

Rediseño y Validación de una escala para medir Clima Organizacional en funcionarios del cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (CPNB) adscritos al Centro de Coordinación Policial Casco Central Caracas.

Dayana, C. Berroterán¹ y Dennys, E. Suarez²

Universidad Central de Venezuela

Septiembre, 2014

Resumen

El Clima Organizacional concebido como esa forma en que se comporta una organización que la hace distinta de la otra, permite estudiar procesos como la adaptación al cambio, liderazgo, trabajo en equipo y bajo presión, orientación a resultados, estructura organizacional, materiales, comunicación. Este estudio de investigación se centró en el rediseño de una escala para medir el Clima Organizacional en los funcionarios de la Policía Nacional Bolivariana, específicamente en el Centro de Coordinación Policial Casco Central de Caracas. Para ello se realizaron entrevistas y un grupo focal a un grupo de funcionarios que componen el cuerpo policial, de lo cual se obtuvo dos nuevas dimensiones (Jornada Laboral y Ubicación Geográfica) y de allí se procedió a modificar la escala original con 14 dimensiones y 70 ítems, obteniendo una escala con 16 dimensiones y 80 ítems en las que figuran las características que componen el Clima Organizacional vigente en este ente, de manera que se pudo abordar a la población objeto de estudio para someter a validación y contrastación empírica estos enunciados. Se realizó la aplicación de una prueba piloto a 60 funcionarios, se procedió a la tabulación de los resultados y estos arrojaron que la escala es confiable para la muestra en cuestión, aunque las dimensiones Sistema normativo, Sistema de recompensa, Jornada Laboral y Ubicación geográfica obtuvieron puntales bajos.

Palabras claves: Clima Organizacional, Cultura, Escala, Satisfacción Laboral, Cuerpo Policial.

¹ Dayana Berroterán, Estudiante de Psicología Industrial, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Para correspondencia con relación al presente trabajo de investigación, favor comunicarse a la siguiente dirección: flacaucevista@gmail.com

² Dennys Suarez. Estudiante de Psicología Industrial, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Para correspondencia con relación al presente trabajo de investigación, favor comunicarse a la siguiente dirección: dennyssuarez91@hotmail.com

I. Introducción

En las Organizaciones, existe una serie de variables que repercuten sobre el logro de las metas de éstas, estas variables son: La Motivación, La Cultura, El Liderazgo y El Clima Organizacional, entre otras, siendo el Clima Organizacional una variable muy importante debido a su función, ya que de la misma puede depender que los individuos de una Organización estén Satisfechos o Motivados. (Pacheco y Vega, 1993).

En este sentido, el clima organizacional es un fenómeno dinámico, no obstante su cambio no es tan rápido como otros procesos que aparecen en las organizaciones, es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional (Valdés, 2010) y está conformada por personas, de cuyo comportamiento y desempeño va a depender el buen funcionamiento y el éxito, por lo que es importante tomar en cuenta estos recursos humanos como lo más valioso de la organización, además es necesario resaltar la importancia de las diferencias individuales en el comportamiento organizacional, debido a que este puede resultar complejo, ya que depende de diversas variables del entorno (Betancour y Valera, 2004).

En síntesis, las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo de constantes cambios y dichos cambios exigen la transformación muchas veces estructural de la organización e instituciones. Ahora bien, el interés por el estudio del clima organizacional no es reciente. Existen innumerables investigaciones al respecto de las que se puede partir para conocer las principales concepciones de Clima Organizacional y lo que le caracteriza, asumiendo y aceptando que cada organización posee una estructura y cultura distinta, que la hace única, y que determina para que fue creada la organización y como logra sus objetivos.

En la actualidad existen muchas investigaciones sobre El Clima en las Organizaciones, sin embargo el interés de esta investigación está centrado en, a través de las diversas posturas teóricas, y de la propuesta de una escala para medir clima organizacional, realizar la revisión y ajustes necesarios para ser adaptada a una población de policías en Caracas, Venezuela.

Esta investigación está guiada por un estudio realizado por Hernández y Monsanto (2005), Básicamente estos autores realizaron la construcción y validación de

una escala para medir clima organizacional en la policía metropolitana, a través de los postulados de la teoría de Litwin y Stringer, tomando como modelo las dimensiones propuestas por estos autores.

Por lo tanto, el Clima Organizacional constituye un elemento que engloba un conjunto de dimensiones y procesos referentes a la vida organizacional y además puede verse como un factor que afecta otras variables como es el caso del Desempeño o la Satisfacción Laboral (Hernández y Monsanto, 2005). De acuerdo con esta concepción se estudiará el Clima Organizacional como una variable Independiente, ya que es importante conocer la apreciación que tienen los funcionarios sobre el ambiente donde laboran, en vista que esto podría influir en la manera como realiza sus actividades y la satisfacción que le produce realizar dichas actividades. En esta investigación interesa conocer entonces el Clima Organizacional que perciben los Funcionarios de la Policía Nacional Bolivariana en el Centro de Coordinación Casco Central de Caracas.

II. Clima Organizacional.

El ambiente cada vez más competitivo de las empresas requiere que las personas realicen su trabajo con la mayor calidad posible y con la capacidad de ejecutar una variedad de actividades, interesados en su capacitación permanente, y, si es necesario, dispuestos a prolongar sus jornadas laborales, esto quiere decir que los trabajadores deben estar cada día más comprometidos con la organización, sin embargo se han obtenido firmes evidencias que son los aspectos organizacionales los que frecuentemente ocasionan efectos negativos para los trabajadores (Dávila, 2011).

El estudio sobre Clima Organizacional es bastante amplio, se ha investigado este fenómeno asociado a otras variables del comportamiento organizacional, tal es el caso de la variable Motivación ya que la misma está íntimamente relacionada con los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el Clima Organizacional tiende a ser elevado y por ende proporciona relaciones de satisfacción, interés, colaboración, por el contrario cuando la motivación es baja el clima organizacional tiende a ser bajo y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacciones, entre otras cosas (Chiavenato, 2011).

En la medida que la Organización sea percibida positivamente mayor será la satisfacción de los empleados, de igual manera en la medida que la organización sea percibida negativamente menor será la satisfacción de los empleados.

El Concepto de Clima Organizacional postula que el comportamiento que tiene una persona en el trabajo está íntimamente relacionado con su entorno (Brunet, 1987). Del mismo modo, el Clima Organizacional representa las cualidades de la organización así como sus áreas de mejora, siendo particular de cada organización y permitiendo distinguirlas entre sí, emanando del mundo laboral interno resultado de conductas, reglamentos y disposiciones de la dirección de la organización (Paz, 2007).

En este orden de ideas, el Clima Organizacional, o Clima Laboral, corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros (Castellanos, 2012).

Como ya se ha dicho el Clima Organizacional se encuentra representado por un conjunto de percepciones globales que tienen los individuos acerca de su ambiente organizacional, es considerado una manifestación objetiva de la estructura organizacional y se forma porque los miembros de una organización se encuentran expuesto a una estructura organizacional similar a todos ellos (Soto, 1995).

En síntesis, entender las implicaciones del Clima Organizacional, es entender un conjunto de elementos implícitos en las organizaciones, partiendo de la cultura misma, motivación, satisfacción y desempeño laboral a nivel interno y externo de la organización.

Una vez realizada la revisión teórica sobre el concepto del clima organizacional se evidencia que aunque no existe una unificación en la definición, la mayoría de las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales, el primero es la percepción, esta va a estar referida al proceso por el cual los individuos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Un segundo elemento lo constituyen los factores organizacionales, los cuales se consideran influenciadores directos de la motivación y el desempeño laboral. Un tercer elemento lo constituye el comportamiento organizacional, este se entiende como la

manera en que las personas actúan en las organizaciones ya sea de forma individual o grupal (García, 2009).

En Venezuela se han llevado a cabo diversos proyectos en los que se ha estudiado el Clima Organizacional ya sea para realizar Diagnósticos o asociado a otras variables, dichos proyectos han arrojado datos muy importantes sobre el comportamiento organizacional de empresas venezolanas

Entre algunas investigaciones encontramos la de Blanco y Cona (1987) en la cual se realizó un diagnóstico sobre Clima Organizacional en una institución financiera utilizando el Cuestionario propuesto por Litwin y Stringer, en dicha investigación se obtuvo como resultado que existía un Clima Organizacional favorable en la organización y a su vez esto resultó favorecedor para propiciar la motivación de afiliación (Soto, 1995).

En la misma línea de investigación encontramos un estudio realizado por Ponte y Sendrea en 1992, el cual consistió en realizar un diagnóstico de clima organizacional en una institución financiera y compararon los resultados obtenidos con los estudios de Clima Organizacional que se llevaron a cabo en otras dos empresas, en los resultados obtenidos se obtuvo que el Clima Organizacional percibido en la institución financiera y en una de las empresas era favorable, pero en la otra empresa estudiada el Clima Organizacional era desfavorable, se concluyó que la diferencia en la percepción de Clima Organizacional se debía a las políticas organizacionales que implementó esta empresa a partir de la privatización (Soto, 1995).

Por su parte De Freitas e Izaguirre (1993) realizaron un estudio de Microclimas Organizacionales en IBM, obtuvieron como resultado diferencias significativas entre la medición de cada uno de los departamentos (Soto, 1995).

2.1. Teorías sobre Clima Organizacional

2.1.1. Teoría de Likert.

Para Brunet (1987) los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo, las tasas de rotación, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, influyen sobre la percepción del Clima Organizacional. Según Likert (1968) en su teoría sobre el análisis del sistema organizacional, el comportamiento de un individuo

va a estar determinado en función de la percepción que este tiene de la situación, de la manera cómo ve las cosas y no de la realidad objetiva. Este Clima Organizacional está influenciado por la personalidad, actitudes, satisfacción y la percepción misma que tengan los subordinados. Esta teoría se basa en la naturaleza sistemática y en factores observacionales, de esta manera se podrá observar diversos climas y realizar su análisis en función de las variables que lo conforman. El autor plantea como dimensiones las siguientes: Liderazgo, establecimiento de metas, motivaciones, comunicación, toma de decisiones y control.

2.1.2. Teoría de Litwin y Stringer.

Esta teoría parte de la concepción de una gerencia efectiva dentro de la organización, que se centre en comprender la conducta humana y sus procesos a nivel grupal e individual, empleados para realizar diversas tareas. En tal sentido, Litwin y Stringer (1968) buscan dar sentido a los factores motivacionales y al clima en el que están inmersos los miembros de la organización, siendo la finalidad última, la de dar explicación al comportamiento del individuo en la organización teniendo en cuenta tanto el contexto, la estructura como la conducta y motivación. En su concepto de clima organizacional, los autores buscan describir determinantes ambientales y situacionales que están implícitos en la motivación.

Así mismo, Litwin (1968) define Clima Organizacional como todas aquellas propiedades de la conducta y motivación, que forman parte del ambiente y que son percibidas por los individuos que trabajan en este ambiente. Es decir, está asociado a la percepción que se tiene sobre las actitudes y creencias de la gente que trabaja en la organización. En esta idea, Litwin y Stringer, consideran que la motivación vista como una teoría sujeta a estudio de investigación pudiera aumentar la comprensión del desarrollo de las organizaciones, en tal sentido, desarrollan postulados, en primer lugar, basados en las teorías propuestas por David McClelland y John Atkinson, en donde se conciben organizaciones centradas específicamente en tres motivos intrínsecos que son determinantes de la conducta en el trabajo, estos son: necesidad de logro, necesidad de poder, y la necesidad de afiliación. Esta teoría permite la realización de estudios empíricos, con constructos medibles y validos (Daboin y Rangel, 1993).

En fin, el concepto de Clima Organizacional propuesto por Litwin y Stringer, (1968) parte de aplicar la teoría de la motivación al estudio de la conducta en la vida organizacional. Por todo lo antes expuesto, se derivan dimensiones que abarcan los parámetros de la teoría sobre clima organizacional. Estas dimensiones han sido emanadas de diversas investigaciones que han reducido el amplio campo de estudio del clima desde un enfoque perceptual y conductual, visualizando en estas un fenómeno cultural unificando argumentos.

Siguiendo estas ideas, se puede decir que es indispensable para el ser humano sentirse en algún momento de la vida identificados con al menos una de estas necesidades, ya que generalmente cuando actuamos lo hacemos motivados por algo, existe un sentido que orienta esa acción, bien sea a nivel personal o laboral. Algunas de ellas se tienden a sentir con mayor intensidad dependiendo de la situación. Un caso evidente es cuando se está ante un ascenso y para ello es necesario cumplir con ciertas metas en el mes, allí existe podría haber un caso de necesidad de poder y logro a la vez, teniendo como conclusión un mejor desempeño en la organización. También ocurre que mientras mayor sea el cargo mayor tiende a ser la necesidad de poder que representa y se deja de lado la necesidad de sentirse afiliados y establecer relaciones.

Así mismo, (Litwin y Stringer, 1968, c.p. Morillo y Paez, 1991) caracterizan tres tipos de clima organizacional:

Clima Autoritario: caracterizado por una alta motivación al poder y baja motivación al logro y afiliación.

Clima Amistoso: Caracterizado por un alto nivel de motivación y afiliación y bajo desempeño.

Clima de Logro: Con un alto nivel de motivación al logro, satisfacción y productividad.

2.1.3. Teoría de McGregor.

Esta teoría se fundamenta en dar explicación a lo que McGregor denominó el lado humano de la empresa, describiendo dos formas de pensamientos de los directivos, según López, (2001), se relaciona el comportamiento de las personas con el trabajo, exponiendo dos modelos: Teoría X y Teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la

amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

- Según la teoría X, se siente repugnancia hacia el trabajo y se evitara siempre que se pueda, se huye del trabajo y solo se realiza por la fuerza, con control. El ser humano es ambicioso y busca su seguridad.
- Por su parte, la teoría Y, indica que hay un esfuerzo natural y físico, se trabaja para lograr metas, ser responsable y por diversión.

2.1.4. Teoría de los factores de Herzberg.

Esta teoría se basa según Chiavenato (1989) en las necesidades propuestas por Maslow, clasificando dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores e inferiores, los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos que conforman el ambiente de trabajo como seguridad, estilo de supervisión, salarios, etc., La motivación otro lado provienen de fuentes internas como las oportunidades que proporcione el trabajo.

Según esta teoría, el trabajo debe tener un sentido para la persona, bien sea que le motive, le satisfaga, le ayude a cumplir metas, de no ser así, se notara apatía al realizar las actividades asignadas. A esto se suman los factores higiene que le dan valor agregado al trabajo como es el caso de un salario acorde a las tareas que se hagan.

2.2. Estudios de Clima Organizacional en Funcionarios Policiales

Existen autores que se han inmerso en este tema llevando a cabo estudios que explican algunos factores y generan propuestas de mejoras en instituciones policiales.

Los autores Hernández y Monsanto (2005), durante su estudio de clima organizacional en la Policía Metropolitana, Comisarias: Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda, elaboraron un modelo de Clima acoplado al tipo de organización para realizar una aproximación al clima actual de la organización. Para ello se realizó la revisión de los principales modelos de Clima Organizacional para determinar las dimensiones a estudiar. Se partió de la elaboración de un cuestionario evaluado por expertos y resultando válido y confiable para la evaluación. Se obtuvo como resultado que la identificación con el trabajo constituye una fortaleza para la institución en cuestión, mientras que la parte de remuneración y beneficios es una debilidad o área de

mejora. Se obtuvo que el Clima Organizacional de la comisaria Francisco de Miranda es mejor o estas mejor consolidado que el de la comisaria Antonio José de Sucre. Así mismo se concluyó que la percepción del Clima Organizacional va mejorando de acuerdo a la posición jerárquica de los funcionarios.

En este mismo orden de ideas, Oliveros (2010) realiza un estudio de Clima Laboral y su estado actual en la policía de investigaciones de Chile, este estudio fue desarrollado tras la notoria falta de comunicación en la entidad en cuestión, así como falta de liderazgo, falta de apoyo, frustración, desconocimiento del trabajo del otro y alta rotación. A través de la realización de encuestas, se obtuvo como resultado que los funcionarios se sintieron amenazados, y se observó que esto se debía a que el Clima Organizacional no estaba institucionalizado, asociándolo al que hacer del jefe, en este sentido, un mal clima es entendido como liderazgo negativo.

Por su parte, los autores Dos Santos, De Sousa y Cabral, (2008) llevaron a cabo una investigación denominada Clima Organizacional en Organizaciones Policiales Militares. En este estudio se utilizó como técnica el grupo focal a fin de recabar información sobre la atmósfera de trabajo de los policías militares del estado de Santa Catarina, durante el mes de julio de 2008. Se obtuvieron 24 dimensiones. Además se realizó un estudio de caso, exploratorio, utilizándose un análisis de datos con enfoque cuantitativo y cualitativo, se consiguió que los policías militares de sienten presionados con relación a diversas variables del clima.

También Romero (2012) realizó un estudio en el que elaboró una Propuesta para el mejoramiento del Clima Organizacional del personal policial de la Seccional de Tránsito y Transporte del departamento de Santander, Colombia, básicamente consistió en analizar la situación actual del Clima Organizacional de la Seccional y hacer un seguimiento a los indicadores de deserción, renunciadas, retiros por diversas causas. Esta investigación buscaba proponer estrategias asertivas para el mejoramiento del clima organizacional de la unidad, con el fin de ofrecer alternativas, programas y planes que al ser ejecutados permitieran mejorar el clima organizacional y por lo tanto el desempeño laboral de los policiales que conforman la unidad. Se realizó una investigación de tipo participativa, utilizándose información tanto cuantitativa como cualitativa. Se realizaron entrevistas, encuestas y observaciones directas, así como análisis de archivos y estudios

existentes. Se obtuvo como conclusión que la mayoría de los empleados de esta entidad policial se encuentra inconforme por el salario que percibe así como las condiciones de trabajo, descontento con los supervisores, carencia de motivación hacia los subordinados por parte de los supervisores, monotonía en las actividades que realizan los empleados.

Por otra parte, (Camacho, 2012) llevo a cabo un estudio sobre el liderazgo como factor fundamental en la prestación del servicio de la policía en Nueva Granada. La investigación se presenta como un ensayo que resalta la importancia que tiene el liderazgo como elemento para la prestación del servicio y la relación con el comportamiento de los policías para satisfacer las necesidades de seguridad nacional, garantizando las habilidades gerenciales de los miembros que dirigen esta institución, garantizando un trato eficiente y efectivo.

III. Planteamiento del Problema

Las organizaciones policiales poseen características propias de las organizaciones burocráticas ya que poseen límites consistentes y firmes en cuanto a la división del trabajo, la cadena de mando, las comunicaciones, los ascensos y por lo tanto se piensa que estas tienden a estandarizar el comportamiento de sus empleados, permitiendo poca variación debido a sus procedimientos y reglamentos (Hernández y Monsanto, 2005).

Según lo antes mencionado el Clima Organizacional variará en función de aspectos tales como la estructura organizativa, la naturaleza de los cargos, la jerarquía y la antigüedad, en la presente investigación interesa resaltar el estudio del Clima Organizacional en un tipo de investigación que según Hernández y Monsanto (2005) ha permanecido alejada de la mirada investigativa, tal es el caso de las Organizaciones Policiales.

El Clima Organizacional ha sido considerado como una variable moduladora de los efectos de factores antecedentes como las prácticas de recursos humanos, la estructura de la organización, el liderazgo y otras variables consecuentes como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la productividad, los conflictos, la ambigüedad de rol, entre otros (Muñoz, Guerra de los Santos, Barón y Munduate, 2006, cp. Ramírez, s/f).

Interesa conocer el Clima Organizacional específicamente en el Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (CPNB), ya que la misma ha generado diversas controversias

recientemente, esto debido a que gran parte de sus funcionarios provienen de otras instituciones, principalmente de la Policía Metropolitana (PM) y El Cuerpo de Vigilancia, Tránsito y Transporte Terrestre (CVTTT), instituciones que están transfiriendo a sus miembros al CPNB, esto con la intención de conformar un cuerpo Policial único que pueda estar más apegado a los derechos humanos y se encuentre más vinculado a las comunidades, trabajando de la mano con todos los ciudadanos para evitar los actos delictivos, además pretenden adentrarse en la comunidad para servir de orientadores en todas las problemáticas sociales. Este nuevo modelo Policial está cargado de humanismo y está fortalecido con la formación de Funcionarios a nivel Profesional a través de Estudios a nivel de TSU y Licenciatura en Servicio de Policía, en la también recién formada Universidad Nacional Experimental de la Seguridad. Esta conformación de la Policía Nacional Bolivariana nos ha ocasionado mucho interés ya que resultaría novedoso estudiar como es el comportamiento organizacional de estos funcionarios en una institución con pocos años de creada y ha ingresado a Funcionarios vienen con diferentes percepciones de Clima, nuestra principal inquietud es conocer si la escala que hemos rediseñado realmente es adecuada para conocer el Clima Organizacional en esta Institución.

El Clima Organizacional pudiera influir en la eficiencia y productividad de la organización y en una mayor Satisfacción, además la percepción que tienen los Funcionarios sobre la organización es importante para determinar su desempeño y satisfacción en el trabajo, por esto resulta relevante llevar a cabo un estudio que permita adaptar una escala para medir el Clima Organizacional en la Policía Nacional Bolivariana, específicamente a los Funcionarios adscritos al Comando Casco Central de Caracas.

Específicamente se plantean la siguiente interrogante como parte del Problema de Investigación:

¿Cómo llevar a cabo el Rediseño y Validación de una Escala para determinar el Clima Organizacional en la Policía Nacional Bolivariana, Coordinación Policial Casco Central de Caracas, propuesta originalmente por Hernández y Monsanto (2005)?

¿El instrumento creado por Hernández y Monsanto (2005) permite medir el Clima Organizacional en la Policía Nacional Bolivariana, Coordinación Policial Casco Central de Caracas?

IV. Objetivos

4.1. Objetivo General.

Rediseñar la Escala para determinar el Clima Organizacional en la Policía Nacional Bolivariana, Coordinación Policial Casco Central de Caracas, propuesta originalmente por Hernández y Monsanto (2005).

4.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los aspectos a modificar en la Escala propuesta originalmente por Hernández y Monsanto (2005) mediante la Técnica de Grupos Focales.
- Determinar la Validez y Confiabilidad de la Escala rediseñada.
- Conocer el Clima Organizacional existente en la Coordinación Policial Casco Central de Caracas de la Policía Nacional Bolivariana, utilizando la Escala rediseñada.

V. Marco Metodológico

5.1. Tipo y Nivel de Investigación

La presente investigación es de tipo Expo facto, entendida como una investigación en la que no hay control sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o no son susceptibles a ser manipuladas. Así mismo es empírica y sistemática ya que las inferencias sobre las variables encontradas se hacen a partir de la variación de las variables implícitas en el Clima Organizacional (Kerlinger y Lee, 2001)

Según los criterios de Kerlinger y Lee (2002) el tipo de la Investigación corresponde a un Estudio de Campo (Investigación no experimental), puesto que se obtiene los datos directamente del lugar donde ocurre el fenómeno. En tal sentido, Sabino (1999), señala que: “La investigación de campo es la que se refiere a los métodos a

emplear cuando los datos de interés se escogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (p.58).

Con relación al nivel de la investigación, tomando en cuenta además los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2003) el tipo de investigación que se realizará se corresponde con un estudio exploratorio-descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), los estudios exploratorios tiene la finalidad de realizar una primera aproximación al tema en cuestión, a fin de indagar cuales aspectos son relevantes, así mismo se deben plantear estudios exploratorios cuando no se posean antecedentes con respecto al tema o cuando este ha sido poco estudiado, como es el caso de la Policía Nacional Bolivariana, además se considera una investigación descriptiva ya que se especifican las propiedades, características y elementos importantes del fenómeno que se estudia (Se describen los factores del Clima Organizacional).

5.2.Diseño de Investigación.

El Diseño de Investigación se refiere al plan mediante el cual se van a dar respuestas a las preguntas del estudio (Kerlinger y Lee, 2002). Este estudio es de enfoque transversal, ya que está estructurado para ser llevado a cabo en un único momento. La siguiente investigación corresponde a un Diseño No Experimental, debido a que el estudio no busca controlar las variables independientes, sino presentar el fenómeno tal como se presenta en la realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

5.3.Definición Teórica y Operacional de la Variable.

5.3.1. Clima Organizacional

5.3.1.1.Definición Teórica: De manera integral el clima refleja los valores, creencias y actitudes de los miembros de una organización, influyendo en el comportamiento del individuo en el trabajo. Representa un concepto multidimensional que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño, medios de comunicación, liderazgo, entre otros elementos que representan la personalidad sana o mal sana de la empresa influyendo en el comportamiento de sus miembros (Brunet, 1987).

5.3.1.2. Definición Operacional: Validación de un instrumento tipo escala liker, conformado por 80 ítems, con 5 opciones de respuesta que van desde totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo y completamente de acuerdo; que mide Clima Organizacional en funcionarios policiales, dicho instrumento será evaluado a través de un conjunto de ítems que expresan la percepción de los funcionarios sobre el Clima Organizacional que experimentan en el Centro de Coordinación Policial Casco Central de Caracas.

5.4. Participantes.

5.4.1. Población: Pérez (2002) define a la población como un conjunto de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, con la finalidad de obtener información confiable. En este caso la población estará conformada por 241 funcionarios activos que pertenecen a los diferentes cuerpos o unidades de apoyo de la Policía Nacional Bolivariana en el Centro de Coordinación Policial Casco Central de Caracas, tanto hombres como mujeres.

5.4.2. Muestra: Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) la muestra es definida como un subgrupo de la población, por eso en este caso trabajaremos con una muestra de 60 Funcionarios de la Policía Nacional Bolivariana, específicamente del Centro de Coordinación Policial Casco Central de Caracas.

5.5. Instrumento de Medición:

Para el Diagnostico de Clima Organizacional se partirá de los postulados propuestos y resultados previos obtenidos en la investigación realizada por Hernández y Monsanto (2005) para una Investigación denominada “Estudio de Clima Organizacional en la Policía Metropolitana de Caracas”, en la que se construyó un instrumento para medir y evaluar el Clima Organizacional en la Policía Metropolitana, ya que este instrumento podría estar relacionado directamente con la población estudiada (Ver Anexo 1).

Este Instrumento consta de 14 dimensiones que fueron ajustadas a la realidad organizacional de la Policía Metropolitana, resultando seleccionadas las siguientes dimensiones: motivación, estilos de liderazgo, Identificación con la organización, recursos materiales y equipos, trabajo en equipo, sistema de remuneración, sistema de recompensa, sistema normativo, autonomía, estructura, comunicación e información, conflicto, identificación con el trabajador y desarrollo.

Estas dimensiones fueron estudiadas de acuerdo a la percepción de los funcionarios, según su comisaria, su antigüedad y la posición jerárquica que ocupan (Hernández y Monsanto, 2005).

Para la realización de esta investigación se realizó un rediseño de la escala mencionada anteriormente adaptándolo a la realidad de la Policía Nacional Bolivariana, para este rediseño contamos con la participación de las figuras de mayor jerarquía en la Coordinación Policial Casco Central, se realizó un grupo focal que permitió agregar dos dimensiones con sus respectivos ítems, además tuvimos la colaboración de profesores expertos en el área los cuales hicieron las correcciones pertinentes para obtener la versión final de la escala aplicada.

5.6.Procedimiento

5.6.1. Fase Preparatoria

Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica acerca del Clima Organizacional para así poder plantear los objetivos, tanto el general, como los específicos, luego se procedió a hacer el marco teórico, paralelamente se fue determinando la población con la que se trabajaría, en este caso el Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, Centro de Coordinación Policial Casco Central. Se definió la variable y el tipo de investigación y diseño con el cual se trabajaría en pro de la obtención de los objetivos previamente planteados.

Posteriormente, se procedió a la búsqueda de instrumentos que permitieran dar respuesta a la variable planteada, para esto se seleccionó un (1) instrumento para medir Clima Organizacional que debió ser adaptado a la población estudiada conjuntamente con la validación de expertos en el área.

5.6.2. Fase de Evaluación

El instrumento seleccionado fue previamente presentado durante la realización de un Grupo Focal con las figuras representativas del Centro de Coordinación Policial Casco Central (Funcionarios con mayor jerarquía). Durante la Realización del Grupo Focal, se le permitió a los Funcionarios Policiales conocer sobre la estructura del instrumento y sus dimensiones, de manera que pudieran expresar su opinión y en caso de ser necesario agregar o eliminar dimensiones e ítems.

En la realización del Grupo Focal fue importante establecer un relator y un moderador para coordinar y dirigir la actividad de manera ordenada (Las dos investigadoras). Se diseñó una guía de discusión principalmente con las terminologías a utilizar como el caso de la definición clara y precisa de Clima Organizacional. Se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas con las que se pretendía recabar la información necesaria para hacer una revisión de las dimensiones planteadas por el instrumento de Hernández y Monsanto (2005).

Una vez acordado un día apropiado para realizar la labor investigativa, se procedió a la selección de manera intencional de una muestra compuesta por 60 personas que sean Funcionarios activos de la Policía Nacional Bolivariana, Centro de Coordinación Policial Casco Central, y se les informó sobre el día y la hora que deberán llenar las encuestas respectivas.

Se realizó un grupo focal con 10 funcionarios adscritos al Centro de Coordinación Policial Casco Central de Caracas, correspondientes a los cargos con mayor jerarquía. En esta actividad se pudo contrastar las dimensiones a evaluar y los reactivos que las conforman. Una vez obtenido el conjunto de ítems y revisados por los expertos se obtuvo una versión de la escala para medir el Clima Organizacional que fue aplicada a la muestra antes descrita para de esta manera diagnosticar como está la situación actualmente en la organización con respecto a su ambiente laboral.

VI. Resultados.

6.1. Validez de Contenido.

Este tipo de validez refiere al grado en el cual el contenido del test, es decir los ítems, se vincula con aquellos elementos de la variable que se pretende medir (Martínez, 1996).

Para recabar la evidencia necesaria para la validez de contenido, con el propósito de determinar si la escala cubre una muestra representativa del área de conducta a medir (Clima Organizacional), así como determinar si el mismo instrumento está razonablemente libre de la influencia de variables extrañas o irrelevantes se realizó una revisión exhaustiva de la variable y su fundamentación teórica.

Tomando en cuenta lo anterior, La escala para medir el Clima Organizacional en la Policía Nacional Bolivariana en el Centro de Coordinación Casco Central, consta de una buena operacionalización de las conductas de los funcionarios policiales que reflejan las dimensiones propuestas en la teoría. Se incluyen ajustes en cuanto a la cantidad de reactivos a considerar en relación a la importancia del peso de cada una de éstas dimensiones. Cada dimensión tuvo un número de ítems pertinente a su influencia en la variable.

Los ítems elaborados, además, se encuentran sustentados por las entrevistas y un grupo focal realizado a los funcionarios de altos rangos en la comisaria. Además se contó con la apreciación de profesores expertos en el área con el fin de precisar su redacción, y en pro de manejar palabras de fácil entendimiento para la comprensión de la población. Las Revisiones y calificaciones hechas por expertos han sido llevadas a cabo constantemente, para que de manera objetiva, a través de formularios de contestación simple, se consideraran la redacción, el contenido, y la pertenencia a la dimensión inicialmente propuesta.

6.2. Confiabilidad

Con el fin de determinar la confiabilidad de la escala ajustada a las modificaciones, constituida por 80 ítems y 16 dimensiones, aceptados luego de la revisión de los expertos, se realizó una aplicación con una muestra de 60 funcionarios activos de la Centro de Coordinación Policial Casco Central, seleccionado de acuerdo

con un muestreo propositivo accidental (Kerlinger y Lee, 2002). La confiabilidad del instrumento fue obtenida mediante el Alpha de Crombach, teniendo como valor 0,96.

6.3. Análisis por Edad, Sexo, Jerarquía, Antigüedad y Procedencia

En cuanto a la edad, se observa que los funcionarios en su mayoría son una población joven, con edades comprendida entre 20 y 30 años. A esto también se añade que el nivel de jerarquía se relaciona con las edades, ya que a mayor edad, mayor jerarquía debido a los años de servicio en la institución. También tras la incorporación de nuevos funcionarios provenientes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), del Cuerpo de Tránsito y Transporte Terrestre y de la antigua Policía Metropolitana, encontramos que los funcionarios varían en cuanto al lugar de formación inicial que han tenido, siendo en su mayoría pertenecientes a la ya extinta Policía Metropolitana. En cuanto al sexo o género, en su mayoría la muestra estuvo constituida 40 personas de sexo masculino y 20 de sexo femenino. Sin embargo es importante resaltar la importancia de que cada día hayan más funcionarias incorporadas a las actividades policiales.

La opinión de los funcionarios destacó que la mayoría de los ítems estaban acorde con la dimensión propuesta. Solamente se agregaron dos nuevas dimensiones, cada una con 5 ítems, referentes a aspectos demográficos como Ubicación de Lugar de Trabajo y Jornada Laboral. En cuanto a la redacción de los ítems se realizaron modificaciones según la sugerencia de los expertos. Tras las observaciones, en las que cada uno evaluó en cada ítem, aspectos como: representatividad con el indicador, concreción en la redacción de los ítems y validez de contenido, se consideraron las coincidencias entre los expertos, de las observaciones aportadas en cuanto a representatividad del ítem, redacción, y validez, se elaboró la lista de los ítems resultantes aprobados; de este proceso resultaron como aprobados los 80 ítems, 16 dimensiones, 5 ítems por cada dimensión.

VII. Discusión y Análisis de Resultados.

En primer lugar, una vez que los expertos revisaron la propuesta del instrumento y agregaron los comentarios pertinentes, procedimos a corregir dicho instrumento siguiendo los lineamientos para obtener una versión definitiva y rediseñada, se realizó la aplicación final de la Escala para Medir el Clima Organizacional en el Centro de Coordinación Policial Comisaria Casco Central de Caracas a una muestra comprendida por 60 funcionarios, 40 de ellos de sexo masculino y 20 de sexo femenino.

En cuanto a los resultados de Consistencia Interna del Instrumento con 16 dimensiones propuestas y sus 80 ítems se evidencian coeficientes altos de confiabilidad obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,96, por lo tanto se puede afirmar que el contenido y correspondencia de las dimensiones con cada ítem es alta y aceptable. Esto quiere decir, que las definiciones de las dimensiones permiten explicar los reactivos y los enunciados elaborados en su mayoría.

Por otra parte al realizar el análisis por dimensión pudimos encontrar que en la Dimensión Motivación el valor de consistencia interna es de 0,64, por lo que la confiabilidad de esta dimensión es moderada, lo que nos indica que la tendencia a responder para los ítems de esta dimensión es: estar de acuerdo y muy de acuerdo con los enunciados, esto quiere decir que los funcionarios se sienten motivados a participar en las actividades, con el trabajo que realizan, tienen expectativas de hacer cada día mejor sus tareas y contribuir a mejorar la institución.

La Dimensión Liderazgo obtuvo una consistencia interna de 0,78 por lo que podemos agregar que el valor de confiabilidad es mayor que en la Dimensión de Motivación. Acá los funcionarios perciben la existencia de jerarquías de acuerdo a la antigüedad porque esto evidencia mayor experiencia en las funciones policiales, además consideran que son tomados en cuenta por sus jefes al momento de tomar las decisiones.

Para la Dimensión Identificación con la Organización se observa una consistencia interna de 0,80, por lo que su confiabilidad es alta, además es mayor que las de las Dimensiones Motivación y Liderazgo. La tendencia de las respuestas fue: estar de acuerdo con los enunciados, lo que ubica a la mayoría de los funcionarios en un punto medio en la escala de valoración, esto indica que si bien los funcionarios se sienten

identificados con su trabajo, consideran que la institución no posee el prestigio que debería tener y para algunos los jefes no los respaldan.

En la Dimensión Recursos Materiales y Equipos obtuvimos una Confiabilidad de 0,84, una de las más altas de toda la escala. Observamos que para los funcionarios los equipos y material que requieren para sus labores son accesibles y les ayudan a salvar sus vidas y las de la comunidad.

En la Dimensión Trabajo en Equipo obtuvimos un índice de consistencia interna de 0,91, un valor significativamente alto. Estos valores corresponden a indicar que existe una relación de interdependencia entre compañeros, valorando y contribuyendo unos con el trabajo de los otros.

Para la Dimensión Sistemas de Remuneración obtuvimos un índice de consistencia interna de 0,57, un valor bajo si lo comparamos con la confiabilidad de las otras dimensiones. Acá los funcionarios expresaron considerar que sus salarios se pagan puntualmente, sin embargo, aunque consideran que su salario va acorde con el salario devengado por un funcionario policial y poseen beneficios económicos que les brindan estabilidad, denotan insatisfacción.

En la Dimensión Sistemas de Recompensa el instrumento obtuvo una confiabilidad de 0,76, por lo que consideramos que dicho valor es aceptable. Esto indica que el desempeño de los funcionarios es recompensado y reconocido por la institución.

En la Dimensión Sistema Normativo el instrumento obtuvo un índice de consistencia interna de 0,63. En esta dimensión, el estricto apego a las leyes para los procedimientos de la institución se ve cuestionado por los funcionarios. Sin embargo, la existencia de un sistema normativo vigente que rige a la institución es un hecho incuestionable.

En la Dimensión Autonomía se observa una Confiabilidad de 0,89, un valor que consideramos significativo para la escala. Esto nos indica que la opinión de los funcionarios es tomada en cuenta y se les permite tomar decisiones previa consulta con los supervisores.

La Dimensión Estructura Organizacional obtuvo un índice de consistencia interna alto con una puntuación de 0,79. Los funcionarios de la Policía Nacional Bolivariana están orientados por la misión, visión y valores, siguiendo así una línea de mando que les indica sus funciones.

En la Dimensión Comunicación e Información el instrumento obtuvo un índice de consistencia interna de 0,85, un valor significativo para la escala. Se puede inferir que a los funcionarios se les mantienen informados sobre cualquier cambio o paso a seguir en sus actividades.

La Dimensión Conflicto obtuvo un índice de consistencia interna alto con una puntuación de 0,77. La tendencia de los encuestados fue a expresar estar de acuerdo sobre las medidas que emplean para solucionar los conflictos o evitar llegar a estos.

En la Dimensión Identificación con el Trabajo el instrumento obtuvo un índice de consistencia interna de 0,91, un valor significativo para la escala. Los funcionarios encuestados consideran que las tareas que realizan son importantes la su institución e implica responsabilidades, que las hacen interesantes.

En la Dimensión Desarrollo se obtuvo una consistencia interna de 0,75, lo que indica un valor significativo para la escala. Las respuestas para los ítems de esta dimensión fueron muy equitativas, pasando de estar en desacuerdo, a de acuerdo, muy de acuerdo y completamente de acuerdo. Esto nos indica, que si bien existen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional percibidas por algunos funcionarios otros no perciben todas estas oportunidades.

Con relación a la Dimensión Jornada laboral se obtuvo un índice de consistencia interna de 0,61, un valor moderado para la escala. Este valor nos indica que el horario de trabajo representa ventajas para los funcionarios.

Finalmente la Dimensión Ubicación Geográfica obtuvo un índice de Confiabilidad de 0,63.

Las similitudes encontradas en los resultados obtenidos en la presente investigación en la Policía Nacional Bolivariana y la investigación llevada a cabo por Hernández y Monsanto (2005) en la Policía Metropolitana, indican que en ambos

estudios se encontró que las dimensiones con mayor fortalezas son las de Identificación con el Trabajo y Trabajo en Equipo, indicando que hay un alto grado de satisfacción con las actividades realizadas en la institución y considerando que el trabajo realizado es de importancia para la institución, así como la pertenencia y manejo de las situación como equipo para garantizar mejores resultados. Además, la dimensión Comunicación e Información, e Identificación con la Organización también representan una variante porque se obtuvo que la percepción de los funcionarios se orientó a tener un sentido de pertenencia y respeto por la institución y sus miembros.

En cuanto a la dimensión Recursos Materiales y Equipos, en la investigación realizada por Hernández y Monsanto (2005) resulto ser la peor calificada, en el caso de la Policía Nacional Bolivariana hubo un notorio cambio, ya que se considera que los funcionarios cuentan con la dotación necesaria y acorde para realizar su trabajo.

Otra variante entre los estudios es la dimensión Motivación. Para los Funcionarios de la Policía Metropolitana resulto ser una fortaleza para el Clima Organizacional, y en el caso de la Policía Nacional Bolivariana se obtuvo que es una debilidad.

En tanto, el Sistema de Recompensa para la Policía Nacional Bolivariana representa medianamente un reconocimiento al desempeño y mérito de las labores, ya que se obtuvo un promedio en el que los funcionarios expresan estar de acuerdo con los enunciados, con aras a realizar mejoras en cuanto a las recompensas recibidas. Para el Estudio de la Policía Metropolitana el Sistema de Recompensa indicaba una debilidad para la percepción del Clima Organizacional de la Institución. Así mismo, el Sistema de Remuneración para los dos estudios es considerado como la dimensión con mayor debilidad y puntajes más bajos de las investigaciones, esto indica que en el transcurso de estos años, si bien los beneficios económicos de los funcionarios han mejorado, son considerados como insuficientes para la sostenibilidad de la familia y no son equitativos con el esfuerzo por el trabajo realizado.

VIII. Referencias

Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos*. (7ª Ed.). D.F., México: Prentice Hall.

- Bartels, J. Pruyn, A. De Jong, M. y Joustra, I. (8 de noviembre de 2006). *Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate*. Journal of Organizational Behavior, 28(2), 173-190. Extraído de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.420/abstract>,
- Betancour, J. Y Valera, Y. (2004). *Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de los Trabajadores de la Empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A.* Trabajo Final del Área de Concentración de Psicología presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Monagas, Venezuela: Universidad de Oriente. Recuperado el 7 de diciembre de 2012 de la web: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/673/1/TESIS-658.4_B592_01.pdf
- Bodas, R. (2002). *Jornada Laboral*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Blanco, D. y Cona, R. (1987). *Diagnóstico de Clima Organizacional en una Institución Financiera*. Tesis de Grado. Escuela de Psicología. UCV. Caracas.
- Brunet, L., (1984) *El Clima de Trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F: Trillas.
- Camacho, G. (2012). *El liderazgo, factor fundamental en la prestación del servicio de policial*. Extraído el 6 de noviembre de 2013, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6902/1/CamachoMolinaGermanYesid2012.pdf>
- Castellanos, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona*. Editorial Académica Española. Extraído de la Web: http://books.google.es/books?id=QD2QMQEACAAJ&dq=diagnostico+de+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=b_OXUeaTFKrX0gHI2YC4BQ&ved=0CDAQ6AEwADgK
- Chaparro, L. (2006). *Motivación Laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*. Revista INNOVAR. Vol. 16, No. 28.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9na ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Daboin, D. y Rangel, M. (1993). *Diagnóstico de Clima Organizacional*. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Psicología.
- Dávila, M. (2011). *Clima Organizacional y Síndrome De Burnout En una Empresa Mediana De Manufactura*. México, D.F: Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. Extraído el 12 de noviembre de 2012 de la web: http://www.tesco.edu.mx/gem/DOC/PDF/publicaciones/tescoatl/tesco_pdf_tescoatl32_4_climaOrganizacionalSindromeBurnot.pdf
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, N° 42. Colombia: Universidad del Valle. Recuperado el 12 de diciembre de 2012 de la web: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, M. y Ibarra, L. (s.f.). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Extraído de la Web: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Griffin, M. (Mayo-Junio de 2001). *Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables*. Journal of Criminal Justice, 29(3), 219-232. Extraído de la Web: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047235201000861>
- Gronlund, N. (1978). *Elaboración de Test de Aprovechamiento*. D.F., México: Trillas.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para Relaciones Laborales*. Mc Graw Hil
- Hernández A. Y Monsanto, J. (2005) *Estudio del Clima Organizacional en la Policía Metropolitana (Comisarias Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda)*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Extraído el 7 de

diciembre de 2012 de la web:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9699.pdf>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3era ed.). México: Mc Graw Hill.

Hitpass, B. (2012). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. BPM center, edición hispana. Santiago de Chile. Extraído de la Web:

<http://books.google.es/books?id=Dm4-MGAy5vMC&pg=PA136&dq=diagnostico+de+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=yPqXUcK4GLLJ4AO53YHQDg&ved=0CFoQ6AEwCDhQ#v=onepage&q=diagnostico%20de%20clima%20organizacional&f=false>

Ibarra, C. (2007). *El clima organizacional*. Extraído de la Web: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Kerlinger F. y Lee, B. (2001). *Investigación del Comportamiento*. (4ª Ed.). México: McGraw Hill.

Kerlinger F. y Lee, B. (2002). *Investigación del Comportamiento*. (4ª Ed.). México: McGraw Hill.

Llaneza, F. (2006). *Ergonomía y Psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. (13ª ed.). Editorial Lex Nova.

Mahesh, N. Jason, R. y Gorazd, M. (Marzo de 2011). *Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia*. European journal of criminology, 8(2), 144-156. Extraído de la Web: <http://euc.sagepub.com/content/8/2/144.short>

Marquez, R. (2009). *Proceso de Medición del Grado de satisfacción Laboral y el Clima Organizacional de SC Consultores*. Trabajo de Grado para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Martínez, E. (2007). *La Nueva Policía Nacional Bolivariana*. Diario El Periodiquito. Recuperado el 15 de julio de 2013 de la web:

<http://www.elperiodiquito.com/article/18590/-La-Nueva-Polic-a-Nacional-Bolivariana->

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro editorial Universidad del Rosario. Extraído de la Web:

http://books.google.es/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA32&dq=antecedentes+del+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=BgmYUe_MIYe-0QGYwoDgAg&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=antecedentes%20del%20clima%20organizacional&f=false

Mc Guigan, F. (1996). *Psicología Experimental. Métodos de Investigación* (6ta. Ed.). México: Prentice Hall.

Molina, M. y Reyes, M. (2006). *Satisfacción laboral en el Mercado Centro 99*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Psicología. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.

Moreno, A. e Hidalgo, M. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y el Síndrome de Burnout en Empleados de una Firma De Vigilancia en una Empresa Carbonera de la Guajira, Colombia*. Universidad de Magdalena. Recuperado el 12 de noviembre de 2012 de la web: <http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/viewFile/235/224>

Morillo, A. y Páez, J. (1991). *Diagnóstico de Clima Organizacional*. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Psicología.

Niño, L. (2006). *Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas en la Empresa Tropicalum, C.A.* Trabajo de grado para optar al título de Técnico Superior Universitario en Administración mención Recursos Humanos: Los Teques, Venezuela: CULTCA. Recuperado el 7 de diciembre de 2012 de la web: <http://www.orestesenlared.com.ve/Tesis%20WEB/133.pdf>

- Oliveros, I. (2010). *Clima laboral y estado actual de su abordaje en la policía de investigaciones de Chile*. Revista Estudios policiales, Vol 1,7, Extraído de la Web el 20 de marzo de 2014:
<http://www.policia.cl/cidepol/biblioteca/climalaboral.pdf>
- Pacheco, E. y Vega, L. (1993). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional entre dos Gerencias de una Empresa de Servicios*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Psicología, Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Paz, C. (2007). *Tipología del Clima Organizacional*. Extraído el 25 de Marzo de 2014, de la Web: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- Pérez, A. (2002). *Guía Metodológica para proyectos de investigación*. Caracas: Fedupal.
- Ramírez, M. (s/f). *Influencia del Clima Organizacional y la Satisfacción Vital en el surgimiento del Síndrome de Burnout en Trabajadores de la Educación*. Chile Recuperado el 12 de noviembre de la web:
http://www.prevencionintegral.com/Articulos/@Datos/_ORP2009/1225.pdf
- Real Academia española. (2001). *Diccionario de la Lengua española*. (22° ed.). Recuperado el 29 de Abril de 2014 de la Web: <http://www.rae.es/rae.html>
- Reseña Histórica de la Policía Nacional Bolivariana*. (s.f.). Recuperado el 10 de enero de 2013 de la Web: <http://cpnb.gob.ve/index.php/institucion/resena>
- Romero, J. (2012). *Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional del Personal Policial de la Seccional de Tránsito y Transporte del Departamento De Santander, Colombia*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2013, de la Web: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/4065/1/RomeroJuan2012.pdf>
- Soto, M. (1995). *Estudio exploratorio del clima organizacional*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Psicología, Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Thorndike, R. (1989). *Psicometría aplicada*. D.F., México: Limusa.

- Valda, J. (2013). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Extraído de la Web: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/03/24/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger-2/>
- Valdes, C. (2010). *Clima Organizacional*. Recuperado el 20 de mayo de 2013 de la Web:<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional.thm>
- Vera, F. (s.f.). *Hacia una definición del concepto de clima organizacional*. Extraído de la Web: <http://www.calidadnorte.com/wp-content/uploads/2011/01/HACIA-UNA-DEFINICI%C3%93N-DEL-CONCEPTO-DE-CLIMA-E-INVESTIGACIONES-IMPORTANTES.-autor-Favio-Vera-Cena.doc>
- Zapata, O. (2008). *Propuesta metodológica para implementar el cambio organizacional en la policía nacional de Ecuador, basado en la Calidad Total, Estrategia y Alineamiento del Capital Humano*. Instituto de altos estudios nacionales. Gestión y Evaluación de Proyectos. Quito, Ecuador: IAEN. Extraído de la Web: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/417/1/IAEN-M048-200>