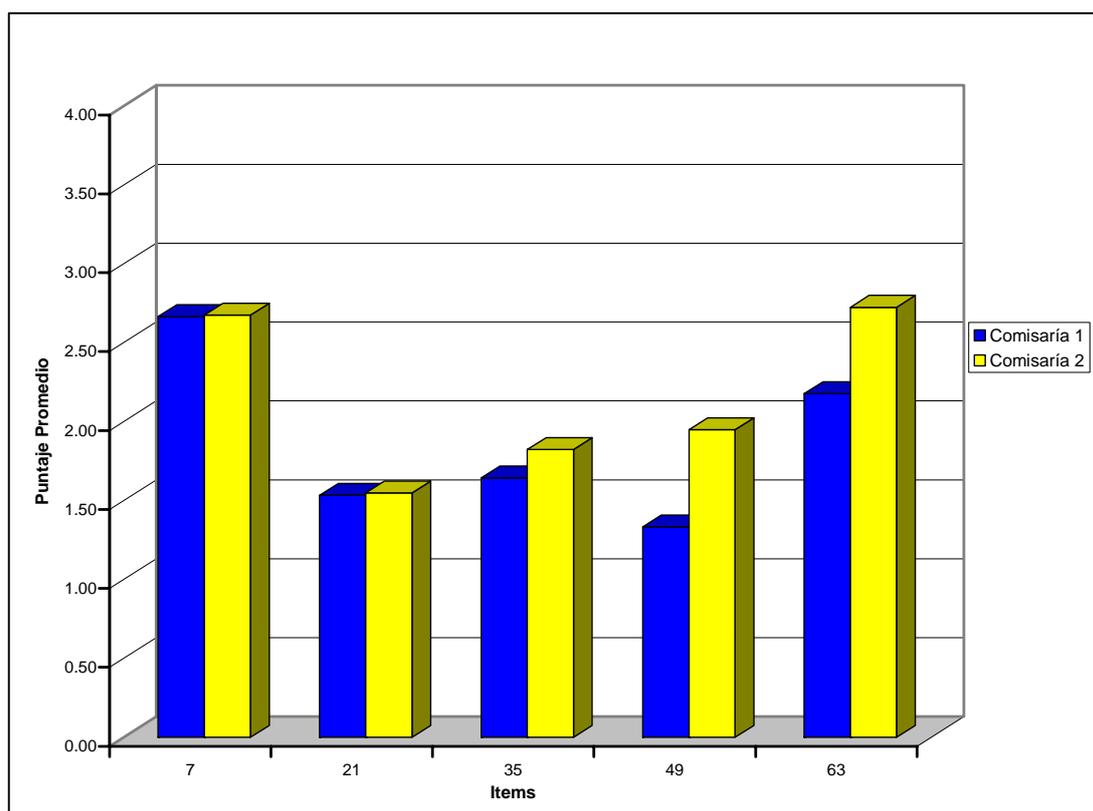
- El Alto Mando y el Personal Operativo le dan una cualificación de Regular a esta dimensión, con puntajes promedios de 1.98 y 2.31 respectivamente, sin embargo, el Mando Medio le asigna un valor más elevado (2.58) cualificándola en el rango de Bueno.
- Las distintas jerarquías señalan que los operativos desplegados por la PM se encuentran apegados a las leyes, aunque el Mando Medio de la Comisaría N° 1 no se encuentra muy de acuerdo con esta afirmación (1.75; Regular).
- Señalan que obedecen las normas por considerarlas justas y necesarias para cumplir su trabajo, siendo el Mando Medio quien muestra mayor aceptación por esta afirmación (3.63; Excelente).
- En general, el personal opina que las medidas disciplinarias no se ajustan totalmente al Reglamento interno de la PM, siendo esto más notorio en el Alto Mando (1.00; Malo).
- Relativo a la distribución, las tres jerarquías presentan cierto grado de heterogeneidad en sus respuestas, siendo el Alto Mando donde se evidencia en mayor medida ( $S= 0.80$ ; 40.34%).
- Respecto al coeficiente de correlación, en el Mando Medio se manifiesta una relación de asociación menor ( $r = 0.46$ ) que en el Alto Mando y el Personal Operativo, los cuales muestran un  $r$  de 0.90 y 0.95 respectivamente.

Con respecto a la antigüedad:

- No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la percepción de los funcionarios de acuerdo al tiempo de servicio en la institución, ya que, cada uno de los intervalos califica a esta dimensión con puntajes promedios muy similares, que se ubican en el rango de “Regular”.
- Independientemente de la antigüedad el personal opina que las medidas disciplinarias no se ajustan totalmente al Reglamento interno de la PM, siendo esto más notorio en los intervalos de 16 a 20 años de la Comisaría N°1, donde se cualifica de Pésimo (0.20 y 0.60, respectivamente).
- Los intervalos de 1 a 5 años y de 6 a 10 años perciben que en ciertas ocasiones se presentan problemas interpersonales con sus compañeros o superiores, considerando este aspecto dentro del rango de Regular (2.38 y 1.80, respectivamente).
- El grado de asociación de las respuestas en los distintos intervalos es generalmente alta, sin embargo, en el intervalo de 6 a 10 años se observa un c. c. de 0.25, considerado relativamente bajo. Además se evidencia que la dispersión en los resultados es heterogénea, presentándose en mayor medida en el intervalo de 21 a 25 años ( $S = 0.78$ ;  $C.V = 45.75\%$ )

**Tabla N° 31: Dimensión Comunicación e información**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
7	Recibo instrucciones claras y precisas por parte de mis superiores acerca del trabajo que debo realizar.	2.67	2.68	2.67
21	Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo.	1.53	1.55	1.54
35	En ésta organización la información informal es más creíble que la información oficial.	1.64	1.83	1.73
49	En la PM puedo decir lo que pienso y opino con libertad.	1.33	1.95	1.64
63	Tengo acceso a la información necesaria para el cumplimiento de mi trabajo.	2.18	2.73	2.45
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.87</b>	<b>2.15</b>	<b>2.01</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.54</b>	<b>0.53</b>	<b>0.52</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>29.05%</b>	<b>24.58%</b>	<b>25.66%</b>



**Gráfico N° 13: Dimensión Comunicación e información**

- Esta dimensión fue calificada por los funcionarios de ambas Comisarías dentro del rango de Regular (2.01), lo que señala que éstos sienten que no se les informa o comunica de manera suficiente aspectos relacionados con el trabajo y/o la organización.
- En términos generales, funcionarios opinan que las instrucciones de trabajo que reciben por parte de sus superiores son claras y precisas (2.67; Bueno), sin embargo, señalan que no son informados oportunamente de los cambios relacionados con sus labores (1.54; Malo).
- En promedio, el personal considera que en la organización no pueden decir lo que piensan y opinan con libertad (1.64; Regular), siendo en e la Comisaría N° 1 donde mejor se observa esta opinión (1.33; Malo).
- Se evidencia un alto grado de asociación entre los resultados de ambas Comisaría para esta dimensión, siendo el c.c. de 0.85. Los resultados, en general, muestran cierto grado de heterogeneidad ( $S= 0.52$ ;  $C.V.= 25.66\%$ ).

**Tabla N° 32: Dimensión Comunicación e información por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
7	Recibo instrucciones claras y precisas por parte de mis superiores acerca del trabajo que debo realizar.	3.33	3.25	2.55	4.00	3.25	2.53	3.67	3.25	2.54
21	Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo.	1.33	1.50	1.55	2.00	3.00	1.35	1.67	2.25	1.45
35	En ésta organización la información informal es más creíble que la información oficial.	0.67	2.25	1.66	1.00	1.50	1.91	0.83	1.88	1.78
49	En la PM puedo decir lo que pienso y opino con libertad.	1.00	0.75	1.42	2.00	2.25	1.91	1.50	1.50	1.67
63	Tengo acceso a la información necesaria para el cumplimiento de mi trabajo.	2.67	1.75	2.18	2.50	3.75	2.62	2.58	2.75	2.40
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.80</b>	<b>1.90</b>	<b>1.87</b>	<b>2.30</b>	<b>2.75</b>	<b>2.06</b>	<b>2.05</b>	<b>2.33</b>	<b>1.97</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>1.15</b>	<b>0.93</b>	<b>0.48</b>	<b>1.10</b>	<b>0.88</b>	<b>0.52</b>	<b>1.10</b>	<b>0.69</b>	<b>0.48</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>63.61%</b>	<b>48.88%</b>	<b>25.48%</b>	<b>47.63%</b>	<b>32.14%</b>	<b>25.11%</b>	<b>53.59%</b>	<b>29.84%</b>	<b>24.16%</b>

**Tabla N° 33: Dimensión Comunicación e información por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
7	Recibo instrucciones claras y precisas por parte de mis superiores acerca del trabajo que debo realizar.	3.00	2.00	2.30	3.20	2.20	2.33	3.67	2.57	3.14	2.50	2.67	2.83	2.44	3.17	2.35
21	Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo.	1.45	1.80	1.90	1.40	1.00	1.25	2.00	1.64	1.86	1.25	1.35	1.90	1.77	1.63	1.13
35	En ésta organización la información informal es más creíble que la información oficial.	1.85	2.00	1.60	0.60	1.60	1.75	2.33	1.93	1.86	1.25	1.80	2.17	1.76	1.23	1.43
49	En la PM puedo decir lo que pienso y opino con libertad.	1.50	1.00	1.30	0.80	1.60	1.75	3.67	1.86	2.29	1.00	1.63	2.33	1.58	1.54	1.30
63	Tengo acceso a la información necesaria para el cumplimiento de mi trabajo.	2.00	1.40	2.60	3.00	2.00	3.00	4.00	2.36	2.29	3.00	2.50	2.70	2.48	2.64	2.50
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.96</b>	<b>1.64</b>	<b>1.94</b>	<b>1.80</b>	<b>1.68</b>	<b>2.02</b>	<b>3.13</b>	<b>2.07</b>	<b>2.29</b>	<b>1.80</b>	<b>1.99</b>	<b>2.39</b>	<b>2.01</b>	<b>2.04</b>	<b>1.74</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.63</b>	<b>0.43</b>	<b>0.52</b>	<b>1.22</b>	<b>0.46</b>	<b>0.67</b>	<b>0.90</b>	<b>0.38</b>	<b>0.52</b>	<b>0.89</b>	<b>0.57</b>	<b>0.38</b>	<b>0.42</b>	<b>0.82</b>	<b>0.64</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>31.93%</b>	<b>26.44%</b>	<b>26.93%</b>	<b>68.04%</b>	<b>27.41%</b>	<b>33.24%</b>	<b>28.74%</b>	<b>18.41%</b>	<b>22.96%</b>	<b>49.50%</b>	<b>28.64%</b>	<b>16.03%</b>	<b>20.92%</b>	<b>40.35%</b>	<b>36.58%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

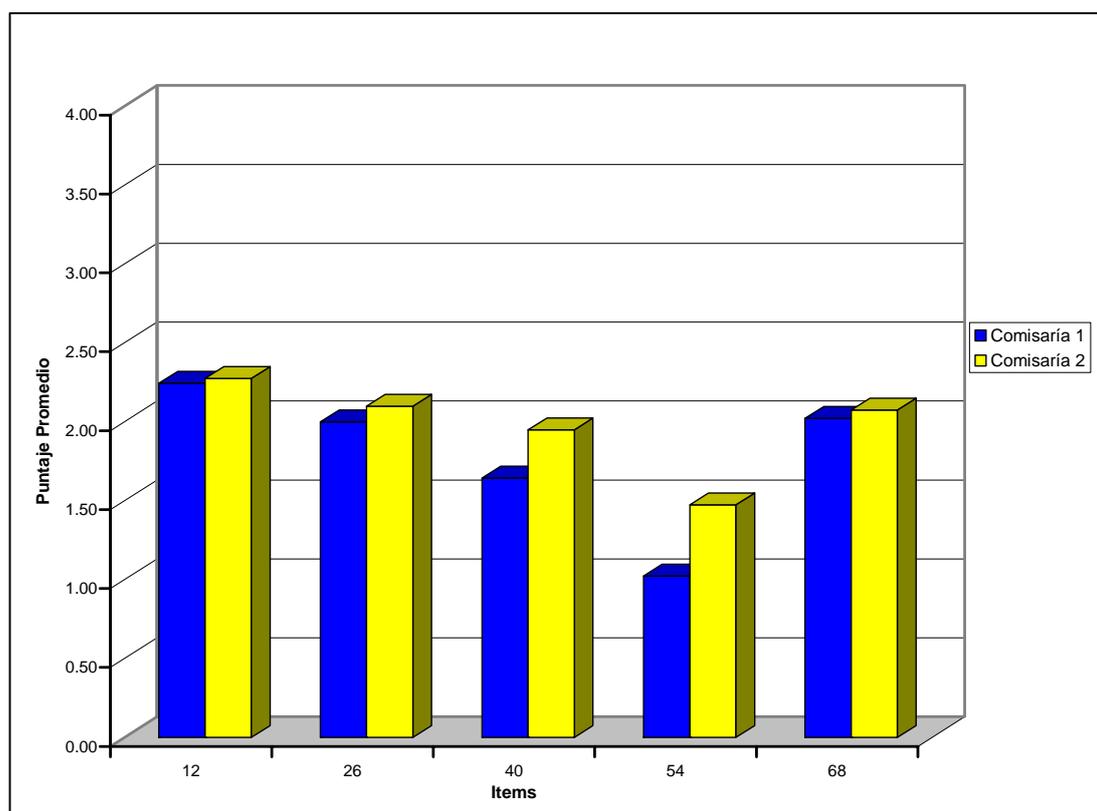
- De acuerdo a las categorías jerárquicas la dimensión se ubica en el rango Regular, observándose el menor puntaje promedio en el Personal Operativo (1.97).
- Las instrucciones de trabajo que reciben los funcionarios por parte de sus superiores son claras y precisas, siendo percibida esta situación por el Alto Mando y Mando Medio como Excelente (Alto: 3.67; Medio: 3.25), y por el Personal Operativo como Bueno (2.54).
- En general, los funcionarios de ambas Comisarías no consideran que pueden decir con libertad lo que piensan y opinan, siendo esto más notorio en el Alto (1.50) y Mando Medio (1.50) que cualifican este aspecto dentro del rango de Malo.
- En promedio, el Alto Mando considera que la información informal no es más creíble que la oficial (0.83; Malo), siendo esta opinión más notoria en el Alto Mando de la Comisaría N° 1 (0.67; Pésimo).
- El personal también considera, en un rango de Bueno, el acceso que tiene a la información necesaria para el cumplimiento de su trabajo (Alto: 2.58; Medio: 2.75; Operativo: 2.40).
- Los resultados de cada jerarquía en general señalan cierto grado de heterogeneidad, siendo más alto en el Alto Mando con una S de 1.10 y un C.V. de 53.59%. También se evidencia una correlación alta en el Alto Mando ( $r = 0.92$ ) y Personal Operativo ( $r = 0.83$ ) y una correlación baja en Mando Medio ( $r = 0.17$ ).

Con respecto a la antigüedad:

- Los funcionarios asignaron la cualificación de Regular en términos globales, de acuerdo a los valores de los puntajes promedios obtenidos en los intervalos de antigüedad.
- En la Comisaría N° 2 se evidencia una mejor opinión que en la Comisaría N° 1 en cuanto a que las instrucciones de trabajo que reciben los funcionarios son claras y precisas, cualificando este aspecto en los rangos de Bueno y Excelente, a excepción del intervalo de 1 a 5 años que lo considera Regular.
- El intervalo de 16 a 20 años de la Comisaría N° 1 considera que la información informal no es más creíble que la formal (0.60; Pésimo).
- Se evidencia heterogeneidad en las respuestas, siendo más alta en el grupo de 16 a 20 años donde la S es de 0.82 el C.V. es de 40.35%.
- La correlación entre resultados es alta, observándose el c.c. más elevado en el intervalo de 21 a 25 años ( $r = 0.75$ ).

**Tabla  
N° 34: Dimensión Conflicto**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
12	En esta organización es muy importante negociar para solucionar conflictos de trabajo.	2.24	2.28	2.26
26	El nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo en la PM.	2.00	2.10	2.05
40	Se logran acuerdos entre los funcionarios y jefes para asumir las tareas.	1.64	1.95	1.80
54	En nuestra organización una forma de tratar los conflictos es ignorarlos, evadirlos o postergarlos.	1.02	1.48	1.25
68	Usualmente no se me presentan problemas interpersonales con mis compañeros o superiores.	2.02	2.08	2.05
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.79</b>	<b>1.98</b>	<b>1.88</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.48</b>	<b>0.30</b>	<b>0.39</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>26.77%</b>	<b>15.32%</b>	<b>20.71%</b>



**Gráfico N° 14: Dimensión Conflicto**

- En cuanto al manejo del conflicto en la institución el personal lo cualifica dentro del rango de Regular (1.88).
- En ambas Comisarías el personal considera que en cierta medida en la institución es importante negociar para solucionar los conflictos (2.25; Regular).
- En cuanto a evadir e ignorar los conflictos como forma de solucionarlos, los funcionarios consideran que en la PM no se manejan los conflictos de esta manera (1.25; Malo).
- En general, los funcionarios piensan que no se logran acuerdos entre los subordinados y los jefes para asumir las tareas (1.80; Regular).
- Se evidencia cierto grado de homogeneidad ( $S = 0.39$ ;  $C.V = 20.71\%$ ) y un alto grado de asociación entre los puntajes promedios de ambas Comisarías ( $r = 0.99$ ).

**Tabla N° 35: Dimensión Conflicto por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
12	En esta organización es muy importante negociar para solucionar conflictos de trabajo.	3.00	2.00	2.21	2.50	1.00	2.41	2.75	1.50	2.31
26	El nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo en la PM.	1.67	2.00	2.03	2.00	1.25	2.21	1.83	1.63	2.12
40	Se logran acuerdos entre los funcionarios y jefes para asumir las tareas.	2.00	1.75	1.61	2.00	2.25	1.91	2.00	2.00	1.76
54	En nuestra organización una forma de tratar los conflictos es ignorarlos, evadirlos o postergarlos.	0.33	0.50	1.13	0.50	2.25	1.44	0.42	1.38	1.29
68	Usualmente no se me presentan problemas interpersonales con mis compañeros o superiores.	2.00	1.50	2.08	2.00	2.75	2.00	2.00	2.13	2.04
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.80</b>	<b>1.55</b>	<b>1.81</b>	<b>1.80</b>	<b>1.90</b>	<b>1.99</b>	<b>1.80</b>	<b>1.73</b>	<b>1.90</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.96</b>	<b>0.62</b>	<b>0.44</b>	<b>0.76</b>	<b>0.74</b>	<b>0.36</b>	<b>0.85</b>	<b>0.32</b>	<b>0.40</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>53.35%</b>	<b>40.16%</b>	<b>24.42%</b>	<b>42.13%</b>	<b>39.03%</b>	<b>18.29%</b>	<b>47.28%</b>	<b>18.76%</b>	<b>20.89%</b>

**Tabla N° 36: Dimensión Conflicto por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
12	En esta organización es muy importante negociar para solucionar conflictos de trabajo.	2.00	3.00	2.60	2.40	1.60	1.83	3.67	2.64	2.57	0.75	1.92	3.33	2.62	2.49	1.18
26	El nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo en la PM.	2.20	2.20	2.10	1.60	1.20	2.33	2.67	2.29	1.86	0.75	2.27	2.43	2.19	1.73	0.98
40	Se logran acuerdos entre los funcionarios y jefes para asumir las tareas.	1.50	1.40	1.90	2.00	1.60	1.67	4.00	1.93	1.57	2.00	1.58	2.70	1.91	1.79	1.80
54	En nuestra organización una forma de tratar los conflictos es ignorarlos, evadirlos o postergarlos.	0.95	2.00	1.30	0.20	0.60	1.58	2.67	1.00	1.14	2.50	1.27	2.33	1.15	0.67	1.55
68	Usualmente no se me presentan problemas interpersonales con mis compañeros o superiores.	2.00	1.40	2.10	2.20	2.40	1.58	2.00	2.14	2.57	2.50	1.79	1.70	2.12	2.39	2.45
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.73</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>1.68</b>	<b>1.48</b>	<b>1.80</b>	<b>3.00</b>	<b>2.00</b>	<b>1.94</b>	<b>1.70</b>	<b>1.77</b>	<b>2.50</b>	<b>2.00</b>	<b>1.81</b>	<b>1.59</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.51</b>	<b>0.66</b>	<b>0.47</b>	<b>0.88</b>	<b>0.66</b>	<b>0.32</b>	<b>0.82</b>	<b>0.62</b>	<b>0.63</b>	<b>0.89</b>	<b>0.37</b>	<b>0.59</b>	<b>0.54</b>	<b>0.72</b>	<b>0.58</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>29.30%</b>	<b>33.17%</b>	<b>23.45%</b>	<b>52.30%</b>	<b>44.41%</b>	<b>17.51%</b>	<b>27.22%</b>	<b>30.83%</b>	<b>32.30%</b>	<b>52.41%</b>	<b>21.14%</b>	<b>23.72%</b>	<b>27.02%</b>	<b>39.92%</b>	<b>36.34%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- En general, los funcionarios de todas las jerarquías, cualifican la manera de solucionar los problemas y las diferencias de opinión dentro del rango de Regular, obteniéndose puntajes promedios muy similares (Alto: 1.8; Medio: 1.73; Operativo 1.90).
- El Alto Mando señala que en la PM es importante negociar para solucionar los conflictos (2.75; Bueno), no obstante el Mando Medio difiere de esta afirmación cualificando este aspecto dentro del rango de Malo (1.50).
- En general, los funcionarios piensan que en la institución no se evaden e ignoran los conflictos como forma de solucionarlos, siendo mejor apreciado en el Alto Mando (0.42; Pésimo).
- En términos correlacionales, la asignación de puntos promedios del Mando Medio de cada Comisaría resultó con una relación inversa, ya que obtuvo un coeficiente de correlación de -0.56, Mientras que la correlación fue alta en el Alto Mando ( $r = 0.96$ ) y en el Personal Operativo ( $r = 0.94$ ).
- En cuanto a la distribución, se evidencia que en el Alto Mando es heterogénea (S: 0.85; C.V. = 47%) y en el Mando Medio (S: 0.32; C.V = 19%) y Personal Operativo (S = 0.40; C.V. = 21%) ligeramente homogénea.

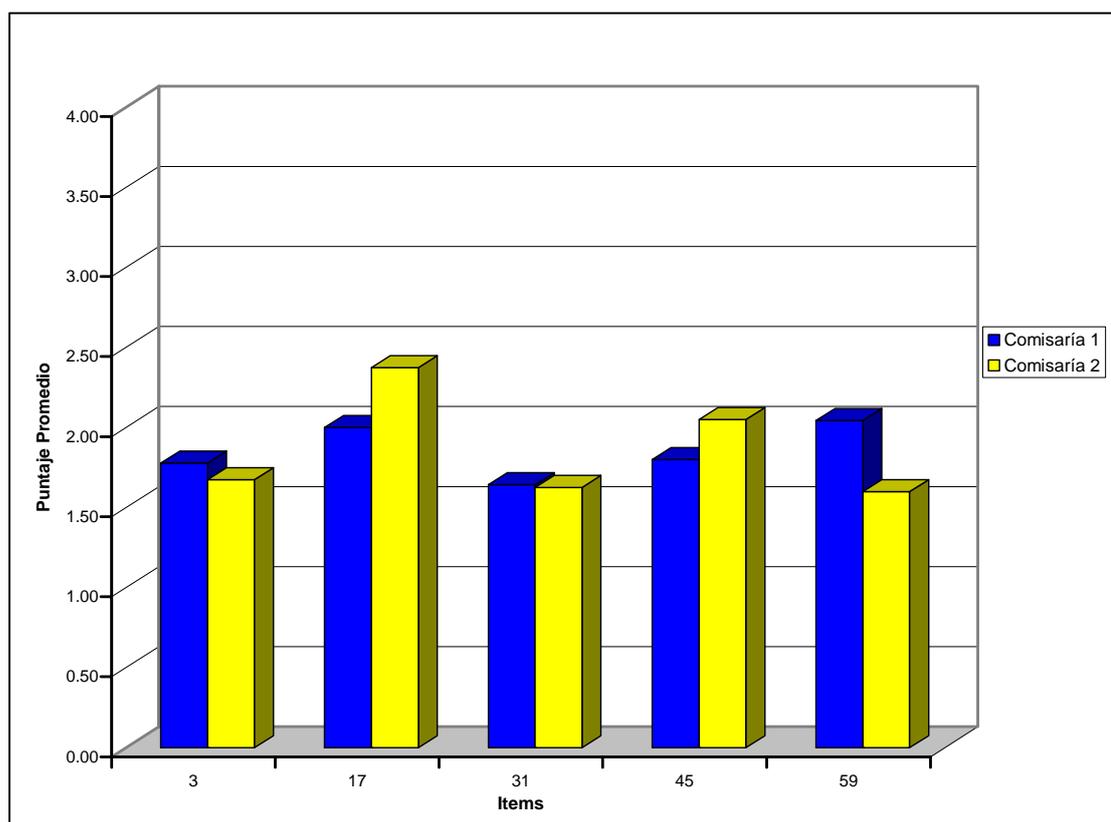
Respecto a la antigüedad:

- Se observa que el intervalo de 6 a 10 años es el que mejor cualifica esta dimensión al ubicarla en el rango de Bueno (2.50), mientras que el intervalo de 21 a 25 años es donde se observa la más baja puntuación (1.59; Malo).

- Los funcionarios que se ubican en el intervalo de 6 a 10 años expresan que es muy importante negociar para solucionar conflictos (3.33; Excelente).
- El personal que tiene de 1 a 5 años opina que el nivel de conflicto no afecta la realización del trabajo en la PM (1.58; Malo), mientras el grupo de 6 a 10 años si está de acuerdo con afecta sus labores (2.70).
- También se observa que los funcionarios que conforman el intervalo de 21 a 25 años señalan que usualmente no se presentan problemas interpersonales entre los compañeros (2.45; Bueno).
- Existe un alto grado de heterogeneidad en las respuestas de todos los intervalos, siendo más alta en el que va de 16 a 20 años ( $S = 0.72$ ;  $C.V = 39.92\%$ ).
- En cuanto a la correlación entre las respuestas de los distintos intervalos de antigüedad esta se ubica entre media y alta, a excepción del intervalo que va de 21 a 25 años donde la correlación prácticamente no existe ( $r = 0.09$ ).

**Tabla N° 37: Dimensión Liderazgo**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
3	Los jefes saben cómo influir en la conducta y motivación de sus subordinados.	1.78	1.68	1.73
17	Los líderes son aquellos de mayor jerarquía y experiencia en la organización.	2.00	2.38	2.19
31	Los jefes comunican sus ideas y los subordinados las aceptan por considerarlas justas y convenientes.	1.64	1.63	1.63
45	Los supervisores convencen a los subordinados de la mejor forma de realizar su trabajo	1.80	2.05	1.93
59	Una orden es una orden, venga de donde venga y debe cumplirse a cabalidad.	2.04	1.60	1.82
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.85</b>	<b>1.87</b>	<b>1.86</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.17</b>	<b>0.34</b>	<b>0.21</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>8.96%</b>	<b>18.15%</b>	<b>11.46%</b>



**Gráfico N° 15: Dimensión Liderazgo**

- Las practicas del liderazgo en la organización son percibidas por los funcionarios como Regulares (Comisaría N° 1 =1.85; Comisaría N° 2 = 1.87).
- Los funcionarios de ambas Comisarías consideran de Regular todos los aspectos ligados a las prácticas de liderazgo.
- Se observa un bajo grado de heterogeneidad entre las respuestas de ambas Comisarías, siendo la S = 0.21 y el C.V. = 11.46%. Además se evidencia un bajo grado de correlación entre Comisarías ( $r = 0.35$ ).

**Tabla N° 38: Dimensión Liderazgo por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
3	Los jefes saben cómo influir en la conducta y motivación de sus subordinados.	3.33	2.75	1.55	3.00	2.75	1.47	3.17	2.75	1.51
17	Los líderes son aquellos de mayor jerarquía y experiencia en la organización.	3.00	1.50	1.97	3.00	2.75	2.29	3.00	2.13	2.13
31	Los jefes comunican sus ideas y los subordinados las aceptan por considerarlas justas y convenientes.	3.00	1.50	1.55	2.00	2.50	1.50	2.50	2.00	1.53
45	Los supervisores convencen a los subordinados de la mejor forma de realizar su trabajo	2.00	2.00	1.76	2.50	2.75	1.94	2.25	2.38	1.85
59	Una orden es una orden, venga de donde venga y debe cumplirse a cabalidad.	2.00	3.25	1.92	1.00	1.25	1.68	1.50	2.25	1.80
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.67</b>	<b>2.20</b>	<b>1.75</b>	<b>2.30</b>	<b>2.40</b>	<b>1.78</b>	<b>2.48</b>	<b>2.30</b>	<b>1.76</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.62</b>	<b>0.78</b>	<b>0.20</b>	<b>0.84</b>	<b>0.65</b>	<b>0.34</b>	<b>0.66</b>	<b>0.29</b>	<b>0.26</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>23.39%</b>	<b>35.39%</b>	<b>11.32%</b>	<b>36.38%</b>	<b>27.16%</b>	<b>19.40%</b>	<b>26.68%</b>	<b>12.51%</b>	<b>14.61%</b>

**Tabla N° 39: Dimensión Liderazgo por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
3	Los jefes saben cómo influir en la conducta y motivación de sus subordinados.	1.60	2.20	1.40	2.80	1.80	1.42	2.33	1.36	2.25	2.00	1.51	2.27	1.38	2.53	1.90
17	Los líderes son aquellos de mayor jerarquía y experiencia en la organización.	1.65	3.20	1.70	2.60	2.20	2.42	2.67	2.43	2.00	2.75	2.03	2.93	2.06	2.30	2.48
31	Los jefes comunican sus ideas y los subordinados las aceptan por considerarlas justas y convenientes.	1.85	0.80	2.00	1.40	1.20	1.83	2.00	1.43	1.25	2.00	1.84	1.40	1.71	1.33	1.60
45	Los supervisores convencen a los subordinados de la mejor forma de realizar su trabajo	1.60	1.00	2.10	2.20	2.40	1.92	4.00	1.86	2.00	3.25	1.76	2.50	1.98	2.10	2.83
59	Una orden es una orden, venga de donde venga y debe cumplirse a cabalidad.	2.50	1.20	1.30	2.60	2.00	1.33	2.67	1.50	1.25	2.00	1.92	1.93	1.40	1.93	2.00
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.84</b>	<b>1.68</b>	<b>1.70</b>	<b>2.32</b>	<b>1.92</b>	<b>1.78</b>	<b>2.73</b>	<b>1.71</b>	<b>1.75</b>	<b>2.40</b>	<b>1.81</b>	<b>2.21</b>	<b>1.71</b>	<b>2.04</b>	<b>2.16</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.38</b>	<b>1.01</b>	<b>0.35</b>	<b>0.56</b>	<b>0.46</b>	<b>0.44</b>	<b>0.76</b>	<b>0.44</b>	<b>0.47</b>	<b>0.58</b>	<b>0.20</b>	<b>0.58</b>	<b>0.32</b>	<b>0.46</b>	<b>0.49</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>20.82%</b>	<b>59.88%</b>	<b>20.80%</b>	<b>24.08%</b>	<b>23.98%</b>	<b>24.42%</b>	<b>27.81%</b>	<b>25.85%</b>	<b>26.73%</b>	<b>23.98%</b>	<b>10.90%</b>	<b>26.26%</b>	<b>18.61%</b>	<b>22.39%</b>	<b>22.54%</b>

Con respecto a la jerarquía:

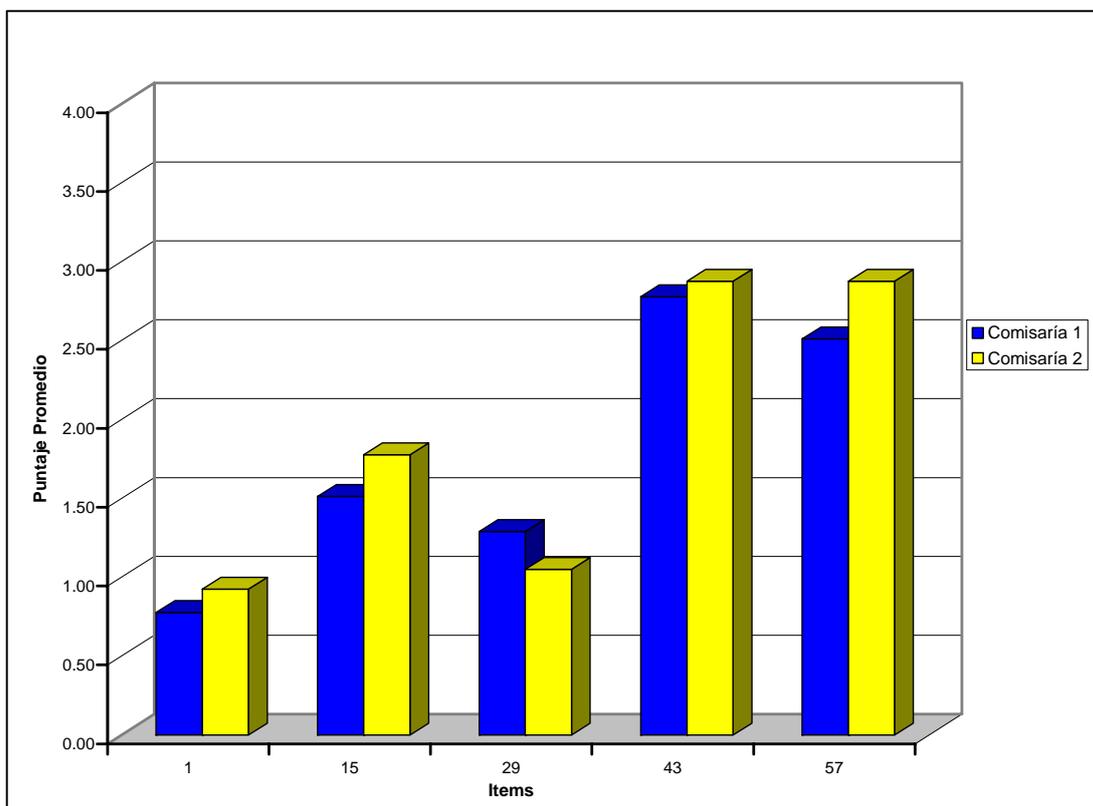
- En general, las practicas de liderazgo son consideraras como Regular, a excepción del Alto Mando que cualifica esta dimensión en el rango de Bueno (2.48).
- El Alto Mando y el Mando Medio consideran que los jefes saben cómo influir en la conducta y motivación de sus subordinados, sin embargo el Personal Operativo no está de acuerdo con tal afirmación (1.51; Malo).
- Los funcionarios del Mando Medio y Personal Operativo no están de acuerdo con que los líderes de la organización son los de mayor jerarquía y experiencia, mientras que el Alto Mando difieren con lo anterior y opina que los que ejercen el liderazgo dentro de la institución cuentan con estas condiciones (3.00; Bueno).
- El Alto Mando opina que las ideas son comunicadas por los superiores y los subordinados las aceptan por considerarlas convenientes (2.50; Bueno), mientras que el Mando Medio y Personal Operativo cualifican esta afirmación en los rangos de Regular y Malo, respectivamente.
- Se observa un cierto grado de homogeneidad en los resultados del Mando Medio y Personal Operativo, mientras que en el Alto Mando se verifica cierta heterogeneidad entre las respuestas ( $S = 0.66$  ; C.V de 28.68%). También se evidencia una correlación media-alta, donde el Personal Operativo muestra más similitud de respuesta ( $r = 0.79$ )

Con respecto a la antigüedad:

- Se evidencia que en general la percepción del liderazgo es Regular, exceptuando los grupos de funcionarios de la Comisaría N° 2 ubicados en los intervalos de 6 a 10 años y de 21 a 25 años que catalogan este aspecto como Bueno (2.73 y 2.40 respectivamente).
- Los intervalos de 6 a 10 años y de 21 a 25 años consideran que los líderes de la organización son los de mayor jerarquía y experiencia, mientras que en general el resto del personal independientemente de la antigüedad considera este aspecto dentro del rango de Regular.
- Independientemente de la antigüedad, el personal considera que los jefes no saben cómo influir en la conducta y motivación de sus subalternos, sin embargo, los funcionarios ubicados en el intervalo de 16 a 20 años no están de acuerdo con la afirmación anterior y la cualifican dentro del rango de Bueno (2.53).
- La distribución de los valores obtenidos es relativamente homogénea en cuanto a la percepción de la dimensión en casi todos los intervalos, sin embargo en el segmento de 6 a 10 años se verifica cierto grado de heterogeneidad en sus respuestas ( $S= 0.58$ ;  $C.V.= 26.26\%$ ).
- Se evidencia distintos grados de correlación entre los intervalos de antigüedad de ambas Comisarías, observándose el mayor grado de asociación en el intervalo 21 a 25 años con un  $r = 0.76$ .

**Tabla N° 40: Dimensión Autonomía**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
1	Las decisiones que se toman en la organización se realizan conjuntamente con el personal que pudiera ser afectado por las mismas.	0.78	0.93	0.85
15	Puedo cambiar la rutina de mi trabajo si las circunstancias así lo requieren, sin tener que consultar a mi supervisor.	1.51	1.78	1.64
29	Se me permite realizar mi trabajo sin consultar instrucciones previas a mis superiores.	1.29	1.05	1.17
43	Puedo hacer sugerencias y proposiciones de trabajo a mis superiores.	2.78	2.88	2.83
57	Puedo utilizar mi criterio personal para solucionar problemas de trabajo que se me presenten.	2.51	2.88	2.69
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.77</b>	<b>1.90</b>	<b>1.84</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.84</b>	<b>0.95</b>	<b>0.89</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>47.58%</b>	<b>49.86%</b>	<b>48.44%</b>



**Gráfico N° 16: Dimensión Autonomía**

- En lo referente a la libertad que tienen los funcionarios para tomar decisiones de trabajo, tanto en la Comisaría N°1 (1.77), como en la Comisaría N°2 (1.99), se consideró este aspecto dentro del rango Regular.
- En general, los funcionarios consideran que las decisiones que se toman en la organización no se realizan conjuntamente con el personal que pudiera ser afectado por las mismas (0.85; Malo), observándose en mayor medida en la Comisaría N°1 (0.78; Pésimo).
- El personal de ambas Comisarías expresan que pueden hacer sugerencias y proposiciones de trabajo a sus superiores (2.83; Bueno).
- Se evidencia en general, cierto grado de heterogeneidad en las respuestas ( $S = 0.89$ ; C.V.= 48.44%) y un alto grado de correlación ( $r = 0.97$ )

**Tabla N° 41: Dimensión Autonomía por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
1	Las decisiones que se toman en la organización se realizan conjuntamente con el personal que pudiera ser afectado por las mismas.	1.00	0.50	0.79	1.50	1.50	0.82	1.25	1.00	0.81
15	Puedo cambiar la rutina de mi trabajo si las circunstancias así lo requieren, sin tener que consultar a mi supervisor.	3.33	1.25	1.39	3.00	1.50	1.74	3.17	1.38	1.57
29	Se me permite realizar mi trabajo sin consultar instrucciones previas a mis superiores.	1.33	0.75	1.34	1.50	2.00	0.91	1.42	1.38	1.13
43	Puedo hacer sugerencias y proposiciones de trabajo a mis superiores.	3.00	3.25	2.71	3.50	3.25	2.79	3.25	3.25	2.75
57	Puedo utilizar mi criterio personal para solucionar problemas de trabajo que se me presenten.	3.33	3.00	2.39	2.00	3.50	2.85	2.67	3.25	2.62
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.40</b>	<b>1.75</b>	<b>1.73</b>	<b>2.30</b>	<b>2.35</b>	<b>1.82</b>	<b>2.35</b>	<b>2.05</b>	<b>1.77</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>1.14</b>	<b>1.29</b>	<b>0.80</b>	<b>0.91</b>	<b>0.96</b>	<b>0.98</b>	<b>0.96</b>	<b>1.11</b>	<b>0.88</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>47.51%</b>	<b>73.54%</b>	<b>46.26%</b>	<b>39.49%</b>	<b>40.93%</b>	<b>53.74%</b>	<b>40.70%</b>	<b>53.96%</b>	<b>49.42%</b>

**Tabla N° 42: Dimensión Autonomía por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
1	Las decisiones que se toman en la organización se realizan conjuntamente con el personal que pudiera ser afectado por las mismas.	0.85	0.60	0.50	1.40	0.60	1.00	0.67	0.86	1.29	0.50	0.93	0.63	0.68	1.34	0.55
15	Puedo cambiar la rutina de mi trabajo si las circunstancias así lo requieren, sin tener que consultar a mi supervisor.	1.05	2.20	1.80	2.20	1.40	1.58	1.00	2.07	2.00	1.50	1.32	1.60	1.94	2.10	1.45
29	Se me permite realizar mi trabajo sin consultar instrucciones previas a mis superiores.	1.15	1.40	1.30	1.60	1.40	1.00	2.00	0.71	1.00	1.75	1.08	1.70	1.01	1.30	1.58
43	Puedo hacer sugerencias y proposiciones de trabajo a mis superiores.	3.00	2.00	3.00	2.60	2.40	3.25	3.33	3.07	2.14	2.00	3.13	2.67	3.04	2.37	2.20
57	Puedo utilizar mi criterio personal para solucionar problemas de trabajo que se me presenten.	2.70	1.20	2.30	3.20	2.80	2.67	4.00	2.86	3.00	2.50	2.68	2.60	2.58	3.10	2.65
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.75</b>	<b>1.48</b>	<b>1.78</b>	<b>2.20</b>	<b>1.72</b>	<b>1.90</b>	<b>2.20</b>	<b>1.91</b>	<b>1.89</b>	<b>1.65</b>	<b>1.83</b>	<b>1.84</b>	<b>1.85</b>	<b>2.04</b>	<b>1.69</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>1.02</b>	<b>0.64</b>	<b>0.95</b>	<b>0.73</b>	<b>0.88</b>	<b>1.02</b>	<b>1.45</b>	<b>1.10</b>	<b>0.79</b>	<b>0.74</b>	<b>1.01</b>	<b>0.84</b>	<b>1.00</b>	<b>0.75</b>	<b>0.80</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>58.03%</b>	<b>43.37%</b>	<b>53.50%</b>	<b>33.40%</b>	<b>51.08%</b>	<b>53.48%</b>	<b>65.70%</b>	<b>57.29%</b>	<b>41.63%</b>	<b>44.95%</b>	<b>55.19%</b>	<b>45.42%</b>	<b>54.32%</b>	<b>36.88%</b>	<b>47.40%</b>

Con respecto a la jerarquía:

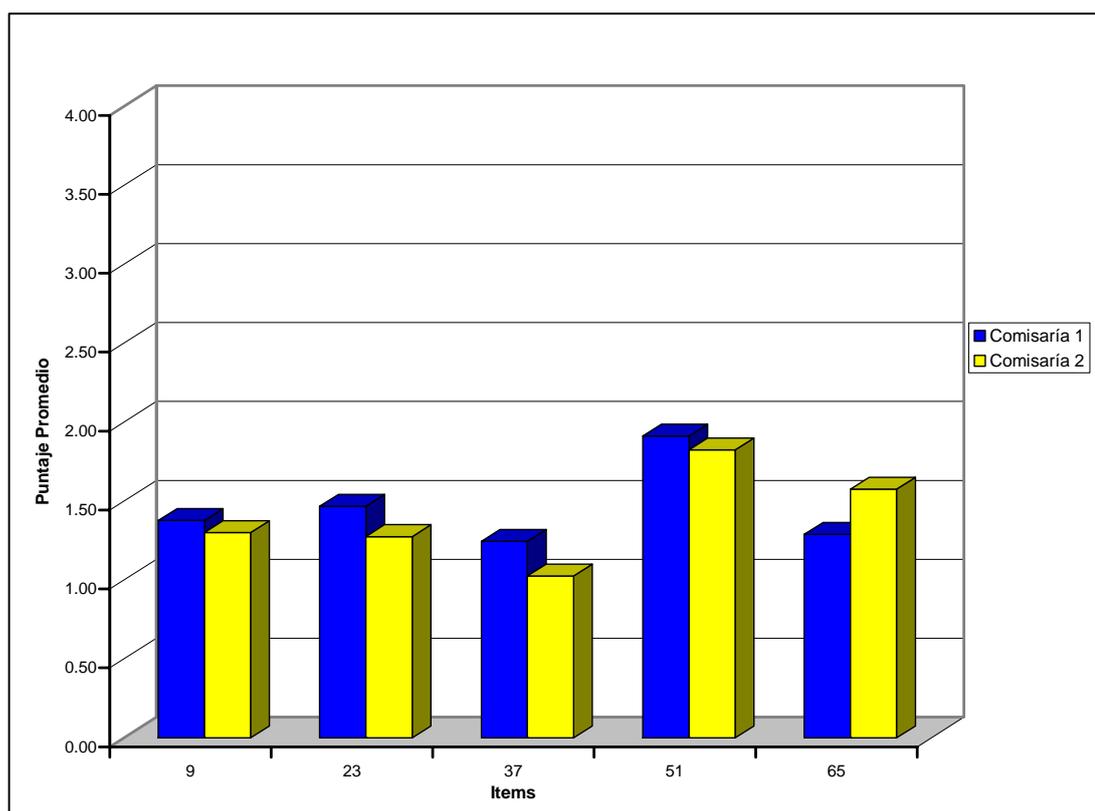
- El Alto Mando de la Comisaría N° 1 es el único grupo de funcionarios que percibe la autonomía como Bueno (2.40), diferenciándose del resto de los funcionarios los cuales cualifican este aspecto como Regular.
- Existe una baja percepción en todas las jerarquías sobre que la toma de decisiones se realiza conjuntamente con el personal que pudiera ser afectado por las mismas, evidenciándose en mayor medida en el Mando Medio y en el Personal Operativo de la Comisaría N° 1 donde se cualifica este aspecto dentro del rango de Pésimo (0.50 y 0.79, respectivamente).
- Los funcionarios del Alto Mando señalan que pueden cambiar su rutina de trabajo y realizar sus funciones sin un control permanente por parte de los supervisores (3.17; Bueno), mientras que el Mando Medio y Personal Operativo consideran que no pueden decidir cambios en sus labores, cualificando este aspecto como Malo (Medio: 1.38; Operativo: 1.57).
- También se observa que en general, los funcionarios opinan que pocas veces pueden realizar el trabajo sin consultar instrucciones previas de los superiores, siendo cualificado este aspecto, por cada jerarquía, dentro del rango de Malo (Alto: 1.42; Medio: 1.38; Operativo: 1.13).
- Los resultados muestran cierto grado de heterogeneidad en las respuestas de cada jerarquía, siendo el más elevado el del Mando Medio con una  $S = 1.11$  y un C.V de 53.96%. Así como un alto grado de correlación entre las respuestas de cada jerarquía, observándose en mayor medida en el Personal Operativo ( $r = 0.95$ ).

Con respecto a la antigüedad:

- Sin importar la antigüedad el personal cualifica la autonomía como Regular, exceptuando los funcionarios de 6 a 10 años de la Comisaría N° 1 que la perciben dentro del rango de Malo (1.48).
- En términos generales los funcionarios de los distintos intervalos pueden utilizar su criterio personal para solucionar problemas de trabajo, a excepción del intervalo de 1 a 6 años de la Comisaría N° 1, que difiere de esta opinión al considerar que no tiene libertad para usar su criterio (1.20; Malo).
- En cuanto a la correlación entre las respuestas de los distintos intervalos de antigüedad esta es alta, a excepción del intervalo que va de 0 a 10 años donde la correlación es muy baja ( $r = 0.16$ ).
- También se observa cierto grado de heterogeneidad en cada uno de segmentos, siendo en el grupo que tiene de 1 a 5 años, el que presenta mayor diferencia entre sus respuestas ( $S = 1.01$ ; C.V.

**Tabla N° 43: Dimensión Sistema de recompensas**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
9	Mientras más eficiente soy en mi trabajo, mayor es el reconocimiento que recibo.	1.38	1.30	1.34
23	En esta organización se premia el buen desempeño.	1.47	1.28	1.37
37	En la organización se reconoce y premia la experticia.	1.24	1.03	1.13
51	En la PM para uno ser premiado el mérito es lo que cuenta.	1.91	1.83	1.87
65	Mis jefes al premiar a los funcionarios son objetivos y justos.	1.29	1.58	1.43
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.46</b>	<b>1.40</b>	<b>1.43</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.27</b>	<b>0.31</b>	<b>0.27</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>18.34%</b>	<b>21.94%</b>	<b>18.87%</b>



**Gráfico N° 17: Dimensión Sistema de recompensas**

- Los funcionarios en general piensan que el sistema de premiaciones no es adecuado (1.43; Malo). Los puntajes promedios de ambas Comisarías resultaron similares, aunque es importante resaltar que ésta dimensión es la única en el estudio que recibió un puntaje promedio mayor en la Comisaría N° 1 (1.46) que en la Comisaría N° 2 (1.40).
- Los funcionarios de ambas Comisarías consideran que en la institución no se reconoce la experticia (1.13), la eficiencia (1.34) y el buen desempeño (1.37). Además señalan que los superiores son subjetivos e injustos al premiar (1.43; Malo).
- En general, el personal está relativamente de acuerdo con que el mérito se toma en cuenta en la institución al momento de premiar (1.87; Regular).
- Además se observa un alto grado de vinculación entre los resultados de ambas Comisarías ( $r = 0.76$ ) y cierta heterogeneidad en las respuestas ( $S = 0.27$ ; C.V = 18.87%).

**Tabla N° 44: Dimensión Sistema de recompensas por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
9	Mientras más eficiente soy en mi trabajo, mayor es el reconocimiento que recibo.	2.33	1.50	1.29	3.50	2.25	1.06	2.92	1.88	1.17
23	En ésta organización se premia el buen desempeño.	2.67	0.75	1.45	1.50	1.50	1.24	2.08	1.13	1.34
37	En la organización se reconoce y premia la experticia.	1.67	0.75	1.26	1.50	1.50	0.94	1.58	1.13	1.10
51	En la PM para uno ser premiado el mérito es lo que cuenta.	2.33	2.75	1.79	2.50	2.75	1.68	2.42	2.75	1.73
65	Mis jefes al premiar a los funcionarios son objetivos y justos.	2.67	1.25	1.18	2.50	1.75	1.50	2.58	1.50	1.34
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.33</b>	<b>1.40</b>	<b>1.39</b>	<b>2.30</b>	<b>1.95</b>	<b>1.28</b>	<b>2.32</b>	<b>1.68</b>	<b>1.34</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.41</b>	<b>0.82</b>	<b>0.24</b>	<b>0.84</b>	<b>0.54</b>	<b>0.30</b>	<b>0.51</b>	<b>0.68</b>	<b>0.24</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>17.50%</b>	<b>58.68%</b>	<b>17.24%</b>	<b>36.38%</b>	<b>27.79%</b>	<b>23.76%</b>	<b>21.94%</b>	<b>40.40%</b>	<b>18.24%</b>

**Tabla N° 45: Dimensión Sistema de recompensas por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
9	Mientras más eficiente soy en mi trabajo, mayor es el reconocimiento que recibo.	1.25	2.60	0.70	1.60	1.80	1.42	3.33	1.43	2.57	2.00	1.33	2.97	1.06	2.09	1.90
23	En ésta organización se premia el buen desempeño.	1.25	1.60	1.50	2.20	1.40	3.58	4.00	3.14	2.86	2.50	2.42	2.80	2.32	2.53	1.95
37	En la organización se reconoce y premia la experticia.	0.95	1.20	1.30	2.40	1.20	1.75	0.33	1.14	1.86	0.25	1.35	0.77	1.22	2.13	0.73
51	En la PM para uno ser premiado el mérito es lo que cuenta.	2.05	0.80	1.60	2.20	2.80	3.58	4.00	3.50	3.29	3.25	2.82	2.40	2.55	2.74	3.03
65	Mis jefes al premiar a los funcionarios son objetivos y justos.	1.00	1.20	1.60	2.00	1.20	2.08	4.00	2.29	2.43	3.00	1.54	2.60	1.94	2.21	2.10
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.30</b>	<b>1.48</b>	<b>1.34</b>	<b>2.08</b>	<b>1.68</b>	<b>2.48</b>	<b>3.13</b>	<b>2.30</b>	<b>2.60</b>	<b>2.20</b>	<b>1.89</b>	<b>2.31</b>	<b>1.82</b>	<b>2.34</b>	<b>1.94</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.44</b>	<b>0.69</b>	<b>0.38</b>	<b>0.30</b>	<b>0.67</b>	<b>1.03</b>	<b>1.59</b>	<b>1.03</b>	<b>0.53</b>	<b>1.19</b>	<b>0.68</b>	<b>0.89</b>	<b>0.66</b>	<b>0.28</b>	<b>0.82</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>33.97%</b>	<b>46.42%</b>	<b>28.22%</b>	<b>14.58%</b>	<b>40.02%</b>	<b>41.53%</b>	<b>50.80%</b>	<b>44.81%</b>	<b>20.34%</b>	<b>54.14%</b>	<b>36.04%</b>	<b>38.44%</b>	<b>36.12%</b>	<b>12.14%</b>	<b>42.20%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

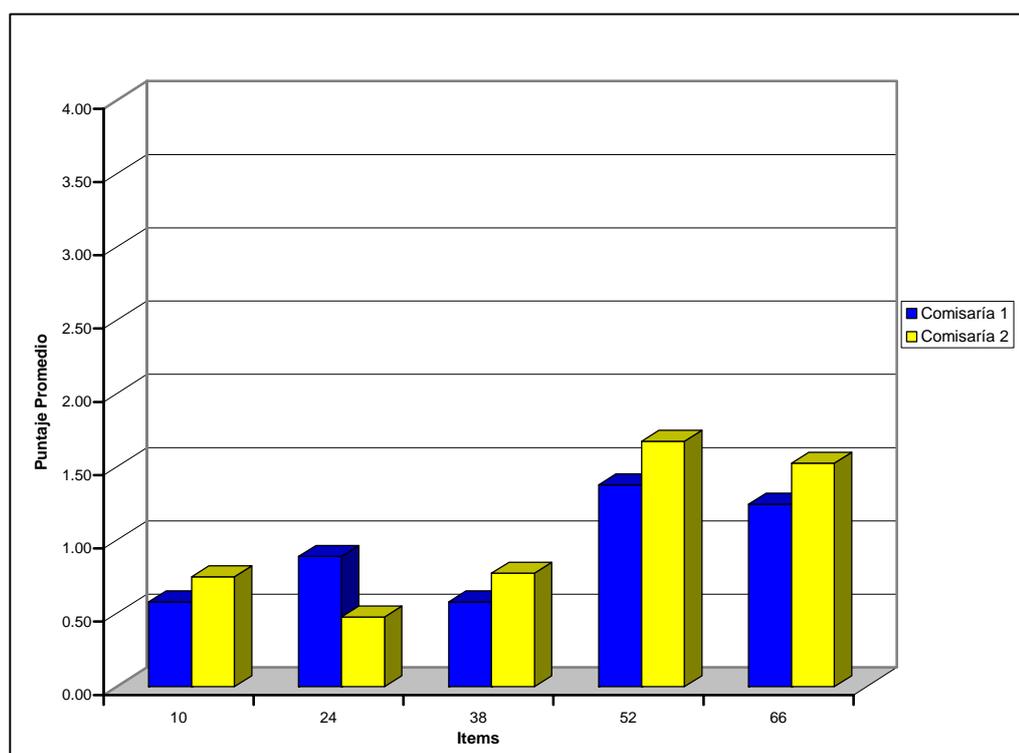
- El Alto Mando (2.32) y el Mando Medio (1.68) cualifican esta dimensión dentro del rango de Regular, siendo el Personal Operativo el único que considera este aspecto como Malo (1.34). Lo anterior muestra una aceptación de la dimensión en escala decreciente en términos cuantitativos, partiendo de lo más alto de la pirámide jerárquica de la organización.
- El Alto Mando (2.92) percibe que mientras más eficiente es en su trabajo mayor es el reconocimiento que recibe (Bueno), mientras que el Mando Medio (1.88) y el Personal Operativo (1.17) le otorgan una cualificación más baja que el Alto Mando, siendo en este caso Regular y Malo respectivamente.
- En general, Alto Mando y el Mando Medio consideran que el mérito es lo que cuenta en la PM para ser premiado (2.42 y 2.75, respectivamente), sin embargo, el Personal Operativo difiere un poco de esta idea (1.73; Regular).
- También se observa que el Mando Medio (1.50) y Personal Operativo (1.34) opinan que sólo en algunas ocasiones los jefes son justos y objetivos al premiar a los funcionarios (Regular), pero el Alto Mando (2.58) si considera que existe objetividad en el sistema de recompensas y premiaciones (Bueno).
- La distribución de los puntos promedios en el Alto Mando y Personal Operativo muestra cierta homogeneidad, mientras que en el Mando Medio se verifica un alto grado de heterogeneidad ( $S = 0.68$ ; C.V. = 40.40%).
- Se evidencia distintos grados de asociación entre los resultados por posición jerárquica, mostrando el Alto Mando bajo grado de correlación ( $r = 0.24$ ), el Mando Medio alta correlación ( $r = 0.97$ ) y el Personal Operativo correlación media ( $r = 0.60$ ).

Con respecto a la antigüedad:

- En todos los intervalos se cualifica esta dimensión dentro del rango de Regular, observándose el puntaje promedio más bajo en el segmento de 11 a 15 años (1.82).
- En general, los funcionarios consideran que en la organización no se reconoce y premia la experticia, cualificando este aspecto como Pésimo (6 a 10 = 0.77; 21 a 25 = 0.73) y Malo (1 a 5 = 1.35; 11 a 15 = 1.22). Sin embargo, el intervalo de 16 a 20 años lo cualifica dentro del rango de Regular (2.13).
- Independientemente de la antigüedad, los funcionarios de la Comisaría N° 2 opinan que en la PM el mérito es lo cuenta para ser premiado (Excelente), a diferencia de la Comisaría N° 1 donde se muestra una posición contraria, siendo el intervalo de 6 a 10 años donde se observa la cualificación más baja (Malo; 0.80).
- La distribución de los valores obtenidos es heterogénea en cuanto a la percepción de la dimensión en casi todos los intervalos, siendo el grupo de 16 a 20 años los únicos que muestran homogeneidad en sus respuestas ( $S = 0.28$ ;  $C.V = 12.14\%$ ).
- En general, la correlación entre las respuestas de acuerdo a los intervalos de antigüedad es media, aunque se observa que en el segmento de 6 a 10 años la correlación es muy baja ( $r = 0.06$ ).

**Tabla N° 46: Dimensión Sistema de remuneración**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
10	El salario que recibo se corresponde a la labor que desempeño.	0.58	0.75	0.66
24	Los sueldos pagados a los funcionarios de la PM son superiores a los que se pagan en otras organizaciones policiales.	0.89	0.48	0.68
38	El personal recibe buenos beneficios socioeconómicos para su seguridad y la de sus familias	0.58	0.78	0.68
52	Nuestros salarios se cancelan puntualmente.	1.38	1.68	1.53
66	Cuento con varios beneficios que me brindan tranquilidad económica.	1.24	1.53	1.38
<b>PROMEDIO</b>		<b>0.93</b>	<b>1.04</b>	<b>0.99</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.37</b>	<b>0.53</b>	<b>0.43</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>39.70%</b>	<b>50.70%</b>	<b>43.68%</b>



**Gráfico N° 18: Dimensión Sistema de remuneración**

- En general, los funcionarios consideran que el sistema de remuneración de la institución es Malo (0.99), ya que el salario que devengan no corresponde con la labor que desempeñan (0.66) y no es competitivo si lo comparan con los sueldos de otras instituciones policiales (0.68), además, éstos expresan que los beneficios socioeconómicos que reciben no son buenos (0.68).
- Se observa un alto grado de asociación entre las respuestas de ambas Comisaría (r = 0.84) e igualmente, un alto grado heterogeneidad con una S = 0.43 y un C.V de 43.43.

**Tabla N° 47: Dimensión Sistema de remuneración por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
10	El salario que recibo se corresponde a la labor que desempeño.	0.00	0.00	0.68	1.00	0.50	0.76	0.50	0.25	0.72
24	Los sueldos pagados a los funcionarios de la PM son superiores a los que se pagan en otras organizaciones policiales.	0.33	1.25	0.89	0.50	1.00	0.41	0.42	1.13	0.65
38	El personal recibe buenos beneficios socioeconómicos para su seguridad y la de sus familias	0.33	0.25	0.63	1.50	1.25	0.68	0.92	0.75	0.65
52	Nuestros salarios se cancelan puntualmente.	1.67	2.50	1.24	2.00	3.75	1.41	1.83	3.13	1.32
66	Cuento con varios beneficios que me brindan tranquilidad económica.	2.67	0.75	1.18	2.00	2.25	1.41	2.33	1.50	1.30
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.00</b>	<b>0.95</b>	<b>0.93</b>	<b>1.40</b>	<b>1.75</b>	<b>0.94</b>	<b>1.20</b>	<b>1.35</b>	<b>0.93</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>1.13</b>	<b>0.99</b>	<b>0.28</b>	<b>0.65</b>	<b>1.29</b>	<b>0.45</b>	<b>0.85</b>	<b>1.09</b>	<b>0.35</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>113.04%</b>	<b>104.27%</b>	<b>30.03%</b>	<b>46.57%</b>	<b>73.54%</b>	<b>48.53%</b>	<b>70.58%</b>	<b>81.09%</b>	<b>37.44%</b>

**Tabla N° 48: Dimensión Sistema de remuneración por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
10	El salario que recibo se corresponde a la labor que desempeño.	0.55	0.60	0.80	0.60	0.20	1.17	0.67	0.14	1.00	1.25	0.86	0.63	0.47	0.80	0.73
24	Los sueldos pagados a los funcionarios de la PM son superiores a los que se pagan en otras organizaciones policiales.	1.00	1.40	0.60	0.60	0.80	0.67	1.00	0.29	0.43	0.25	0.83	1.20	0.44	0.51	0.53
38	El personal recibe buenos beneficios socioeconómicos para su seguridad y la de sus familias	0.60	0.80	0.60	0.60	0.20	1.17	1.00	0.43	1.14	0.00	0.88	0.90	0.51	0.87	0.10
52	Nuestros salarios se cancelan puntualmente.	1.25	0.60	1.20	1.80	2.60	1.75	2.67	1.43	1.57	1.75	1.50	1.63	1.31	1.69	2.18
66	Cuento con varios beneficios que me brindan tranquilidad económica.	1.00	0.60	1.50	2.00	1.60	1.42	3.67	1.21	1.71	1.00	1.21	2.13	1.36	1.86	1.30
<b>PROMEDIO</b>		<b>0.88</b>	<b>0.80</b>	<b>0.94</b>	<b>1.12</b>	<b>1.08</b>	<b>1.23</b>	<b>1.80</b>	<b>0.70</b>	<b>1.17</b>	<b>0.85</b>	<b>1.06</b>	<b>1.30</b>	<b>0.82</b>	<b>1.15</b>	<b>0.97</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.30</b>	<b>0.35</b>	<b>0.40</b>	<b>0.72</b>	<b>1.03</b>	<b>0.40</b>	<b>1.30</b>	<b>0.58</b>	<b>0.51</b>	<b>0.72</b>	<b>0.29</b>	<b>0.60</b>	<b>0.47</b>	<b>0.59</b>	<b>0.80</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>33.76%</b>	<b>43.30%</b>	<b>42.29%</b>	<b>63.89%</b>	<b>94.97%</b>	<b>32.19%</b>	<b>72.44%</b>	<b>83.02%</b>	<b>43.46%</b>	<b>84.73%</b>	<b>27.54%</b>	<b>45.83%</b>	<b>57.53%</b>	<b>51.47%</b>	<b>83.16%</b>

Con respecto a la posición jerárquica:

- Las tres posiciones jerárquicas sienten que el Sistema de remuneración de la institución no es bueno, siendo el puntaje más bajo en el Personal Operativo (0.93; Malo).
- Los funcionarios consideran que los sueldos pagados en la PM no son superiores a los que pagan en otras instituciones policiales, observándose en mayor medida en el Alto Mando (0.42; Pésimo).
- Se observan diferentes opiniones sobre la puntualidad en la cancelación de salarios, donde el Mando Medio la cualifica de Bueno (3.13), seguido del Alto Mando que la ubica en Regular (1.83) y por último el Personal Operativo que considera este aspecto dentro del rango de Malo (1.32).
- Los coeficientes de correlación por jerarquía son semejantes (Alto Mando: 0.79, Mando Medio 0.85 y Personal Operativo 0.80).
- La distribución de los puntos promedios en cada jerarquía es muy heterogénea en términos estadísticos, ya que la  $S$  es de 0.85 para el Alto Mando, 1.09 para el Mando Medio y de 0.35 para el Personal Operativo. Determinándose un coeficiente de variación de 70.58%, 81.09% y 37.44% respectivamente a las categorías jerárquicas anteriormente mencionadas.

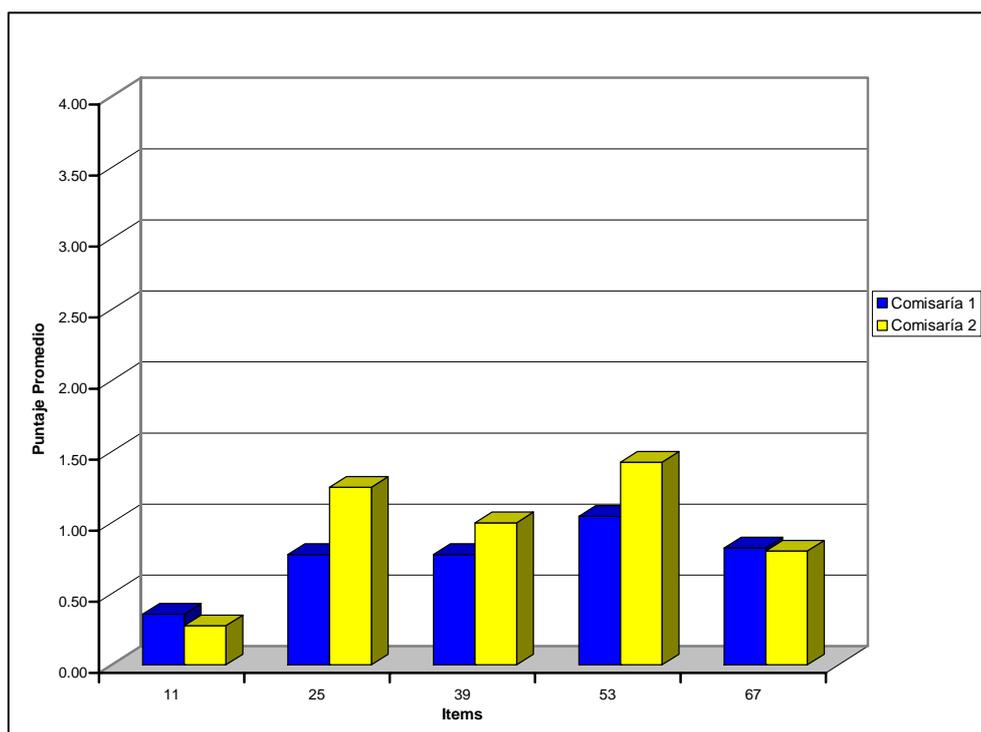
Con respecto a la antigüedad:

- La dimensión fue calificada en términos generales en un rango de “Malo”, observándose el puntaje más bajo en el intervalo de 11 a 15 años (0.82).
- En cuanto a la competitividad de los salarios, se observa mayor descontento en el personal que tiene más de 11 años en la institución, considerando este aspecto dentro del rango de Pésimo.

- En general, los funcionarios consideran que no cuentan con beneficios que le brinden tranquilidad económica, a excepción del intervalo de 6 a 10 años de la Comisaría N° 2 que discrepa ampliamente con lo anterior (3.67; Excelente).
- La distribución es heterogénea en los distintos intervalos, siendo más evidente en el grupo de 21 a 25 años, donde la S es 0.80 y el C.V. es 83.16%.
- También se evidencia un significativo grado de correlación entre las respuestas de los intervalos de antigüedad, con la particularidad que el intervalo que va de 6 a 10 años muestra un alto grado de asociación, aunque en relación inversa ( $r = -0.44$ ).

**Tabla N° 49: Dimensión Recursos materiales y equipos**

N°	Item	Comisaría 1	Comisaría 2	PROMEDIO
11	Tengo una adecuada dotación de equipos para el cumplimiento de mi labor.	0.36	0.28	<b>0.32</b>
25	Disponemos de adecuados equipos para mantener los sistemas de información y comunicación.	0.78	1.25	<b>1.01</b>
39	Disponemos de la tecnología necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.	0.78	1.00	<b>0.89</b>
53	Los equipos que utilizamos garantizan la preservación de nuestras vidas al momento de cumplir con nuestro deber.	1.04	1.43	<b>1.23</b>
67	Estamos bien dotados de materiales para cubrir nuestras labores.	0.82	0.80	<b>0.81</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>0.76</b>	<b>0.95</b>	<b>0.85</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.25</b>	<b>0.45</b>	<b>0.34</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>33.01%</b>	<b>46.96%</b>	<b>39.93%</b>



**Gráfico N° 19: Dimensión Recursos materiales y equipos**

- En general, los funcionarios consideran que la institución no cuenta con una dotación adecuada de instrumentos, materiales y equipos, obteniéndose en esta dimensión una cualificación de Malo (0.85).
- En la Comisaría N° 1 se calificó en el rango de Pésimo (0.76), mientras que en la Comisaría N° 2 se calificó su desempeño como Malo (0.95).
- En términos generales, el personal opina que no dispone de la tecnología necesaria para el cumplimiento de su labor (0.89; Malo) ni de equipos adecuados para mantener los sistemas de comunicación e información (1.01; Malo), observándose que la Comisaría N° 1 asigna puntajes más bajo a estos aspectos que la Comisaría N° 2.
- Se evidencia cierto grado de heterogeneidad ( $S = 0.34$ ; C.V. = 39.93%) y un alto grado de asociación entre los puntajes promedios de ambas Comisarías ( $r = 0.91$ ).

**Tabla N° 50: Dimensión Recursos materiales y equipos por posición jerárquica**

N°	Item	Comisaría 1			Comisaría 2			PROMEDIO		
		Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
11	Tengo una adecuada dotación de equipos para el cumplimiento de mi labor.	0.00	0.00	0.42	1.00	0.75	0.18	0.50	0.38	0.30
25	Disponemos de adecuados equipos para mantener los sistemas de información y comunicación.	0.33	0.00	0.89	1.50	1.50	1.21	0.92	0.75	1.05
39	Disponemos de la tecnología necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.	1.67	0.00	0.79	1.50	0.75	1.00	1.58	0.38	0.89
53	Los equipos que utilizamos garantizan la preservación de nuestras vidas al momento de cumplir con nuestro deber.	2.00	1.00	0.97	1.50	1.25	1.44	1.75	1.13	1.21
67	Estamos bien dotados de materiales para cubrir nuestras labores.	0.67	0.00	0.92	1.50	1.25	0.71	1.08	0.63	0.81
<b>PROMEDIO</b>		<b>0.93</b>	<b>0.20</b>	<b>0.80</b>	<b>1.40</b>	<b>1.10</b>	<b>0.91</b>	<b>1.17</b>	<b>0.65</b>	<b>0.85</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.86</b>	<b>0.45</b>	<b>0.22</b>	<b>0.22</b>	<b>0.34</b>	<b>0.49</b>	<b>0.51</b>	<b>0.31</b>	<b>0.34</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>92.44%</b>	<b>223.61%</b>	<b>27.78%</b>	<b>15.97%</b>	<b>30.49%</b>	<b>54.01%</b>	<b>43.45%</b>	<b>47.88%</b>	<b>40.40%</b>

**Tabla N° 51: Dimensión Recursos materiales y equipos por antigüedad**

N°	Item	Comisaría 1					Comisaría 2					PROMEDIO				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
11	Tengo una adecuada dotación de equipos para el cumplimiento de mi labor.	0.30	1.00	0.40	0.20	0.00	0.17	1.33	0.14	0.29	0.25	0.23	1.17	0.27	0.24	0.13
25	Disponemos de adecuados equipos para mantener los sistemas de información y comunicación.	1.00	0.20	0.60	1.40	0.20	1.00	4.00	1.14	0.71	1.25	1.00	2.10	0.87	1.06	0.73
39	Disponemos de la tecnología necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.	0.45	1.20	0.80	1.80	0.60	0.50	3.33	0.86	1.00	1.25	0.48	2.27	0.83	1.40	0.93
53	Los equipos que utilizamos garantizan la preservación de nuestras vidas al momento de cumplir con nuestro deber.	1.00	1.20	0.90	1.80	0.60	1.58	2.67	0.79	1.57	2.00	1.29	1.93	0.84	1.69	1.30
67	Estamos bien dotados de materiales para cubrir nuestras labores.	1.00	0.80	0.70	0.40	0.80	0.67	2.00	0.50	1.14	0.75	0.83	1.40	0.60	0.77	0.78
<b>PROMEDIO</b>		<b>0.75</b>	<b>0.88</b>	<b>0.68</b>	<b>1.12</b>	<b>0.44</b>	<b>0.78</b>	<b>2.67</b>	<b>0.69</b>	<b>0.94</b>	<b>1.10</b>	<b>0.77</b>	<b>1.77</b>	<b>0.68</b>	<b>1.03</b>	<b>0.77</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0.35</b>	<b>0.41</b>	<b>0.19</b>	<b>0.77</b>	<b>0.33</b>	<b>0.54</b>	<b>1.05</b>	<b>0.38</b>	<b>0.48</b>	<b>0.65</b>	<b>0.42</b>	<b>0.47</b>	<b>0.25</b>	<b>0.56</b>	<b>0.43</b>
<b>COEF. DE VARIACIÓN</b>		<b>46.19%</b>	<b>47.13%</b>	<b>28.29%</b>	<b>68.70%</b>	<b>74.69%</b>	<b>68.78%</b>	<b>39.53%</b>	<b>55.41%</b>	<b>50.93%</b>	<b>59.27%</b>	<b>54.72%</b>	<b>26.50%</b>	<b>37.23%</b>	<b>54.29%</b>	<b>55.21%</b>

Con respecto a la jerarquía:

- En términos generales, el personal le asigna una baja calificación a esta dimensión, observándose en mayor medida en Mando Medio (0.65; Pésimo).
- Los funcionarios opinan que no disponen de la tecnología necesaria para llevar a cabo su trabajo, ni de los equipos adecuados para mantener los sistemas de información y comunicación, siendo en el Mando Medio donde mejor se observa esta situación, ya que calificó ambos aspectos dentro del rango de Pésimo y otorgó puntajes promedios de 0.75 y 0.38 respectivamente.
- En general, los funcionarios consideran que los equipos que utilizan no garantizan la preservación de sus vidas en el desempeño de sus labores, sin embargo el Alto Mando cualifica este aspecto de regular (1.75).
- Existe un elevado grado de heterogeneidad en las respuestas, siendo más alto en el Mando Medio con una  $S$  de 0.31 y un c.v. de 47.88%.
- En cuanto al grado de asociación de las respuestas, el Alto Mando y Personal Operativo muestran un alto grado, con un coeficiente de correlación de 0.60 y 0.86 respectivamente, mientras el Mando Medio muestra un relajado grado de asociación con un  $r = 0.25$ .

Con respecto a la antigüedad:

- Se presentan algunas diferencias en las apreciaciones de los distintos intervalos de antigüedad, donde los grupos de 1 a 5 años, 11 a 15 años y 21 a 25 años la cualifican de Pésima, con puntajes promedios de 0.77, 0.68 y 0.77 respectivamente; el rango de 16 a 20 años como Malo (1.03), y el rango de 6 a 10 años como Regular (1.77).

- Los funcionarios consideran que los equipos que utilizan no garantizan la preservación de sus vidas en el desempeño de sus labores, los intervalos de 6 a 10 años y de 16 a 20 años consideran este aspecto dentro del rango de Regular (1.93 y 1.69, respectivamente).
- En general existe un alto grado de heterogeneidad en las respuestas; exceptuando el grupo de 6 a 10 años que muestra un grado medio con una S de 0.47 y una C.V. de 26.50%.
- En cuanto a la correlación entre las respuestas de los distintos intervalos de antigüedad esta se ubica entre media y alta, destacándose que en el intervalo de 6 a 10 años el grado de asociación en términos de valores absolutos es significativa, pero con la característica de estar relacionadas de manera inversa entre ellas ( $r = -0.46$ ).

## V. CONCLUSIONES

Luego de realizar una exhaustiva revisión bibliográfica y profundizar en el manejo documental de los soportes teóricos que sustentan los aspectos concernientes al tópico de investigación, referido al estudio comparativo del clima organizacional en las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda de la Policía Metropolitana de Caracas; además de analizar detalladamente los resultados obtenidos con la encuesta de opinión que se aplicó a los funcionarios de las Comisarías anteriormente señaladas, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En ambas Comisarías se logró determinar el clima organizacional, resultando similar en base a la comparación que se establece entre los puntajes promedios obtenidos en cada una de ellas, donde el mismo se calificó para cada Comisaría dentro de un rango de “Regular”.
- De acuerdo a los puntajes promedios obtenidos en cada una de las dimensiones que conforman el clima organizacional en la Policía Metropolitana, se logró determinar que la dimensión Identificación con el trabajo constituye una fortaleza organizacional para la institución PM. Mientras que, por su parte las dimensiones: Sistema de recompensas, Sistema de Remuneración y Recursos Materiales y Equipos, demuestran ser las debilidades que inciden de manera más significativas en el clima organizacional de la institución.
- De manera general, puede observarse que en base al total de puntajes promedios respectivos a cada una de las dimensiones, el clima organizacional en la Comisaría Francisco de Miranda resultó mejor calificado que en la Comisaría Antonio José de Sucre, aún cuando ambas se sitúan en el mismo rango de “Regular”. Lo cual

implica que la percepción del clima organizacional de los funcionarios de la Comisaría N° 2 es un tanto más satisfactorio que en la Comisaría N° 1.

- La percepción del clima organizacional va mejorando entre los funcionarios de acuerdo a su ubicación en una posición jerárquica más elevada. Aunque con una muy poco significativa distinción entre la percepción que tiene el Alto Mando y el Mando Medio, donde resulta importante hacer notar, que de acuerdo a la posición jerárquica, las dimensiones: resultan cualificadas, Identificación con el Trabajo (Excelente) y Trabajo en Equipo (Bueno), constituyéndose las mismas en fortalezas de la organización. Mientras que las dimensiones Sistema de Recompensas, Sistema de Remuneración y Recursos Materiales y Equipos son consideradas debilidades de la organización. Notándose una leve mejora en el desempeño de la dimensión Sistema de Remuneración de acuerdo a la percepción de los funcionarios que ocupan el Alto Mando.
- De acuerdo a la antigüedad de servicio de los funcionarios de la PM, logran destacar como fortalezas a las dimensiones: Identificación con el trabajo y Trabajo en equipo, donde se observa un mejor desempeño de ambas dimensiones en la Comisaría N° 2. Resalta por otra parte, una percepción relativamente homogénea, en ambas Comisarías dentro de los distintos intervalos que configuran la antigüedad, respecto a las dimensiones: Sistema de Recompensas, Sistema de Remuneración y Recursos Materiales y Equipos, identificándoseles como debilidades del clima organizacional, en base al puntaje promedio obtenido.

## Comisaría Antonio José de Sucre

### *Fortalezas (Puntuaciones iguales o mayores al 60%)*

- Identificación con el trabajo: esta dimensión resultó ser la mejor calificada dentro de la Comisaría N° 1, siendo calificada dentro del rango “Excelente” para su desempeño, lo que expresa por parte del personal adscrito a ésta Comisaría un alto grado de satisfacción y orgullo por la labor prestada, considerando que el trabajo realizado por ellos es de gran importancia para la organización, labor que cumplen asumiendo una gran carga de responsabilidades inherentes al deber policial.
- Trabajo en equipo: resultó ser la segunda dimensión mejor posicionada de acuerdo al puntaje promedio, ubicándose en un rango de “Bueno”. Donde es necesario señalar que el desempeño de esta dimensión no es completamente satisfactorio, sin embargo a efectos de la investigación, producto de un clima organizacional cualificado como “Regular”, la misma es considerada como una fortaleza de la Comisaría para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que los funcionarios demostraron un nivel de identificación con ésta dimensión significativamente aceptable, donde señalan mantener relaciones sociales de solidaridad, intercambio y reciprocidad con los compañeros para propiciar el logro de objetivos comunes, además de manifestar preferencia por el trabajo en equipo.
- Motivación: al igual que en la dimensión Trabajo en Equipo, su desempeño se cualifica como “Bueno”, y de igual manera se destaca que aunque ésta dimensión no demuestre un desempeño completamente satisfactorio, se le considera como una fortaleza de la Comisaría N° 1, con lo que se explica que de acuerdo al comportamiento de la dimensión, se indica que el personal está motivado para cumplir con sus labores.

*Debilidades (Puntuaciones menores al 40%)*

- Sistema de recompensas: dentro de la Comisaría N° 1 esta dimensión es calificada en un rango de “Malo”, ya que a juicio de los funcionarios subordinados no existe una calificación justa y objetiva por parte de los funcionarios de posiciones jerárquicas superiores, para recompensar y premiar el buen desempeño de los mismos, de manera meritocrática, afectando con ello, de forma negativa el clima organizacional de la Comisaría.
- Sistema de remuneración: de acuerdo a la percepción de los funcionarios, no existe una verdadera compensación entre la labor prestada y el salario devengado en relación al esfuerzo desplegado para cumplir con la labor asignada, además de considerar que, el salario devengado por los funcionarios de la PM no guarda un nivel adecuado de competitividad con respecto a los salarios devengados en otras organizaciones policiales similares. Por otra parte, los funcionarios señalan que los beneficios que disfrutaban no son suficientes para garantizar tranquilidad y estabilidad económica a sus familiares, motivo por el cual, en base a lo anteriormente destacado, ésta dimensión recibe una calificación ubicada en el rango de “Malo”.
- Recursos materiales y equipos: representa la dimensión peor calificada en la Comisaría N° 1, situada en un rango de calificación considerado como “Pésimo”, ya que para los funcionarios no existe una disposición adecuada de instrumentos, materiales y equipos que facilita el buen desempeño de la labor policial, donde es de hacer notar que dada ésta situación descrita, el personal considera que pone en riesgo su vida en el cumplimiento del deber por no contar con la dotación de equipamiento requerido para su labor policial.

## Comisaría Francisco de Miranda

### *Fortalezas (Puntuaciones iguales o mayores al 60%)*

- Identificación con el trabajo: ésta dimensión también resultó ser la mejor calificada con un rango de “Excelente” dentro de la Comisaría N° 2, hecho que denota por parte del personal un alto grado de satisfacción y orgullo por la labor prestada, considerando que la labor que cumplen implica una carga importante de responsabilidades, además consideran de gran importancia para la organización PM.
- Trabajo en equipo: recibió una cualificación relativamente satisfactoria respecto al puntaje promedio del clima organizacional de ésta Comisaría, por tal razón, a efectos de la investigación es considerada una fortaleza, por entenderse que contribuye en buena medida al logro de los objetivos organizacionales, ya que el personal expresa preferencias por el trabajo en equipo para garantizar una mayor calidad en los resultados de su labor.
- Motivación: la cualificación que recibe ésta dimensión en la Comisaría N° 2 corresponde al rango considerado como “Bueno”. Resultado que no es completamente satisfactorio, pero que al igual que en otras dimensiones representa una fortaleza para el desempeño de la Comisaría, denotando la existencia de una motivación relativamente significativa por parte de los funcionarios para el cumplimiento de las labores que forman parte de sus responsabilidades.
- Desarrollo: a juicio de los funcionarios adscritos a la Comisaría N° 2 existen claras oportunidades de desarrollo personal y profesional dentro de la organización PM, ya que a consideración de los mismos, existen mecanismos relativamente efectivos para la preparación y formación del personal que brindan tales posibilidades. Por tales razones, la dimensión es calificada en un rango de “Bueno”, a pesar de no haber obtenido un puntaje promedio completamente satisfactorio.

- Estructura organizacional: en base al puntaje promedio obtenido en esta dimensión, la misma es calificada dentro del rango estimado como “Bueno, donde es importante destacar que la percepción de los encuestados manifiesta un nivel relativamente significativo de aceptación en cuanto a la presencia de una adecuada división del trabajo en función del organigrama, para el logro de la misión, objetivos y visión de la institución; que representan un sistema burocrático que responde al ordenamiento jerárquico de los funcionarios.
- Identificación con la organización: obtuvo una calificación en el rango de “Bueno” a pesar de no ser completamente satisfactorio, la misma representa una fortaleza organizacional para la Comisaría Francisco de Miranda, si es referida al resultado del clima organizacional, lo que destaca un significativo grado de lealtad de los funcionarios hacia la institución PM, que es acompañado por un elevado sentido de pertenencia con carácter de membresía, que evoca una percepción de prestigio respecto a la organización.
- Sistema normativo: a pesar de tener un puntaje promedio que le cualifica dentro del rango de “Bueno”, puede considerarse que el compendio de normas, leyes y reglamentos que garantizan el funcionamiento de la Policía Metropolitana, son satisfactorio en términos generales.

#### ***Debilidades (Puntuaciones menores al 40%)***

- Sistema de recompensas: a juicio de los funcionarios no existe una calificación justa y objetiva que garantice un plan de reconocimiento al buen desempeño en base al mérito por la labor cumplida, elemento que trastoca de manera negativa la percepción del clima organizacional.
- Sistema de remuneración: al igual que en la Comisaría Antonio José de Sucre, los funcionarios señalan que los beneficios que poseen no son suficientes para garantizar tranquilidad y estabilidad económica a sus familiares. Además de manifestar que no existe

una relación de equidad entre el salario devengado y el esfuerzo desplegado para cumplir con las labores. Señalando también que el salario devengado por los funcionarios de la PM no guarda un nivel adecuado de competitividad con respecto a los salarios devengados en otras organizaciones policiales similares.

- Recursos materiales y equipos: representa el punto más álgido para la percepción del clima organizacional en ésta Comisaría, resultando ser la dimensión peor calificada entre los funcionarios, donde a partir de la aplicación de la encuesta de opinión señalan, no contar con un adecuado suministro de materiales, equipos, instrumentos y tecnología necesaria para el buen desempeño de la labor policial, siendo importante destacar que se arriesga la integridad física de los miembros de la organización por no contar con una dotación apropiada.

### **Semejanzas y diferencias entre las Comisaría Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda en la percepción del clima organizacional**

#### ***Semejanzas***

- En términos del comportamiento que demuestra el estudio objetivo de la asignación de puntajes promedios en las dimensiones: Comunicación e información, Conflicto, Liderazgo y Autonomía, se puede afirmar que no se establecen diferencias significativas en la percepción de las mismas por parte de los funcionarios de ambas Comisarías, revelando de ésta manera un comportamiento similar que es cualificado como “Regular” en ambas Comisarías.
- Las dimensiones: Identificación con el Trabajo, Trabajo en Equipo y Motivación, son consideradas fortalezas organizacionales en ambas Comisarías.
- Las dimensiones Sistema de Recompensas, Sistema de Remuneración y Recursos Materiales y Equipos, son consideradas debilidades del clima organizacional.

### *Diferencias*

- La percepción de las dimensiones: Desarrollo, Identificación con la Organización, Estructura Organizacional y Sistema Normativo, presentan un comportamiento cualificado como “Regular” dentro de la Comisaría Antonio José de Sucre, mientras que en la Comisaría Francisco de Miranda fueron calificadas dentro un rango “Bueno”, y son consideradas fortalezas organizacionales para el logro de objetivos en ésta última Comisaría.
- Aunque en ambas Comisarías la dimensión Recursos materiales y equipos es considerada una debilidad para la consecución de objetivos organizacionales, en la Comisaría Antonio José de Sucre fue calificada dentro de un rango considerado como “Pésimo” en base al puntaje promedio, mientras que en la Comisaría Francisco de Miranda se ubicó en el rango considerado como “Malo”.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las conclusiones anteriormente descritas.

**Cuadro Comparativo**

<b>Semejanzas</b>	<b>Diferencias</b>
1-Las dimensiones: Comunicación e Información, Conflicto, Liderazgo y Autonomía demuestran un comportamiento relativamente homogéneo en ambas Comisarías	1-No se observan diferencias significativas en el comportamiento de las dimensiones: Comunicación e Información, Conflicto, Liderazgo y Autonomía.
2-Las dimensiones: Identificación con el Trabajo, Trabajo en Equipo y Motivación, constituyen una fortaleza del clima organizacional para ambas Comisarías.	2-No se observa diferencias significativas respecto al comportamiento de las dimensiones: Identificación con el Trabajo, Trabajo en Equipo y Motivación.
3-Las dimensiones: Sistema de Recompensas, Sistema de Remuneración y Recursos Materiales y Equipos conforman una debilidad para el clima organizacional en ambas Comisarías.	3-En el comportamiento de las dimensiones: Sistema de Recompensas y Sistema de Remuneración no se observan diferencias significativas.
4- No se observa un comportamiento similar en las Comisarías objeto de estudio, para las dimensiones: Desarrollo, Identificación con la Organización, Estructura Organizacional y Sistema Normativo	4-En la Comisaría N° 1 las dimensiones: Desarrollo, Identificación con la Organización, Estructura Organizacional y Sistema Normativo son calificadas dentro del rango “Regular”. Mientras que en la Comisaría N° 2 estas dimensiones fueron ubicadas dentro de un rango considerado como “Bueno”, constituyéndose como fortalezas del clima organizacional para dicha Comisaría
5- La dimensión Recursos Materiales y Equipos constituye una debilidad del clima organizacional en ambas Comisarías.	5-La dimensión Recursos materiales y equipos es calificada en la Comisaría N° 1 dentro de un rango considerado como “Pésimo”, mientras que en la Comisaría N° 2 se le ubica de acuerdo a su desempeño en un rango considerado como “Malo” de acuerdo a la escala cualitativa.

## VI. RECOMENDACIONES

De los hallazgos de la presente investigación se recomienda:

- El fortalecimiento de las dimensiones: Comunicación e Información, Conflicto, Liderazgo y Autonomía, dado que la percepción de los funcionarios adscritos en ambas Comisarías objetos de esta investigación fue cualificado como regular.
- El desarrollo de competencias en los funcionarios para el mantenimiento de las dimensiones Identificación con el trabajo, Trabajo en equipo y Motivación, a través de programas de adiestramiento y capacitación, con el propósito de mantenerlas en el tiempo, en virtud de que las mismas constituyen una fortaleza del clima organizacional.
- La creación de sistemas de recompensas (Reconocimientos por méritos, premios, años de servicio, entre otros) que estimulen a los funcionarios adscritos a las Comisarías para el alcance de los objetivos organizacionales.
- En la Comisaría Antonio José de Sucre promover el desarrollo de acciones orientadas al fortalecimiento de las dimensiones: Desarrollo, Identificación con la Organización, Estructura Organizacional y Sistema Normativo, por cuanto estas constituyen una debilidad del clima organizacional.
- Que en ambas Comisarías se coordinen acciones con carácter de urgencia para dotar de recursos materiales y equipos al los funcionarios adscritos a éstas, por encontrarse esta dimensión en rangos considerados como “Pésimo” y “Malo, Lo que representa dentro del clima organizacional una marcada debilidad para alcance de los objetivos de orden superior (Misión y Visión) y para el desempeño de la organización en el ámbito social.

- Difundir los resultados de esta investigación en la organización Policía Metropolitana para ser considerados en un plan de acción para el desarrollo y mantenimiento del clima organizacional en la institución.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas: México.
- Calhoun, Light y Keller (2000). Sociología. (7ª ed.). Mc Graw Hill: Madrid.
- Carrión, L. y Duque, J. (1982). Dos Siglos de Historia Policial. Publicación de la Policía Metropolitana: Caracas.
- Chiavenato, I. (1994). Introducción a la teoría general de la administración. (3ª ed.). Mc Graw Hill: México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Mc Graw Hill: Bogotá.
- Correa, J. y Díaz, D. (2001). Estudio diferencial de la percepción del clima organizacional en personal docente de la Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de Grado para optar por el título Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB: Caracas.
- De Carolis, A. y Simonis, M. (1994). Prevalencia de los factores en la conformación del clima organizacional percibido, según el modelo de Litwin y Stringer. Tesis de Grado para optar por el título Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB: Caracas.
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. Prentice Hall: México.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, 62(6), pp. 205-222.
- Gelles, R. y Levine, A. (1996). Introducción a la Sociología. (5ª ed.) Mc Graw Hill: México.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1987). Las organizaciones: conducta, estructura, procesos. Nueva Editorial Interamericana. (1ª ed.) México.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: conducta, estructura, procesos. (10ª ed.). Mc Graw Hill: Chile.
- Goncalves, A. (2000). Dimensiones del Clima organizacional. [en línea] disponible <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>
- Granell, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA: Caracas

- Harneker, M. (2004). Taller de alto nivel: “El nuevo mapa estratégico” 12 y 13 de Noviembre de 2004. <http://www.minci.gov.ve>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3<sup>a</sup> ed.). Mac Graw Hill: México.
- Hernández, R. y otros. (2003). Metodología de la Investigación. (3<sup>a</sup> ed.) Mac Graw Hill. México.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000). Metodología de la Investigación Holística. SYPAL: Caracas.
- Kerlinger, F. (1988). Investigación del Comportamiento. (2<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill: México.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). Comportamiento de las organizaciones. (2<sup>a</sup> ed.). España: México.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press: Boston.
- López, C. (1996). Cálculo de probabilidades e inferencia estadística con tópicos de econometría. Publicaciones UCAB. Caracas.
- Matlin, M. y Foley, H. (1996). Sensación y percepción. (3<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall: México.
- Montero, M. (2003). Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad. Piados: Buenos Aires.
- Owens, R. (1998). Organizational Behavior in education. (6<sup>a</sup> ed.). Editorial Allyn and Bacon: Boston.
- Parella, S. y Martins. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDEUPEL: Caracas.
- Policía Metropolitana de Caracas (2005). [en línea] disponible en: <http://www.pm.gov.ve> [Consulta 2005, Mayo].
- Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. Mc Graw Hill. España.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. (8<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall: México.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. (8<sup>a</sup> ed.). México: Alfa-Omega Grupo Editor.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. (6<sup>a</sup> ed.). México. Editores Alfa-Omega Grupo Editor. (8<sup>a</sup> ed.). México.

Stringer, R. (2002). Organizational Climate. Editorial Prentice Hall: New Jersey.

Tamayo y Tamayo, M. (1995). El Proceso de la Investigación Científica. Lumisa Noriega Editores: México.

Weber, M. (1954/1972). Economía y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica: México.

## **VIII. ANEXOS**

## ANEXO A

### CUESTIONARIO PARA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

#### ENCUESTA DE OPINIÓN

- **OBJETIVO:** El siguiente es un estudio que se realiza únicamente con fines académicos para optar al título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, donde el propósito es conocer su opinión acerca de su trabajo y de la organización Policía Metropolitana de Caracas.

Por tal razón su identidad quedará protegida, ya que es de carácter anónimo. **USTED NO DEBE IDENTIFICARSE CON SU NOMBRE.** Ud. solo se debe identificar con la posición jerárquica que ocupa y con su antigüedad dentro de la organización. Así mismo, también debe señalar el nombre de la Comisaría a la que pertenece.

El éxito de esta investigación depende de la mayor colaboración que Ud. nos pueda brindar y de la mayor sinceridad con que emita sus respuestas, para todos y cada uno de los planteamientos que se le presentarán a continuación.

- **INSTRUCCIONES:** A continuación se le presenta un cuestionario donde se señalan una serie de afirmaciones que se presentan como generalizaciones y **representan opiniones y no hechos.**

Lea cuidadosamente cada planteamiento e indique usted su posición al respecto de cada una de las proposiciones, según la escala que se le presenta a continuación:

- 0 = Totalmente en desacuerdo**
- 1 = En desacuerdo**
- 2 = De acuerdo**
- 3 = Muy de acuerdo**
- 4 = Completamente de acuerdo**

Posteriormente, en la hoja de respuestas, escriba el número correspondiente a su opinión. Asegurándose que el número de la casilla que Ud. está contestando corresponda al número de la proposición que se le presenta.

Por favor no escriba sobre el cuestionario, **Utilice sólo la hoja de respuesta.** Una vez completado el cuestionario, devuélvalo anexando la hoja de respuestas.

#### ¡MUCHISIMAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!

1. Las decisiones que se toman en la organización se realizan conjuntamente con el personal que pudiera ser afectado por las mismas.

2. De acuerdo a mi eficiencia tengo la oportunidad de ser ascendido o promovido.
3. Los jefes saben cómo influir en la conducta y motivación de de sus subordinados.
4. Con mis compañeros constituyo un buen equipo de trabajo.
5. La PM está estructurada organizacionalmente de acuerdo a su misión, visión y objetivos.
6. El personal está motivado para cumplir con sus responsabilidades.
7. Recibo instrucciones claras y precisas por parte de mis superiores acerca del trabajo que debo realizar.
8. La institución y los jefes apoyan y respaldan la actuación de sus funcionarios.
9. Mientras más eficiente soy en mi trabajo, mayor es el reconocimiento que recibo.
10. El salario que recibo se corresponde a la labor que desempeño.
11. Tengo una adecuada dotación de equipos policiales para el cumplimiento de mi labor.
12. En esta organización es muy importante negociar para solucionar conflictos de trabajo.
13. Los operativos desplegados por la organización PM se encuentran apegados a las leyes.
14. Considero que el trabajo que hago es importante para la organización.
15. Puedo cambiar la rutina de mi trabajo si las circunstancias así lo requieren, sin tener que consultar a mi supervisor.
16. De acuerdo a mi preparación académica y experiencia me puedo desarrollar profesionalmente en la organización PM.
17. Los líderes son aquellos de mayor jerarquía y experiencia en la organización.
18. Usualmente mis compañeros me brindan su apoyo y colaboración.
19. Cada instancia de la organización actúa de manera coordinada en la consecución de objetivos comunes.
20. Pienso que el gran esfuerzo que hago para realizar mi trabajo vale la pena.
21. Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo.
22. Los funcionarios de la PM sienten orgullo de portar el uniforme.

23. En esta organización se premia el buen desempeño.
24. Los sueldos pagados a los funcionarios de la PM son superiores a los que se pagan en otras organizaciones policiales.
25. Disponemos de adecuados equipos para mantener los sistemas de información y comunicación
26. El nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo en la PM.
27. La asignación de los cargos se corresponde a lo señalado en el reglamento general de la PM.
28. Las actividades que desempeño son realmente interesantes.
29. Se me permite realizar mi trabajo sin consultar instrucciones previas a mis superiores.
30. Estoy al tanto de mis posibilidades de crecimiento en la organización.
31. Los jefes comunican sus ideas y los subordinados las aceptan por considerarlas justas y convenientes.
32. Tengo la oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros.
33. Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.
34. Pienso que en la PM nos gusta hacer bien las cosas.
35. En esta organización la información informal es más creíble que la información oficial.
36. Muchos de mis compañeros quisieran cambiarse a otra organización.
37. En la organización se reconoce y premia la experticia.
38. El personal recibe buenos beneficios socioeconómicos para su seguridad y la de sus familias.
39. Disponemos de la tecnología necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.
40. Se logran acuerdos entre los funcionarios y jefes para asumir las tareas.
41. Los ascensos y traslados responden a la calificación de servicio del funcionario.
42. El trabajo que desempeño implica asumir grandes responsabilidades.

43. Puedo hacer sugerencias y proposiciones de trabajo a mis superiores.
44. Para ser promovido sólo necesito demostrar mis competencias y esfuerzo para lograrlo.
45. Los supervisores convencen a los subordinados de la mejor forma de realizar su trabajo.
46. Prefiero trabajar en equipo porque garantizamos mejores resultados.
47. En esta organización se requieren realizar muchos trámites para llevar a cabo el trabajo.
48. Considero que todos deberíamos esforzarnos más para sacar a la institución adelante.
49. En la PM puedo decir lo que pienso y opino con libertad.
50. Estoy orgulloso del trabajo de la unidad a la que pertenezco.
51. En la PM para uno ser premiado el mérito es lo que cuenta.
52. Nuestros salarios se cancelan puntualmente.
53. Los equipos que utilizamos garantizan la preservación de nuestras vidas al momento de cumplir con nuestro deber.
54. En nuestra organización una forma de tratar los conflictos es ignorarlos, evadirlos o postergarlos.
55. Las medidas disciplinarias se ajustan al reglamento interno de la PM.
56. Me gustaría trabajar en funciones que no sean rutinarias.
57. Puedo utilizar mi criterio personal para solucionar problemas de trabajo que se me presenten.
58. Esta organización prepara adecuadamente a su personal para ser transferido, promovido o ascendido.
59. Una orden es una orden, venga de donde venga y debe cumplirse a cabalidad.
60. Mi jefe fomenta la participación de todos y el trabajo en equipo.
61. La estructura organizacional de la PM permite tener un contacto directo con la alta jerarquía para incrementar el logro de resultados.
62. Participo en actividades extraordinarias aunque estas no formen parte de mi trabajo.
63. Tengo acceso a la información necesaria para el cumplimiento de mi trabajo.

64. Siento que trabajo en una organización que goza de prestigio e imagen en la comunidad.
65. Mis jefes al premiar a los funcionarios son objetivos y justos.
66. Cuento con varios beneficios que me brindan tranquilidad económica.
67. Estamos bien dotados de materiales para cubrir nuestras labores.
68. Usualmente no se me presentan problemas interpersonales con mis compañeros o superiores.
69. Obedezco las normas por considerarlas justas y necesarias para cumplir con mi trabajo.
70. Estoy orgulloso del trabajo que hago en la PM.

**ANEXO B**  
**CARTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Caracas, 11 de Noviembre de 2005

Profesor,  
**Pedro Vicente Navarro.**

Por medio de la presente nos dirigimos a usted, a fin de solicitarle como experto un juicio respecto al instrumento elaborado con el propósito de recoger datos relacionados a una investigación sobre el tema: *Estudio del Clima Organizacional en la Policía Metropolitana. (Comisaría: Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda)*. El mismo se refiere a un trabajo especial de grado obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración a fin de garantizar que el instrumento recoja la información objetiva que es necesaria para culminar exitosamente la investigación.

Atentamente,

Adriana Hernandez Morón.

Juan Francisco Monsanto.

Prof. \_\_\_\_\_

Pedro Vicente Navarro.





**ANEXO C**  
**ALPHA DE CROMBACH**





## ANEXO D TABLAS COMPLEMENTARIAS

**Tabla Anexo D1: Tabla de correlación, desviación estándar y coef. de variación por dimensión**

Dimensión	Coef. de Correlación	Desviación Estándar	Coef. de Variación
Identificación con el trabajo	0,93	0,48	14,51%
Trabajo en equipo	0,96	0,42	14,27%
Motivación	0,96	0,82	31,68%
Desarrollo	0,95	0,57	23,12%
Identificación con la organización	0,98	0,89	37,05%
Estructura organizacional	0,95	0,64	27,32%
Sistema normativo	0,96	0,62	26,52%
Comunicación e información	0,85	0,52	25,66%
Conflicto	0,99	0,39	20,71%
Liderazgo	0,35	0,21	11,46%
Autonomía	0,97	0,89	48,44%
Sistema de recompensa	0,76	0,27	18,87%
Sistema de remuneración	0,84	0,43	43,68%
Recursos materiales y equipos	0,91	0,34	39,93%

**Tabla Anexo D2: Tabla de correlación, desviación estándar y coef. de variación por posición jerárquica**

Dimensión	Coeficiente de Correlación			Desviación Estándar			Coeficiente de Variación		
	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo	Alto	Medio	Operativo
Identificación con el trabajo	0,96	0,54	0,88	0,88	0,67	0,45	25,47%	19,27%	13,71%
Trabajo en equipo	0,47	0,77	0,98	0,52	0,58	0,42	16,83%	18,24%	14,67%
Motivación	0,49	0,84	0,92	0,61	0,90	0,86	22,53%	32,62%	33,27%
Desarrollo	0,92	0,70	0,88	0,97	0,63	0,56	34,96%	23,25%	22,86%
Identificación con la organización	0,80	0,95	0,98	0,77	0,97	0,91	31,41%	37,29%	38,14%
Estructura organizacional	0,49	0,56	0,96	0,93	0,79	0,64	36,67%	31,19%	27,94%
Sistema normativo	0,90	0,46	0,95	0,80	0,72	0,62	40,34%	28,01%	26,78%
Comunicación e información	0,92	0,17	0,83	1,10	0,69	0,48	53,59%	29,84%	24,16%
Conflicto	0,96	-0,56	0,94	0,85	0,32	0,40	47,28%	18,76%	20,89%
Liderazgo	0,64	-0,69	0,79	0,66	0,29	0,26	26,68%	12,51%	14,61%
Autonomía	0,74	0,93	0,95	0,96	1,11	0,88	40,70%	53,96%	49,42%
Sistema de recompensa	0,24	0,97	0,60	0,51	0,68	0,24	21,94%	40,40%	18,24%
Sistema de remuneración	0,79	0,85	0,80	0,85	1,09	0,35	70,58%	81,09%	37,44%
Recursos materiales y equipos	0,60	0,25	0,86	0,51	0,31	0,34	43,45%	47,88%	40,40%

**Tabla Anexo D3: Tabla de correlación, desviación estándar y coef. de variación por antigüedad**

Dimensión	Coeficiente de Correlación					Desviación Estándar					Coeficiente de Variación				
	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
Identificación con el trabajo	0,50	-0,12	0,87	0,99	-0,06	0,40	0,27	0,56	0,91	0,45	12,15%	7,52%	17,14%	26,31%	14,31%
Trabajo en equipo	0,88	-0,50	0,97	0,58	0,91	0,41	0,25	0,48	0,34	0,70	13,44%	8,37%	17,29%	11,37%	25,65%
Motivación	0,92	-0,42	0,95	0,75	0,64	0,92	0,45	0,98	0,52	0,95	33,95%	15,81%	38,59%	19,32%	41,45%
Desarrollo	0,89	0,42	0,95	0,57	0,60	0,70	0,68	0,59	0,53	0,54	29,88%	23,62%	24,16%	19,23%	22,75%
Identificación con la organización	0,95	0,09	0,93	0,99	0,93	0,98	0,93	0,93	0,81	1,07	40,52%	32,86%	40,83%	33,03%	46,06%
Estructura organizacional	0,70	-0,04	0,91	0,76	0,72	0,60	0,49	0,77	0,82	0,84	25,39%	17,82%	35,37%	32,40%	39,71%
Sistema normativo	0,78	0,25	0,73	0,67	0,81	0,41	0,52	0,48	0,72	0,78	19,90%	29,69%	23,18%	34,74%	45,75%
Comunicación e información	0,54	-0,53	0,72	0,73	0,75	0,57	0,38	0,42	0,82	0,64	28,64%	16,03%	20,92%	40,35%	36,58%
Conflicto	0,63	0,28	0,98	0,84	0,09	0,37	0,59	0,54	0,72	0,58	21,14%	23,72%	27,02%	39,92%	36,34%
Liderazgo	-0,54	-0,16	0,26	0,57	0,76	0,20	0,58	0,32	0,46	0,49	10,90%	26,26%	18,61%	22,39%	22,54%
Autonomía	0,97	0,16	0,92	0,97	0,94	1,01	0,84	1,00	0,75	0,80	55,19%	45,42%	54,32%	36,88%	47,40%
Sistema de recompensa	0,66	0,06	0,67	-0,15	0,51	0,68	0,89	0,66	0,28	0,82	36,04%	38,44%	36,12%	12,14%	42,20%
Sistema de remuneración	0,39	-0,44	0,85	0,85	0,68	0,29	0,60	0,47	0,59	0,80	27,54%	45,83%	57,53%	51,47%	83,16%
Recursos materiales y equipos	0,79	-0,46	0,53	0,58	0,44	0,42	0,47	0,25	0,56	0,43	54,72%	26,50%	37,23%	54,29%	55,21%