

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS OFICIALES DE LA UNIDAD ESPECIAL DE SEGURIDAD  
CICLÍSTICA DE LA ESTACIÓN POLICIAL BARINAS, MUNICIPIO  
BARINAS, ESTADO BARINAS.**

**Autor:** José Ortega

**Tutor:** MSc. Edgar Cárdenas

**BARINAS, MARZO DE 2016.**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social**  
**Coordinación de Área de Postgrado**  
**Postgrado Maestría en Administración**  
**Mención Gerencia General**

## **TITULO DEL TRABAJO**

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS OFICIALES DE LA UNIDAD ESPECIAL DE SEGURIDAD  
CICLÍSTICA DE LA ESTACIÓN POLICIAL BARINAS, MUNICIPIO  
BARINAS, ESTADO BARINAS.**

Requisito parcial para optar al grado de  
Magíster Scientiarum en Administración. Mención Gerencia General

**AUTOR:** José Ortega  
**C.I:** V-12.555.877  
**TUTOR:** MSc. Edgar Cárdenas

**BARINAS, MARZO DE 2016**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo \_\_\_\_\_, titular de la Cedula de Identidad No. V-\_\_\_\_\_, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado titulado: Análisis del Desempeño Laboral de los Oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Presentado por el ciudadano: \_\_\_\_\_, para optar al grado de Magíster Scientiarum en Administración. Mención Gerencia General y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2016.

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma de Aprobación del tutor**

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo \_\_\_\_\_, titular de la Cedula de Identidad No. V-\_\_\_\_\_, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: Análisis del Desempeño Laboral de los Oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Presentado por el ciudadano: \_\_\_\_\_, para optar al grado de Magíster Scientiarum en Administración. Mención Gerencia General; por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2016.

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma de Aprobación del tutor**

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
SUMMARY.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA .....	3
Planteamiento del Problema .....	3
Objetivos de la Investigación .....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Justificación .....	9
II MARCO TEORICO .....	12
Antecedentes de la investigación .....	12
Bases Teóricas.....	17
El Desempeño Laboral Institucional.....	18
Las Organizaciones Inteligentes .....	24
Bases Legales .....	39
Definición de Términos Básicos .....	42
Sistema de Variables.....	43
III MARCO METODOLÓGICO.....	45
Naturaleza de la Investigación .....	45
Tipo de Investigación.....	45
Diseño de Investigación .....	46
Población.....	47
Muestra .....	47
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	47
Validez.....	49

Confiabilidad.....	49
Procesamiento e Interpretación de los Resultados .....	51
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
V CONCLUSIONES.....	77
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Referencias .....	80
ANEXOS .....	83
A instrumento de Recolección de Datos.....	84
B Validez del Instrumento de Recolección de Datos .....	85
C Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos.....	86

## LISTA DE CUADROS

CUADRO.....	Pp
1. Operacionalización de Variables.....	44
2. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 1, 2, 3.....	53
3. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 4, 5, 6.....	56
4. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 7, 8.....	59
5. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 9, 10, 11.....	62
6. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 12, 13, 14.....	65
7. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 15, 16, 17.....	68
8. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 18, 19, 20.....	71
9. Representación de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 21, 22.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO.....	Pp
1. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 1, 2, 3.....	53
2. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 4, 5, 6.....	56
3. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 7, 8.....	59
4. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 9, 10, 11.....	62
5. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 12, 13, 14.....	65
6. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 15, 16, 17.....	68
7. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 18, 19, 20.....	71
8. Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Ítems 21, 22.....	74

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GERENCIA GENERAL**

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OFICIALES DE LA UNIDAD  
ESPECIAL DE SEGURIDAD CICLÍSTICA DE LA ESTACIÓN POLICIAL  
BARINAS, MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS**

**Autor:** José Ortega  
**Tutor:** MSC. Edgar Cárdenas  
**Año:** Marzo 2016

**RESUMEN**

El estudio que se presenta tiene como objetivo Analizar el desempeño laboral de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas; el estudio se orientó en un trabajo de campo de carácter descriptivo, inscrito en un diseño no experimental, con una población cuarenta y dos (42) oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas; a quienes se les aplicó un instrumento estructurado en preguntas de respuestas múltiples Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Pocas Veces y Nunca, los cuales se diseñaron bajo la tipología Lickert, y se validaron en su contenido por Juicio de Expertos y su confiabilidad se calculó mediante el alpha de cronbach. En tal sentido, una vez concluida la recolección de los datos, a través de la aplicación del instrumento estos se analizaron mediante la estadística descriptiva describiéndose la relación entre ambas variables, para la elaboración de la matriz donde se tabularon los datos se empleo el Paquete Estadístico Excel; evidenciándose ciertas necesidades de orden genérico que el oficial debe mejorar a objeto de que pueda percibir los diferentes elementos organizativos, administrativos e institucionales, que hacen posible el óptimo desempeño laboral de la institución de manera significativa. También, se observó una ausencia de conocimiento en algunos elementos laborales importantes como la planificación, organización y control, como mecanismos vinculantes a la praxis que desarrolla el funcionario, la cual debe seguirse en la institución, así como, debilidades en cuanto a la práctica de mecanismos de evaluación y toma de decisiones, los cuales son importantes para la institución, puesto que a partir de ellas se pueden generar los cambios necesarios para su desarrollo productivo óptimo

**Descriptores:** Desempeño Laboral-Organizaciones Inteligentes

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GERENCIA GENERAL**

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OFICIALES DE LA UNIDAD  
ESPECIAL DE SEGURIDAD CICLÍSTICA DE LA ESTACIÓN POLICIAL  
BARINAS, MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS**

**Autor:** José Ortega  
**Tutor:** MSC. Edgar Cárdenas  
**Año:** Marzo 2016

**SUMMARY**

The study presented aims to analyze the work performance of the officers of the Special Unit Ciclística Security Police Station Barinas, Barinas Municipality, Barinas State; the study was oriented in a field descriptive, enrolled in a non-experimental design, with an official population forty-two (42) of the Special Unit Ciclística Security Police Station Barinas, Barinas Municipality, Barinas State; who were administered a structured questions multiple always, almost always answers instrument, sometimes, rarely and never, which were designed under the Likert type, and were validated in its content by Expert Judgment and its reliability was calculated by Cronbach's alpha. In this regard, once the data collection, through the application of the instrument these were analyzed using descriptive statistics describing the relationship between two variables, for the preparation of the matrix where the data were tabulated was employed the Statistical Package Excel; demonstrating certain order generic requirements that the official should be improved so that it can perceive the different organizational, administrative and institutional elements that make optimum job performance of the institution significantly possible. a lack of knowledge is also observed in some important labor elements such as planning, organization and control, as binding mechanisms to praxis that develops the official, which should be followed in the institution, as well as weaknesses in the practice of evaluation mechanisms and decision-making, which are important for the institution, because from them can generate the necessary changes to its optimum productive development

**Descriptors:** Intelligent Performance Labor Organizations

## INTRODUCCIÓN

La dirección de organizaciones del siglo XXI está demandando la formación de empleados proactivos que sepan asumir el rol que les corresponde desarrollando adecuadamente sus funciones del sistema organizacional a fin de integrar la acción administrativa de las instituciones a las cuales pertenecen, logrando el mayor de los éxitos en el funcionamiento de la estructura organizativa especialmente la del personal que la conforma. En este sentido, una de las tareas importantes del gerente consiste en cumplir con la emisión de directrices que proporcionen direccionalidad en las acciones organizacionales para el logro efectivo de objetivos institucionales.

Por consiguiente, el déficit o deficiencias en el desempeño laboral de una institución, acarrea conflictos, oposiciones o disputa entre quienes laboran en ellas, por establecer medios que afiancen la labor de los miembros del grupo, esto debido a las diferencias de opinión, creencias, ideas y cultura. Todo lo antes expuesto crea las conocidas barreras que obstaculizan la función gerencial y limitan el progreso dentro de las instituciones.

De tal manera, el gerente debe desarrollar acciones que le permitan abordar las necesidades desde la organización que dirige y así mantener un ambiente apto para el desarrollo de las funciones laborales. En tal sentido, tanto la organización como la administración en el ámbito organizacional, permiten al directivo, fomentar políticas adaptadas a la realidad y necesidad de la institución que gerencia.

La presente investigación, se orienta hacia el análisis del desempeño laboral de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas; como un mecanismo de intervención para el mejor funcionamiento de esta institución. Por su parte, el presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I, referido al Problema, Planteamiento del Problema, Objetivos de la Investigación, Justificación, Alcances y Limitaciones.

Capítulo II donde se desarrollan el marco teórico referencial, antecedentes, las bases teóricas, definición de términos, bases legales, el sistema de variables y operacionalización de variables.

Capítulo III, se presenta el marco metodológico el cual contiene la naturaleza de la investigación, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnica de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV se presentan los análisis de los resultados.

Capítulo V, guarda las conclusiones y recomendaciones del trabajo así como la bibliografía empleada para la investigación del mismo y los respectivos anexos

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, el desarrollo de un país, juega un papel primordial dentro de la sociedad, por lo que de ella depende la calidad humana de las personas, la manera de relacionarse con los demás y de interactuar con el ambiente que lo rodea. Por ello, para proporcionar acciones de producción mediante la interacción de personas, es precisa la intervención de actores que reflexionen sobre el papel que ocupa en el medio gerencial y tomen decisiones favorables en los diferentes momentos del proceso.

En tal sentido, estas organizaciones ameritan funcionarios capaces de realizar una labor eficaz de tal manera que pueda lograr el éxito laboral dentro de la institución que dirigen. Gorré (2009), plantea que:

Se puede señalar que un funcionario se desempeña desde el punto de vista laboral de manera eficaz, cuando cumple con los objetivos que le fueron encomendados, y usando su creatividad, inteligencia y métodos comúnmente tiene resultados positivos y lo hace de manera reiterada. Cuando una persona, logra objetivos, optimizando los recursos que tuvo a disposición, es cuando se está en presencia del éxito organizacional (p.61).

De lo antes expuesto, cabe destacar que los funcionarios de hoy deben desempeñar una acción en concordancia con los nuevos paradigmas que constituye la sociedad cambiante; al mismo tiempo es importante señalar que no puede haber un gerente sin una funcionalidad efectiva que logre alcanzar

todos los medios posibles, para hacer de la organización un símbolo de calidad y eficiencia entre quienes participen en esta.

Desde esta perspectiva el autor antes mencionado, sostiene, que el desempeño laboral provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir aspectos que hagan de esta una organización inteligente, que le garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño de los funcionarios dentro de la institución. Es importante destacar, que el desempeño básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo dentro de la organización. Por lo tanto el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorecen para la conducta exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Ante esto, los funcionarios quienes dirigen las instituciones en su condición de líderes y promotores de organizaciones inteligentes, deben ejecutar sus funciones y su rol integrador de acuerdo a los avances que se presenten en el día a día a fin de crear un ambiente acorde con las exigencias de la institución. Es indispensable señalar que entre el equipo directivo y el personal que allí labora, debe existir una línea de acción, que les permita a ambos lograr de manera significativa los objetivos propuestos.

Por su parte, una organización inteligente, según señala Yáñez (2006), expresa que "...es fundamental para la eficiencia del desempeño laboral, puesto que, todo funcionario debe comprender y desarrollar bien sus habilidades y entender los retos que esta implica, a su vez debe desempeñar un proceso comunicacional a la altura de los nuevos paradigmas que constituye esta sociedad cambiante" (p. 68). Para que exista una verdadera organización inteligente desde el punto de vista gerencial en una organización, debe estar presente la implementación de las funciones por parte del equipo que la conforma, a fin de mejorar las diferentes

necesidades administrativas, frecuentes y afianzar el proceso productivo de una manera armoniosa.

Por otra parte, los funcionarios de toda institución, se transforman en un componente fundamental en la formación, control y seguimiento de los medios de producción y responsables en la solución de problemas comunes. Estos requieren una preparación sólida que le permita administrar con justicia, ser honrado, de buena fe, que sepa colocar por encima de sus propios intereses, los intereses del grupo que le rodea, defendiéndolos con calor y energía, poniendo en alto los valores que constituyen la razón de su acción, actuando con valentía frente a la defensa de sus convicciones y la del entorno que lo rodea.

Es por ello que Garrido (2007), expresa que "...la función del personal de una institución desde el punto de vista técnico-administrativo viene dada por cada una de las acciones y capacidades en cuanto a planificación, organización, motivación, control, toma de decisiones, que deben ser consideradas para un ejercicio laboral óptimo" (p.47). En consecuencia, todo funcionario debe tomar en cuenta cada una de estas funciones a objeto de consolidar en conjunto las metas planteadas para un desarrollo productivo de calidad. De tal manera, una de las competencias más buscadas hoy día entre quienes dirigen una institución es precisamente la de promocionar organizaciones inteligentes y hacer que las cosas ocurran y den los frutos esperados. Buena parte de esta competencia se basa en conocimientos en el fondo bastante sencillos, y bastaría tenerlos en cuenta para que las cosas funcionaran como se esperan.

Para Yáñez (2006), las organizaciones inteligentes "...permiten obtener el conocimiento pleno acerca de la naturaleza organizacional y de lo que mueve o detiene una institución... conocimientos sencillos de expresar pero, no tan fáciles de manejar en la práctica" (p.93). En tal sentido, en toda organización para el logro un funcionamiento de altura, se deben conocer las características propias de un proceso de cambio para no precipitar

acontecimientos. Como responsable, quien dirige una institución debe saber que las cosas suceden a su debido tiempo, y que unas preceden necesariamente a otras. Aunque se pueden acelerar los acontecimientos con intervenciones externas, no se debe alterar la secuencia de los caracteres institucionales.

En ese orden de ideas, Rico (2007), establece que la función del personal de una institución para la promoción de organizaciones inteligentes "...debe estar dirigida hacia las posibilidades y necesidades que el entorno requiera" (p.174). En tal sentido, desde la gerencia institucional, se deben crear espacios para la interacción, organización, planificación motivación, toma de decisiones mediante la articulación del equipo directivo y los funcionarios, dándole fortaleza a la institución por una parte, y por la otra, dignificando la labor de quienes día a día llevan el compromiso de generar el desarrollo de un país, estado, municipio o localidad.

Es importante destacar, que los cambios políticos sociales y económicos ocurridos en los últimos años en Venezuela, han traído como consecuencia la implantación de un nuevo paradigma, que como tal trae consigo diferentes niveles y formas de comportamiento de todos los actores dentro de una institución. Bajo esta realidad, las funciones gerenciales que en la actualidad se practican, que fueron exitosas en el pasado en todos los componentes de esta sociedad, en la actualidad, se les ha tratado de minimizar o eliminar reemplazándolas por modelos de gestión de desarrollo humano que han sido un total fracaso y que los gerentes o directivos en los actuales momentos no señalan ninguna estrategia de éxito para un futuro inmediato. Bajo estas condiciones las funciones gerenciales escasamente, han logrado, implantar algunos cambios en su estilo de actuación, tendente a ser exitosos en estos momentos por el cual atraviesa el país.

Asimismo, la promoción de organizaciones inteligentes ha ido repercutiendo sobre las motivaciones de los miembros en las instituciones y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene

obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros medios que hace de ella un lugar lleno de fortalezas para quienes a diario hacen vida en la misma.

En tanto, en el estado Barinas, específicamente en la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas se ha evidenciado debilidades en el desempeño laboral de los oficiales que allí laboran; observándose un aislamiento en función de la realidad de la institución, dejando en desarticulación las metas, visión y misión de dicha estación. Por tal razón, se ha podido evidenciar a través de observaciones dentro de la estación, ciertas debilidades las cuales se enmarcan en, dificultades para desarrollar la conversión de objetivos en acciones significativas, así como en la asignación de actividades y recursos para un mejor desarrollo de la actividad laboral con los oficiales y grupos de trabajo, debilidades en el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

También se presentan deficiencias en la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes estratégicos diseñados para el fortalecimiento institucional, también se presentan necesidades enmarcadas en el orden motivacional hacia el personal para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

Ante esta situación, se requiere de activar las acciones inherentes un mejor desempeño laboral que conduzcan a la promoción de organizaciones inteligentes, ya que la mayor carga recae en los funcionarios que allí se destacan, quedando sobre estos la responsabilidad de buscar estrategias que les permita integrarse a si mismos en la labor que se les encomendó, recibiendo insuficiente orientación por parte de los directivos tomando en

cuenta que son estos los encargados de conducir los fines, objetivos y metas fundamentales para prestar un servicio de calidad.

Considerando lo expuesto y destacando la importancia del desempeño laboral para el establecimiento de organizaciones inteligentes, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características del desempeño laboral de los Oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas?

¿Qué elementos de las Organizaciones Inteligentes están presentes en la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas?

¿Qué factores del desempeño laboral se deben considerar para la promoción de organizaciones inteligentes en la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el desempeño laboral de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las características del desempeño laboral de los Oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas.

Identificar los elementos de las Organizaciones Inteligentes que están presentes en la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas.

Determinar los factores del desempeño laboral se deben considerar para la promoción de organizaciones inteligentes en la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas.

### **Justificación de la Investigación**

Las controversias organizativas y administrativas generadas en las organizaciones, requieren de funcionarios que ejecuten acciones que fortalezcan la organización. La actuación de la dirección, según Villarroel (2010), "...cada organización establece sus propios mecanismos para comunicar los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios; establecer la política de la calidad y sus objetivos; llevar a cabo las revisiones de la dirección y asegurar la disponibilidad de los recursos" (p.51). Es por ello, que los nuevos paradigmas acrecientan la adquisición de nuevos conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas para permitirle al gerente llevar a cabo un eficiente desempeño laboral de acuerdo con los desafíos y responsabilidades que le impone el contexto científico, tecnológico y social del mundo actual con la intención de reformar la calidad de vida tanto interna como externa de la institución.

En este sentido la investigación resulta importante, debido a que busca analizar el desempeño laboral de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas, tomando en cuenta la institución como fundamento democrático, participativo, sea proyectada a través de la cooperación y trabajo pertinentes a la labor del equipo que la conforma.

De acuerdo a lo antes mencionado, el estudio es relevante porque permitirá al equipo de oficiales que allí labora asumir de manera responsable funciones organizativas y administrativas basadas en planificar, organizar, administrar, investigar, promover cambios, diseñar programas que favorezcan el progreso, brindándole al personal un sistema de trabajo inteligente consustanciado en la oportunidad de constituirse como un miembro más de la familia institucional, dándoles a conocer que son esenciales para que se cumpla a plenitud el proceso productivo.

Al respecto, Villanueva (2009), señala que las organizaciones inteligentes "...se caracterizan por el ambiente que se vive en la institución en un momento determinado; en donde puede resultar productivo o desfavorable el trabajo que se realiza" (p.48); en consecuencia, también puede ser visto como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la institución, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Se requiere resaltar la importancia que tiene integrar de manera significativa las funciones tanto del equipo directivo como del personal que allí labora, a través de planes efectivos, donde cada uno pueda desarrollar a plenitud su potencial. Por esta razón, en este estudio se sugiere impulsar pensamientos que favorezcan el rol de quienes hacen posible la acción productiva en la institución, para mejorar la función de quienes laboran dentro de ella, la cual pueda ser aplicable en cualquier ambiente con elementos semejantes a la institución objeto de estudio.

En ese sentido, para Fabriles (2011) "...la forma como se perciban cada uno de los elementos que orientan el desempeño laboral, produce en el resto del personal, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen" (p.33). De ahí que estos elementos reflejan la interacción entre características técnicas, administrativas y organizacionales.

En la actualidad se necesita de un personal que asuma los nuevos paradigmas que se demuestren y conduzcan a sus seguidores para alcanzar las metas planteadas. De allí, que el análisis del desempeño laboral de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas, puede servir a nuevas investigaciones con el propósito de profundizar en el tema y de esta manera proporcionar a los directivos nuevas herramientas que contribuyan a optimizar la calidad de las organizaciones, asimismo, motivar al personal a participar activamente en el entorno donde se desenvuelven, propiciar habilidades organizativas y administrativas que mejoren la calidad laboral institucional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Para Arias (2006), "...los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones" (p.106). Es importante señalar que en esta sección se hace referencia los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el trabajo a realizar.

Esta sección además de referirse a los antecedentes, acota la fundamentación teórica de las variables así como del basamento legal, por consiguiente; se realizó una revisión bibliográfica de diferentes autores a fin de destacar los siguientes antecedentes.

Pérez (2012) en su trabajo acerca de las "Características del Desempeño Laboral como Instrumento de gestión del Recurso Humano del Sector Publico"; cuyo principal objetivo de esta investigación fue determinar las características del desempeño laboral como instrumento de la gestión de recursos humanos en el sector público-caso-Instituto Universitario Experimental de Tecnología Andrés Eloy Blanco de Barquisimeto, como investigación descriptiva con diseño bibliográfico de campo, arrojó como resultado que el desempeño laboral es parte importante en el proceso de gestión de recursos humanos en vista que sienta las bases para la planificación institucional, por lo cual los empleados deben ser adecuadamente motivados para fomentar el espíritu de trabajo y logro de las

metas. Se relaciona con este trabajo, ya que trata el tema del desempeño laboral desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, lo que igualmente requiere ser planificado.

Sánchez (2012), realizó un Trabajo a nivel de Maestría de la Universidad Fermín Toro, sobre la “Caracterización del desempeño laboral en la Institución 1BC del Municipio Iribarren del Estado Lara”. Tuvo como propósito determinar las competencias laborales de la institución antes descrita, se fundamentó en una investigación de tipo documental de carácter descriptivo; para la recolección de la información, elaboro un cuestionario tipo lickert el cual aplico a ciento setenta y dos trabajadores directos (172); la información se analizó y tabulo mediante la construcción de cuadros de distribución de frecuencias absoluta y relativa; concluyendo que existe una discrepancia entre la respuesta de los trabajadores y la de los directivos, respecto a la manera de cómo se está laborando en esta institución, por esa razón recomendó planificar y ejecutar acciones relativas a mejorar la las condiciones laborales en esta organización para un mejor desempeño.

En consecuencia, el antecedente, muestra su relación con la presente investigación, por cuanto, se ponen de manifiesto diferentes elementos que identifican el desempeño laboral, siendo esta una de las variables del estudio en cuestión, por lo que se considerarán cada uno de los aportes referenciales a objeto de consustanciar la actual investigación.

Fernández (2013) en su trabajo a nivel de doctorado, titulado, Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se

persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente.

Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación.

Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivo un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

Por su parte, Gómez (2013) en su tesis de maestría de la Universidad de los Andes titulada; La Gestión del Conocimiento en una Organización Inteligente. Caso: Academia Nacional de Ciencias Económicas. A través de la presente investigación se determinó que la institución muestra debilidades tales como: inadecuada interacción de sus miembros, ausencia de comunicación efectiva, desconocimiento de las funciones del personal administrativo, poca generación de ideas y propuestas, así como la no apreciación de las mismas, falta de planificación oportuna y pertinente, toma de decisiones sólo para solucionar situaciones momentáneas, entre otras; lo que puede incidir en la consideración de la institución como una organización inteligente.

El objetivo general que se planteó para esta investigación fue analizar si la ANCE se desempeña en la realidad como una organización inteligente, desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento como práctica gerencial. Entre los objetivos específicos se plantearon: describir los procesos de interacción para el desarrollo de las actividades de la ANCE, detectar cómo se desarrollan los procesos de construcción del conocimiento entre el personal de la ANCE, describir la gerencia empleada y realizar las recomendaciones a que hubiere lugar.

El marco teórico indica las definiciones básicas, la Academia Nacional de Ciencias Económicas, la calidad de servicio, la gerencia, la planificación, la gestión del conocimiento, las organizaciones inteligentes, entre otros. Para la metodología se aplicó la investigación de campo, de carácter descriptivo, de tipo estudio de caso. A través de esta investigación, se pudo concluir que la ANCE no aplica la gestión del conocimiento como práctica gerencial, por lo tanto no se desempeña como una organización inteligente.

No obstante, con la aplicación de las recomendaciones aportadas a través de este trabajo, y la constancia de quienes la conforman puede ser ejemplo de organización inteligente para otras instituciones.

Hernández, (2013) en su propuesta para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Institucional de la Universidad Fermín Toro, la cual dio por título Estrategias Gerenciales de Orientaciones Técnico-Administrativas para Organizaciones Inteligentes en el Matadero Municipal Waryna del Municipio Barinas, Estado Barinas. El estudio se apoyó en una investigación de campo de naturaleza descriptiva, enmarcado en un proyecto factible.

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta tipo cuestionario, en la cual los resultados obtenidos señalaron claramente la necesidad de elaborar unas Estrategias Gerenciales que le permitan a los directivos adquirir orientación técnico-administrativa para organizar inteligentemente la organización en la institución antes mencionada. En este antecedente se concibe la importancia de una gerencia efectiva para el logro de organizaciones inteligentes, razón por la cual guarda relación con la presente investigación, en virtud de que se busca estudiar las funciones del directivo a objeto de garantizar una organización de calidad en la institución.

Alcalá (2014) realizó investigación a nivel de maestría la cual tituló Evaluación del desempeño para el personal de nómina diaria de la institución EDELCA, elaborada en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, donde se concluye que: aunque el proceso de evaluación del desempeño es un elemento importante para la dinámica del manejo de recursos humanos, las instituciones subutilizan esta herramienta, pues su uso es más como un fin, que como un medio para alcanzar los objetivos, en ese sentido no lo consideran como un modo de proporcionar retroalimentación tanto al supervisor como al supervisado, con el fin de buscar la eficiencia en el desempeño del personal que beneficie a estos y a la organización.

Para fines de esta investigación, la importancia de ese estudio radica en que señala que no siempre la evaluación del desempeño es bien utilizada en las organizaciones, ya que en muchos casos su implementación se debe a la

búsqueda de beneficios estrictamente organizacionales, para medir solamente si se están cumpliendo con los objetivos establecidos.

Por su parte, Peñaloza y Arévalo (2014) en su trabajo titulado Evaluación por competencias y estimación de potencial en las instituciones eléctricas de occidente, cuyo objetivo de investigación fue evaluar las competencias y estimación de potencial del personal en las instituciones eléctricas de occidente, tomando en cuenta las preferencias psicológicas, técnicas, operativas, administrativas y de seguridad, y donde se aplicó un instrumento dirigido a los supervisores de las instituciones de este sector. para medir las variables competencias y estimación de potencial.

Se concluyó que existe la necesidad de aplicar un instrumento de evaluación y estimación de potencial que direccionen las competencias laborales del personal, también presentó la necesidad de diagnosticar y evaluar constantemente las nuevas demandas del entorno, no solo para el tiempo presente, sino para proyectar las acciones futuras. Se recomendó proponer un instrumento de evaluación de competencias y estimación de potencial, que debe ser sometido a consideración por las instituciones eléctricas de occidente para su aplicación.

Como se observó en los datos señalados en esta investigación los encuestados se inclinaron por contar con un instrumento de evaluación que pueda registrar sus competencias de manera que le permita identificar sus fortalezas y debilidades, que le reporten al supervisor una idea clara de las habilidades que posee el trabajador. En ese sentido, se entiende que el desarrollo de las competencias humanas, en este caso en el contexto laboral, son claves para distinguirse como organización.

### **Bases Teóricas**

Los referentes teóricos, señala Arias (2006), "...implican un desarrollo amplio de los conceptos y propósitos que conforman el punto de vista o

enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). Esta sección puede dividirse en función de los contenidos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas tal como se presentan a continuación

### **El Desempeño Laboral Institucional**

Para que el desempeño laboral sea efectivo, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de una organización deben ponerse en práctica planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas. Por consiguiente, el desempeño laboral según Colmenares (2006) es, precisamente:

El proceso que consiste en guiar a las divisiones de una organización hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. (p.132)

De lo antes expuesto, se puede señalar que los empleados deben adoptar decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier organización son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y realimentar la planificación.

La construcción de un modelo para el desempeño laboral puede ser visto desde diferentes perspectivas y de hecho ha tenido variados abordajes

temáticos y conceptuales a lo largo de la historia de la administración. La labor en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos sean, ante todo, estrategas capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Los funcionarios tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional.

En este sentido, el desempeño laboral en las organizaciones contemporáneas comienza a transitar por nuevos caminos que impone el mercado y obliga a ver la organización como un todo y no sólo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios. Las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la organización generar valores agregados y diferenciados.

Por otra parte, el desempeño laboral debe enfocarse también en los colaboradores, en todas las personas que desde las diferentes fronteras de la organización construyen la historia organizacional. Los equipos, áreas o procesos se manifiestan como los lugares donde cada persona pone al servicio de la organización sus conocimientos, sus experiencias y todas sus capacidades. En este sentido el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada, sino una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas.

Cuando se estudia el desempeño como una disciplina, es necesario considerarlo como un proceso. Cuando es visto como un proceso, puede ser analizado y descrito en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso laboral es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Por consiguiente, como resultado, podría parecer que el desempeño laboral se rige por una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En tal sentido, Colmenares (2006), señala que "...en la práctica laboral, se puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control" (p.63). Las cuales describe a continuación de la siguiente manera:

**Planificación.** Cuando el desempeño laboral es visto como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

**Organización.** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función del equipo determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una institución y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una institución cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Dirección: esta tercera función envuelve los conceptos de guiar, orientar, poner en marcha la organización. Estos factores tienen que ver con el potencial humano, donde al unir esfuerzos por parte de cada miembro se logra cumplir sus propósitos y dirección de esta como una función fundamental del proceso gerencial.

Control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control induce, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Evaluación: Implica ir más allá, en donde se logren de manera significativa los objetivos, deben verificarse y aplicarse cada una de las funciones gerenciales tomando en cuenta y considerando el deber ser, de esta manera los resultados serán fructíferos para la organización y su entorno, porque no solo va a beneficiar a la organización como tal, sino a otros sectores, ya que contribuye a su desarrollo social y económico

Toma de Decisiones. Envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que se deben tomar decisiones efectivas de manera que en la organización se alcancen los objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

## ***Funciones Genéricas del Desempeño Laboral***

De igual manera, Colmenares (2006), destaca que “...todo desempeño laboral, debe asumir funciones genéricas que les permitan a los funcionarios fortalecer las diferentes acciones necesarias para lograr los objetivos” (p.147). De allí, que las funciones genéricas planteadas por el autor, deben estar acorde con los principios y fundamentos de la institución, a fin de no generar desarticulaciones dentro de la organización. Por otra parte, el autor plantea diferentes funciones genéricas, basadas en:

***Función Organizativa:*** Permite organizar y afianzar el reconocimiento de las actividades a realizar en conjunto para el logro del resultado esperado, invita a reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generen la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada.

Por otra parte, esta función, se fundamenta en la concepción de los objetivos bajo los cuales se sustenta la institución, reconociendo según Villalobos (2009) que los objetivos son, a su vez, “...la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cuantía de lo pretendido por la misión” (p.149). Son, en definitiva, las guías y propósitos del sistema de dirección para poder cumplir con sus misiones o fines. Objetivos que deben ser fijados según determinados criterios y, además, cumpliendo unas condiciones si se quieren alcanzar con éxito. Estos criterios según el autor son: deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivantes y consensuados

✓ *Deseables*, porque deben ser expuestos por alguien como propósito o deseo, en caso contrario serán una rutina o una simple acción.

✓ *Factibles*, porque deben ser posibles de lograr, lo que no significa que sea sencillo conseguirlos.

✓ *Cuantificables*, ya que si no se estará hablando de otra cosa, sea visión, misión, política, entre otras. Cuantificación necesaria para el control y

para una adecuada asignación de responsabilidades y de medida de la eficiencia directiva.

✓ *Comprensibles*, porque habrán de ser desempeñados, evaluados y controlados por diferentes personas, y porque así podrán cumplir sus propósitos.

✓ *Motivantes*, ya que una adecuada definición y valoración puede dar lugar a una satisfacción por llegar a ser realizados.

✓ *Consensuados*, ya que al existir otros objetivos individuales o del propio sistema es necesario que el grupo humano llegue a un acuerdo en evitación de conflictos.

De allí, que estas funciones organizativas deben estar sujetas a la realidad institucional, lo que le permitirá al directivo, consolidar de forma clara las metas que se proponen, dando así cumplimiento a los objetivos previamente establecidos.

***Función Administrativa:*** Admite potenciar las competencias de los integrantes en la institución y por ende se entiende que un proceso de desarrollo organizacional deberá pasar por cada uno de estos elementos pero no de una manera aislada y ni siquiera secuencial, se trata más bien de articular una reflexión que permita reconocer en cada uno de los elementos que cuando se plantee una acción administrativa para la institución se integren los demás componentes y que se identifiquen relaciones sinérgicas que permitan construir un modelo de gestión transformador, que agrega valor y vincula a todos las instancias organizacionales.

***Función Institucional:*** Desarrolla la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. De allí, que la función institucional, para Candiales (2009); "...está constituido por la aparición del directivo como mediador, a la hora de interactuar con el personal que dirige" (p.33). Así, de esta manera, pasa a convertirse en la fuente principal de

acciones gerenciales de la institución. También, se debe considerar la toma de decisiones, como operación fundamental dentro de la función institucional, lo cual permitirá desarrollar cambios positivos en el marco institucional, así como, controlar los aspectos administrativos y evaluar el desempeño del personal.

En tal sentido, estas funciones genéricas, permitirán en una organización, desarrollar cambios positivos en la búsqueda de soluciones efectivas a diferentes situaciones que esta presente. Por consiguiente, todo gerente debe tenerlas en cuenta para accionar su labor gerencial de manera significativa.

### **Las Organizaciones Inteligentes**

En el ámbito de las instituciones, el término de organizaciones inteligentes se encuentra relacionado con asumir acciones enmarcadas en actividades de planificación, organización, dirección y control, para el uso eficiente de los recursos, con la finalidad de lograr objetivos económicos, generar beneficios sociales, encontrándose ligada a conceptos tales como eficiencia, productividad, efectividad, entre otros. Es así que a través de los tiempos, de las distintas épocas, el proceso gerencial de organizaciones inteligentes a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, surgiendo así diversas concepciones que lo definen de forma concreta.

Según, Pérez (2006), la organización inteligente se desarrolla "mediante un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional" (p.7). Lo expresado por el autor, permite deducir que en las organizaciones inteligentes gerenciar es un proceso que requiere de una capacidad mental y de habilidades intelectuales para el cumplimiento de las distintas funciones que son indispensables para alcanzar objetivos. También implica entender que el gerente es la persona que ejercita su mente para diseñar estrategias que conduzcan a la realización de todas las actividades de la organización

mediante la conjugación del esfuerzo de todas las personas que allí trabajen con el fin primordial de obtener y producir resultados.

De igual manera, González (2008), define la gerencia de organizaciones inteligentes como “el proceso mediante el cual los que dirigen las organizaciones realizan una serie de funciones y desempeñan roles para cohesionar el esfuerzo de los recursos humanos hacia las metas” (p.8). Como puede notarse en este concepto, se alude a las distintas funciones que debe realizar un gerente en una organización de cualquier tipo, incluida las inteligentes. Así pues que este término, desde el punto de vista de su significado haya sido muy abordado en el seno de las instituciones actualmente, pero es difícil construir una definición única.

A propósito de ello, Mariño (2007), sostiene que “no hay gerencia sin gerente” y éste es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa “un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización (p. 17).

No obstante, en lo que respecta a las organizaciones inteligentes, se debe afianzar la gestión del conocimiento con base a una gestión social exitosa, para fortalecer gnoseológicamente a los actores en asuntos de la organización inteligente, generadora de la cultura organizacional de rango horizontal para que los gerentes se constituyan en directores formados en una práctica de los principios de participación y horizontalidad.

De igual manera, Estévez (2009), al aludir a la gerencia en organizaciones inteligentes, la considera como un elemento vital del paradigma emergente surgido en las organizaciones como producto de la evolución del pensamiento organizacional y al respecto indica que:

Este paradigma emergente de las organizaciones inteligentes, coadyuva a minimizar la concepción de una estructura gerencial de naturaleza piramidal, estática y rígida, e impulsa la génesis de

una gerencia abierta flexible, de carácter innovador, creativa, valorativa (axiológica) proactiva y participativa que sustentada en la eficiencia, eficacia y economía fortalece el desarrollo productivo institucional (p. 15).

Lo expresado por el autor, refleja la idea de considerar que gerenciar es un arte, es algo más que asignar tareas, su esencia radica en hacer que las cosas fluyan y tengan apoyo, por ello, su objetivo se orienta al logro de las metas. De allí, que el enfoque de la presente investigación se orienta hacia la gerencia de organizaciones inteligentes la cual implica algo más que la simple distribución del trabajo, ella se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades; sin la penosa carga de las presiones e imposiciones propias de la gerencia tradicional, las cuales pueden limitar la autonomía y la toma de decisiones compartidas en consecuencia se hace necesario que este tipo de gestión cuente con la participación activa de todos los involucrados en el proceso productivo de la institución.

### ***Categorías de las Organizaciones Inteligentes***

Al respecto, Litwin y Stinger (2007); postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el fundamento de una organización inteligente existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

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

*Responsabilidad.* Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

*Recompensa.* Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

*Desafío.* Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

*Relaciones.* Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

*Cooperación.* Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

*Estándares.* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

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

*Identidad.* Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento de una cultura organizacional proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura

organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que en las organizaciones inteligentes influye el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Al respecto, los autores antes mencionados, sugieren medir las organizaciones inteligentes por medio de las siguientes dimensiones: Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la institución. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso. Actitudes hacia el contenido del puesto. Actitudes hacia la supervisión. Actitudes hacia las recompensas financieras. Actitudes hacia las condiciones de trabajo y finalmente; Actitudes hacia los compañeros de trabajo

### **Elementos presenciales en las Organizaciones Inteligentes.**

Es importante señalar, que durante el proceso, de establecimiento y/o promoción de organizaciones inteligentes, deben estar presente diferentes elementos que encaminen este factor tan importante, el cual permitirá desarrollar niveles laborales óptimos dentro de la institución. Al respecto, Burgos (2007); establece que los elementos presenciales durante este proceso se identifican como:

✓ *Realimentación.* Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La realimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la realimentación no es amenazadora. La realimentación es prominente en intervenciones como

consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

✓ *Conciencia de las normas socioculturales.* A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

✓ *Incremento en la interacción y la comunicación.* La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones en las organizaciones inteligentes. La regla empírica es, lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

✓ *Confrontación.* El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen

existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

✓ *Educación.* Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

✓ *Participación.* Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del clima organizacional.

✓ *Responsabilidad Creciente.* Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del clima organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y

carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos, los equipos autodirigidos, y la participación.

✓ *Energía y Optimismo Crecientes*. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, entre otros.

### **Factores de las Cultura Organizacional en Organizaciones Inteligentes**

Los factores de la cultura organizacional en organizaciones inteligentes influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez (2005), comenta que "...dentro de la cultura de una organización intervienen múltiples variables, tales como la comunicación, toma de decisiones y el liderazgo, los cuales permiten desarrollar una gestión basada en el establecimiento de cultura de calidad" (p.48); en consecuencia, se describen los siguientes factores a continuación:

#### **La Comunicación**

El proceso comunicacional es hoy en día una exigencia en toda estructura organizada, y se hace cada día más evidente para alcanzar los objetivos propuestos. La función esencial de un sistema de comunicación es la de crear una comprensión integral del trabajo cooperativo no solo en relación con los fines sino también con las normas, hábitos y creencias de la organización.

En este orden de idea García (2001), señala que la comunicación “es un proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social” (p.123). Al respecto, se puede afirmar que ningún grupo puede existir sin la comunicación pues esta es la transmisión de significado entre sus miembros. Solo mediante la transmisión de significado de una persona a otra se puede compartir la información, ideas, los valores, las costumbres, los hábitos, entre otros.

Para que se lleve a cabo una comunicación efectiva deben existir determinados elementos, que de acuerdo a Chiavenato (2004), son los siguientes: La fuente: Es el sujeto que da inicio al mensaje una vez que decodifica un pensamiento o idea, para esto, se han descrito cuatro condiciones que afectan este proceso entre ellos: habilidad, actitud, conocimientos y el sistema socio cultural. En tal sentido, el mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora y puede ser la escritura, la pintura, el habla y otros.

El Canal: lo reseña como el medio a través del cual transita el mensaje, por esto, el emisor debe seleccionar y determinar cual canal va a utilizar, ya que los mismos están relacionados con las actividades que desarrolla el personal de la institución. El Receptor: es el sujeto-objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse con el propósito de que pueda ser entendido por el receptor. A esto se le denomina decodificación del mensaje. Por esto, el mensaje debe ser claro y preciso a fin de no producir distorsión en la información.

La realimentación: es el último eslabón del proceso de la comunicación donde se verifica si la misma tuvo éxito; en él se coloca el mensaje de regreso para evitar distorsión de la información. También, el ruido es un factor que puede alterar, confundir o interferir la comunicación, siendo este último interno cuando el receptor no está prestando atención o externo cuando los sonidos del ambiente distorsionan el mensaje. En este sentido, la infraestructura de la comunicación es el sistema nervioso de la organización,

cuando la comunicación no funciona adecuadamente surgen problemas. Para que las organizaciones sean eficaces, sus miembros han de ser competentes para utilizar y coordinar la comunicación.

La comunicación es el fluido vital de una organización, debido a que esta penetra en todas las actividades de la misma representando una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel dentro de la organización. No solo es la comunicación un ingrediente esencial en el funcionamiento interno en una organización sino que, también, según lo señalado por Ulloa (2007), "...es vital en el intercambio de información de estas en su ambiente, debido a que las personas no viven aisladas sino por el contrario se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación" (p.103); de tal manera de crear un clima adecuado que permita desempeñar las actividades con efectividad y creando las condiciones que propicien la comunicación empática.

### **Toma de Decisiones**

Se puede entender como la gama de alternativas producto de un curso de acción, la cual la más acertada y conveniente es la que posiblemente convenga a la organización. Para que dentro de una organización exista una cultura se debe permitir la intervención del empleado en el proceso de toma de decisiones dándole al trabajador la oportunidad de hacer sugerencias para la resolución de problemas y conflictos operativos que puedan estar ocurriendo en cualquier departamento de la organización.

Para Berrios (2008), la toma de decisiones "...envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, donde cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, indicando claramente que este factor de la cultura organizacional tiene que ver con los factores humanos de una organización" (p.45). En consecuencia, es como resultado de los

esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que se deben tomar decisiones efectivas de manera que en la organización se alcancen los objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

La toma de decisiones según Reyes (2009), “es aquel mediante se efectúan el estudio de una situación dada, para modificarla mediante el análisis, selección e implementación de la o las alternativas que permitan el logro de un objetivo determinado (p.49). Es decir, seleccionar y ejecutar la alternativa más idónea para solucionar el problema existente en la organización.

De igual modo, el autor antes mencionado establece que, la toma de decisión es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de éstas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. Por otra parte, la toma de decisiones consiste básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencia un conflicto latente).

El mismo autor sigue planteando que, para tomar una decisión no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender y analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidiano, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros caso en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y en el contexto laboral, en el éxito o fracaso de las instituciones, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

## **El Liderazgo**

Se enfoca hacia el grado de confianza y apoyo que dan los subordinados al estilo que adopten los directivos, porque este factor implica ejercer influencia en las personas para unir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos, es decir, el liderazgo es un aspecto clave en la cultura de una organización debido a que un líder dentro de la institución debe crear un ambiente donde realmente las personas se motiven a ser los mejores y desarrollar mejor sus funciones. El liderazgo debe sacar provecho del ambiente y crear un espíritu organizacional de reto y compromiso dentro de un ambiente estable y de confianza para el personal, ya que, la cultura puede ser vínculo u obstáculo para un buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

Para Candiales (2009), el liderazgo "...es una cualidad personal que permite a quien dirige una institución desarrollar habilidades necesarias para superar situaciones inesperadas, que puedan perturbar la gestión organizacional" (p.135). Es por ello, que fundamentalmente en las organizaciones inteligentes, donde se trabaja en un contexto en permanente cambio; se exige la aplicación de variados estilos de liderazgo a objeto que se fortalezcan los estándares de rendimiento y desarrollo gerencial de quienes llevan la responsabilidad de dirigir la institución.

Para que una institución o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre estas el liderazgo. El liderazgo es definido por Lewin (2004), es "como aquella influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos" (p.45). Además, el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. Es una fuerza que incluye conceptos como poder y autoridad.

Por su parte, Chiavenato (ob.cit), expresa que en la práctica el líder utiliza los tres estilos de liderazgos, (autoritario, liberal y democrático) de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que debe ejecutarse. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar determinado estilo, con quien y en qué circunstancias y actividades deban desarrollarse. El liderazgo es uno de los aspectos más importantes dentro de la función gerencial y debe estar caracterizado por el pensamiento creativo innovador que canaliza potencialidades y la energía de las personas y equipos de trabajo en general.

Según Lussier y Achua, (2002), el liderazgo “es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p.212). Por otra parte, un concepto más amplio acerca del liderazgo, esta relacionado a la visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, crear héroes a todos los niveles.

De allí, el liderazgo es fundamental para poder liderar las organizaciones inteligentes y debe reflejar el clima que prevalece dentro de la institución. De allí la importancia que tiene para estas organizaciones contar con la presencia de líderes visionarios, carismáticos y empáticos, que proyecte en los trabajadores a su cargo el compromiso de cambio, concentrando la energía y los recursos para lograr un desempeño laboral exitoso. El principal problema del liderazgo, según Chiavenato (ob.cit), es saber cuándo y en qué circunstancias y actividades que deban desarrollarse.

## **Teorías que sustentan la Investigación**

### ***Teorías de la Organización***

Sobre las distintas teorías o escuelas que se han sucedido se debe decir que ninguna es excluyente de las otras y que lo sucedido en la práctica es

que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido. Chiavenato, (2000). Expresa:

Las organizaciones están compuestas por muchos elementos y detalles, de los cuales se pudieran enumerar varios de ellos, ahora bien, visto en su contexto más amplio considero que es importante expresar determinados elementos que sin ellos sería imposible alcanzar, inclusive, ni el nombre de organización, estos son: personas, tecnología y proceso, con mayor o menor desarrollo de los mismos, pero siempre presente estos. (p.142)

Es importante señalar que de una manera directa los elementos teóricos de la presente teoría han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones. De allí, la relación con el presente trabajo, ya que la organización debe existir en toda institución y por ende cada miembro de esa organización debe conocer sus funciones a objeto de concretar eficientemente las metas en las instituciones actualmente

Por otra parte, las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Sin embargo, para Robbins (1996): “la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento

relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

### **Teoría Motivacional de Herzberg**

Otra importante teoría es la de Herzberg, que habla de dos factores: “higiene” y “motivadores”. De higiene, son necesidades básicas en el trabajo, que no motivan, pero si no se cubren, ocurre insatisfacción. Estos factores son:

**Salario y beneficios:** incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, entre otros.

**Condiciones de trabajo:** horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo

**Políticas organizacionales:** reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización

**Status:** rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás

**Seguridad laboral:** la confianza de tener su empleo seguro en la institución

**Supervisión y autonomía:** el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo

**Vida de oficina:** nivel y tipo de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo

**Vida personal:** el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses

Por otro lado, los “motivadores”, son aquellos factores que realmente impulsan a la persona hacia el logro. Son los que un gerente debería proveer para mantener una fuerza de trabajo satisfecha. Los motivadores son:

**Logro:** lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.

**Reconocimiento:** reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.

**Interés en el trabajo:** un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.

**Responsabilidad:** la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la autoestima.

**Mejora:** ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.

De allí, que estos elementos de la teoría antes descrita, permite establecer una relación inherente a las organizaciones inteligentes como parte de las políticas gerenciales que de forma efectiva y eficiente se deben desarrollar en las instituciones.

### **Bases Legales**

La gerencia, desde el punto de vista institucional, requiere de un sustento normativo que equilibre su aplicación en el entorno donde se genere la acción directiva de una institución, es por ello, que lo establecido en la presente investigación se inserta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) cuando se establece en el Artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y

trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca (p.67).

Por consiguiente, todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por otra parte, el Artículo 89, señala que “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios. Asimismo, el Artículo 91:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la institución. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley (p.72).

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabadoras (2012) en el Artículo 236, dispone que el patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la

salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

También señala la presente ley, en el Artículo 396. Se favorecerán armónicas relaciones colectivas entre trabajadores y patronos para la mejor realización de la persona del trabajador y para mayor beneficio del mismo y de su familia, así como para el desarrollo económico y social de la nación. Por consiguiente tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como la Ley Orgánica del Trabajo exponen fundamentos que de manera significativa promueven en las organizaciones ambientes laborales acordes con el servicio que prestan considerando al trabajador como un recurso fundamental e importante para el cumplimiento de las metas institucionales.

Cabe considerar, la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, en su artículo N° 4, detalla que: (1) Proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, libertades públicas, y garantizar la paz social, (2) Prevenir la comisión de delitos, (3) Apoyar las decisiones de la autoridad competente, (4) controlar y vigilar las vías de circulación y el tránsito, y (5) Facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, mediación y la conciliación (p. 2). Sobre estas normas, especialistas en diferentes campos del conocimiento elaboraron un conjunto de recomendaciones prácticas que le permiten a cada cuerpo policial avanzar en la reforma institucional necesaria a corto, mediano y largo plazo, en un plan de adecuación que de ella derivan.

También, la Ley del Estatuto de la Función Policial, en el artículo N° 5, comprende las funciones principales del cuerpo de policía: (1) Proteger a las personas con énfasis fundamental en la vida e integridad personal, (2) Proteger a la persona más débil en cualquier situación específica de vulnerabilidad, inclusive en situaciones de emergencia, (3) Controlar y desestimular la violencia como forma de resolver disputas o agravios, aplicando la coacción que fuere estrictamente necesaria para evitar su

escalada y propagación, (4) Salvaguardar de forma inmediata los derechos legítimos de cualquier persona que se viere amenazada o atacada, sin perjuicio y con la obligación de ejecutar cualquier resolución o disposición que adopte un organismo con competencia para dirimir un litigio, disputa o conflicto que se hubiere presentado.

Igualmente, este conjunto de leyes representan un compromiso ético para dignificar la función policial, asumido por todos los funcionarios y funcionarias de buena voluntad, por sus autoridades y por la comunidad en general de cara a fundar un nuevo modelo policial que logre, efectivamente, brindar seguridad, respetando los derechos fundamentales.

### **Definición de Términos Básicos**

***Aptitudes:*** características personales que predisponen a la persona a realizar eficiente y competentemente alguna acción.

***Calidad:*** es el producto de un esfuerzo por hacer las cosas bien, en el transcurso de la aplicación de nuevas tecnologías, para el logro de la excelencia.

***Capacidades:*** conjunto de aptitudes y habilidades que tiene una persona como características individuales.

***Desempeño:*** Es la previsión y procedimientos necesarios empleados por el funcionario, para establecer y mantener un ambiente en el cual los procesos productivos se generen de manera efectiva.

***Eficacia:*** se refiere al logro de los objetivos planteados.

***Eficiencia:*** se refiere al logro de los objetivos utilizando los recursos de forma óptima.

***Estrategia:*** conjunto planificado de acciones ordenadas dirigidas a lograr unos objetivos particulares de aprendizaje.

***Gerencia:*** ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa.

**Planificación:** es un proceso basado en la racionalidad que implica el análisis de la situación donde se desarrollan las acciones y se fundamenta en los resultados de las estrategias que permiten la optimización de los recursos y medios disponibles, en función de los lineamientos establecidos.

### **Sistema de Variables**

Las variables son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características, según Palella y Martins (2012) "...una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios por lo que un sistema de variables está conformado por un conjunto de características operacionalizadas" (p.79). En consecuencia la inexistencia de hipótesis no implica la ausencia de variables en la investigación. Una variable presenta un grado de abstracción que impide utilizarla como tal en la investigación, por lo tanto hay que operacionalizarla.

Al respecto, se presenta la Operacionalización de las variables, según la intención de la investigación tal y como se reflejan a continuación:

**Cuadro 1.**

**Operacionalización de las Variables**

**Objetivo General:** Analizar el desempeño laboral de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>Desempeño Laboral</b>	Colmenares (2006). El proceso que consiste en guiar a las divisiones de una institución hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades. (p.132)	Genéricas	Organizativas Administrativas Institucionales	1 2 3
		Funciones	Planificación Organización Control y Evaluación Toma de Decisiones	4 5 6-7 8
<b>Organizaciones Inteligentes</b>	Yánez (2008). Se desarrolla mediante un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional (p.68).	Dimensiones	Estructuras Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflicto Identidad	9 10 11 12 13 14 15 16 17
		Elementos	Realimentación Conciencia de Normas Socioculturales Incremento de la Interacción Confrontación Participación	18 19 20 21 22

**Fuente:** Ortega (2016)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación se insertó en el paradigma cuantitativo, el cual según Hernández y otros (2004), explican, "... emplean la recolección y el análisis de los datos, elementos constitutivos del método científico para contestar preguntas de investigación, confiando en la medición numérica, el conteo y usualmente en la utilización de elementos estadísticos" (p. 321). De lo antes expuesto por el autor, se espera, que mediante este paradigma se puedan establecer patrones de comportamiento de la población estudiada mediante el empleo adecuado de datos numéricos previamente establecidos.

#### **Tipo de la Investigación**

Según Villa (2001), establece; "...se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes mediante el uso de métodos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación" (p.10). El tipo de investigación, se orientó en un trabajo de campo de carácter descriptivo, que según Rangel (2001), señala que "...una investigación es de campo, porque el investigador debe realizar diversas operaciones para obtener la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación" (p. 62). Permitted por consiguiente, el conocimiento a profundidad del problema investigado y así manejar los datos obtenidos con mayor seguridad.

En tanto, la investigación descriptiva, según Sabino (2003) "...es aquella cuyo propósito es conocer o caracterizar algún aspecto específico, utilizando

principios sistemáticos que permitan colocar de manifiesto su estructura o comportamiento e indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (p.64), los cuales buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Las investigaciones descriptivas miden o evalúan diferentes aspectos o componentes del fenómeno, que dan una visión de cómo opera y cuales son las características; para ello, se utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o comportamiento de la situación en estudio; proporcionando a su vez, información para la comparación con las de otras fuentes. Lo expresado por el autor antes citado, resulta pertinente para ser considerado en el presente estudio, puesto que con la indagación, se diagnostica el desempeño laboral de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas.

### **Diseño de la Investigación**

En el marco de la investigación planteada, el diseño de la investigación que adopta el investigador para responder al problema planteado permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación, que en este caso, se orienta hacia un diseño no experimental de tipo transversal descriptivo. Para Palella y Martins (2006), establece “...es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, se observan los hechos tal y como se presentan para luego analizarlos (p.96). Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

## **Población**

Con respecto al término población, en el lenguaje de la investigación científica, Sabino (2003), explica que ésta es: "... el conjunto de elementos, objetivos o personas con características similares, susceptibles de ser investigadas en un área dada" (p. 38). En el caso que ocupa la presente investigación, la población objeto de estudio lo conformaron cuarenta y dos (42) oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Como se puede observar, es una población finita, porque es conocida su cantidad y por tanto, fácilmente accesible.

## **Muestra**

En relación a la muestra, Hernández y Otros (2004) se define la muestra "...como un subgrupo de la población del cual se recolecta los datos y deben ser representativos de dicha población" (p. 302). Como se describió anteriormente la muestra estuvo conformada por el 100%, de la población, es decir, por cuarenta y dos (42) oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas, considerándose la muestra censal como elemento para el análisis en la investigación. Al respecto Arias (2006) señala "...la muestra censal busca recabar información acerca de la totalidad de una población" (p.33).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio, la siguiente etapa consiste

en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables, casos, sucesos u objetos involucrados en la investigación.

De acuerdo a la técnica de recolección de datos, permite de manera directa abordar el problema, sosteniendo un encuentro con los sujetos participes en la investigación; en consecuencia, para efectos de la presente investigación, se consideró la técnica de la encuesta, que según Herrera (2008) sostiene que "...se caracteriza por el acercamiento al tema, preparación del proyecto y ejecución de la investigación" (p.15). Por consiguiente, la encuesta permite obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

Por otra parte, el instrumento de recolección de datos, se fundamenta en función de la técnica; es decir, del instrumento depende la claridad y veracidad de la información que se recaba directamente de los sujetos en estudio. En consecuencia, que para la presente investigación, se consideró el cuestionario como instrumento de recolección de datos. En tal sentido, el cuestionario estuvo diseñado bajo la escala de Likert que según Montero (2007) "Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos" (p.42)

No obstante, Martínez (2007) afirma que "...es necesario identificar y describir detalladamente situaciones y contextos que acompañarán el registro de los datos" (p.80). El cuestionario que se diseñó, consta de respuestas cerradas Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Pocas Veces (PV) y Nunca (N), las cuales guardan estrecha relación con las variables que se desean estudiar. (VER ANEXO A).

## **Validez**

La validez es una condición necesaria de todo diseño de investigación, considerando a Frías (2006), el cual establece "...es la forma de describir la coherencia, estilo, relación y objetividad de los ítems de un instrumento antes de aplicarlo" (p.41). En este sentido, con el fin de proporcionarle validez de contenido al instrumento antes descrito, se elaborarán en función de los objetivos de la investigación fundamentados en las dimensiones e indicadores.

El instrumento fue sometido a un estudio de validez de tres (3) expertos, quienes proporcionaron observaciones a los aspectos de claridad, precisión, coherencia, pertinencia, en cada uno de los ítems. La revisión de los expertos, permitió determinar que las alternativas de respuestas que se formularon en el cuestionario, son las más adecuadas para resolver la situación, de búsqueda de información, admitiendo realizar las correcciones respectivas a objeto de darle mayor acercamiento como instrumento válido de medición a la naturaleza de lo que se pretende medir y comprobar. (VER ANEXO B)

## **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos, según el criterio de Hernández (2003), se refiere "...al grado en que su aplicación repetida al mismo grupo de sujetos u objeto produce iguales resultados" (p.235). Con esta versión, se realizará el procedimiento mediante la aplicación del Alpha de Cronbach.

Por otra parte, la confiabilidad según Rangel (2006); "...es el grado de reproducibilidad y el aspecto de exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir y es equivalente al término de estabilidad y predictibilidad" (p.62). La confiabilidad puede ser enfocada como el grado de

homogeneidad de los ítems del instrumento con relación a las características a medir y se denomina consistencia interna u homogeneidad.

La confiabilidad de consistencia interna informa del grado en que los ítems de una prueba correlacionados entre sí; cuando la correlación es positiva, indica que el instrumento es homogéneo independientemente del tipo de contenido utilizado. Los cálculos se hicieron mediante la determinación del coeficiente de consistencia interna: Alpha de Cronbach, el cual permitió obtener una medida del grado de homogeneidad de los ítems del instrumento, así como también su consistencia interna.

El Cronbach, por su parte, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems; varía entre 0 y 1 (0 es la ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta). El alfa de Cronbach se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2 total} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad

n = Número de ítems.

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de las Varianzas de cada ítems.

$S^2 Total$  = Varianza total del instrumento.

Por tanto, aplicado el criterio de confiabilidad los resultados fueron los siguientes:

a Coeficientes de correlación intraclase de tipo C utilizando una definición de coherencia, la varianza inter-medidas se excluye de la varianza del denominador.

b El estimador es el mismo, ya esté presente o no el efecto de interacción.

c Esta estimación se calcula asumiendo que no está presente el efecto de interacción, ya que de otra manera no es estimable.

En tal sentido los instrumentos poseen alta confiabilidad puesto que su Alfa de Cronbach es de 0,90. (VER ANEXO C).

### **Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez concluida la recolección de datos, se procederá a realizar las siguientes actividades: revisión de cada uno de los ítems del cuestionario para verificar si fueron respondidos en su totalidad; se tabularan los datos de manera manual, realizando una matriz de datos; donde se plasmaran las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en cada uno de los ítems. Según Balestrini (2002) señala que en el procesamiento de datos "...se incluyen los métodos de recolección, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, bien sea estos derivados de una manera o cualquier información completa, sin que ello implique sacar conclusiones o efectuar predicciones fundamentales en esto" (p.184).

Asimismo se elaboraran tablas descriptivas de frecuencias absolutas y relativas para indicar las alternativas de respuestas de cada ítem. Las tablas descriptivas se organizaran para cada una de las categorías e indicadores del estudio; igualmente se elaboraran las representaciones gráficas de cada tabla para visualizar las tendencias más representativas, mediante el análisis de las dimensiones y finalmente de acuerdo a los resultados se realizaran una serie de conclusiones; según los objetivos propuestos y las respectivas recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La presentación y el análisis de los resultados, intenta determinar las características del problema planteado, desde la perspectiva de la recolección de datos y de su correspondiente análisis. El mismo se refiere a la presentación de los datos obtenidos a través del instrumento aplicado y con ello, elaborar tablas de presentación.

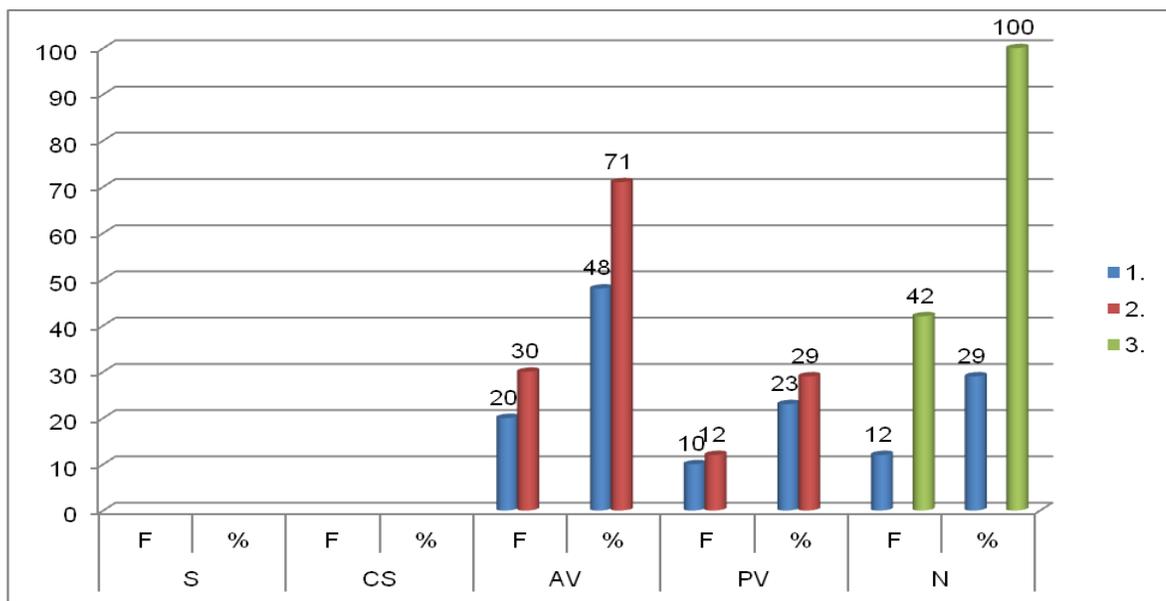
Las respuestas contienen los elementos que luego son analizados, de acuerdo con los intereses de la investigación. Los datos recolectados se tabulan y procesan de manera manual, tomando el criterio porcentual, basado en el análisis por escalas de las variables en estudio, para luego medir la actitud a través de puntajes de las respuestas obtenidas, estructurando los valores señalados para cada ítem. Se presenta la información obtenida, en gráficos, utilizando elementos de la estadística descriptiva, entendida por Pita y Fernández, (2008) como "...el conjunto de métodos que permiten establecer la relación cuantitativa entre variables" (p.2).

Esta descripción caracteriza a la denominada Estadística Descriptiva que según Ramírez (2006): "Es el estudio de los métodos y procedimientos para recoger, clasificar, resumir y analizar datos y para hacer inferencias científicas partiendo de tales datos" (p. 212). En el caso de la descripción la misma implica la abstracción de varias propiedades de conjuntos de observaciones, mediante el empleo de métodos gráficos, tabulares ó numéricos tal y como se presentan a continuación.

**Cuadro 2.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Genéricas. Indicadores: Organizativas, Administrativas, Institucionales. Ítems 1, 2, 3

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Organizan actividades socioculturales que estimulen la interacción positiva con los oficiales de la institución	0	0	0	0	20	48	10	23	12	29	42	100
2. Se administra el recurso humano considerando sus capacidades para cumplir una función eficiente en la institución	0	0	0	0	30	71	12	29	0	0	42	100
3. Desarrollan acciones institucionales que beneficien al personal en el ámbito formativo.	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100

**Fuente:** Ortega (2016)



**Gráfico 1.** Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Genéricas. Indicadores: Organizativas, Administrativas, Institucionales. Ítems 1, 2, 3

Con respecto al cuadro 2 y gráfico 1; para el ítem 1, los oficiales, señalaron en un 48% que solo Algunas Veces, organizan actividades socioculturales que estimulen la interacción positiva con los oficiales de la institución, el 23% dijo Pocas Veces, y el 29% restante, Nunca. En relación al ítem 2, un 71%, de los consultados manifestaron que Algunas Veces, se administra el recurso humano considerando sus capacidades para cumplir una función eficiente en la institución, el 21% restante, respondió Pocas Veces. En tanto, para el ítem 3, el 100% de los oficiales respondieron que Nunca se desarrollan acciones institucionales que beneficien al personal en el ámbito formativo.

Lo antes observado, permite evidenciar ciertas necesidades de orden genérico que se debe mejorar a objeto de que el colectivo institucional perciba los diferentes elementos organizativos, administrativos e institucionales, que hacen posible el desarrollo productivo de la institución de manera significativa. Colmenares (2006), destaca que "...todo desempeño laboral, debe asumir funciones genéricas que les permitan a los funcionarios fortalecer las diferentes acciones necesarias para lograr los objetivos" (p.147). De allí, que las funciones genéricas planteadas por el autor, deben estar acorde con los principios y fundamentos de la institución, a fin de no generar desarticulaciones dentro de la organización. Por otra parte, el autor plantea diferentes funciones genéricas, basadas en:

*Función Organizativa:* Permite organizar y afianzar el reconocimiento de las actividades a realizar en conjunto para el logro del resultado esperado, invita a reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generen la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada.

De allí, que estas funciones organizativas deben estar sujetas a la realidad institucional, lo que le permitirá al directivo, consolidar de forma clara

las metas que se proponen, dando así cumplimiento a los objetivos previamente establecidos.

*Función Administrativa:* Admite potenciar las competencias de los integrantes en la institución y por ende se entiende que un proceso de desarrollo organizacional deberá pasar por cada uno de estos elementos pero no de una manera aislada y ni siquiera secuencial, se trata más bien de articular una reflexión que permita reconocer en cada uno de los elementos que cuando se plantee una acción administrativa para la institución se integren los demás componentes y que se identifiquen relaciones sinérgicas que permitan construir un modelo de gestión transformador, que agrega valor y vincula a todos las instancias organizacionales.

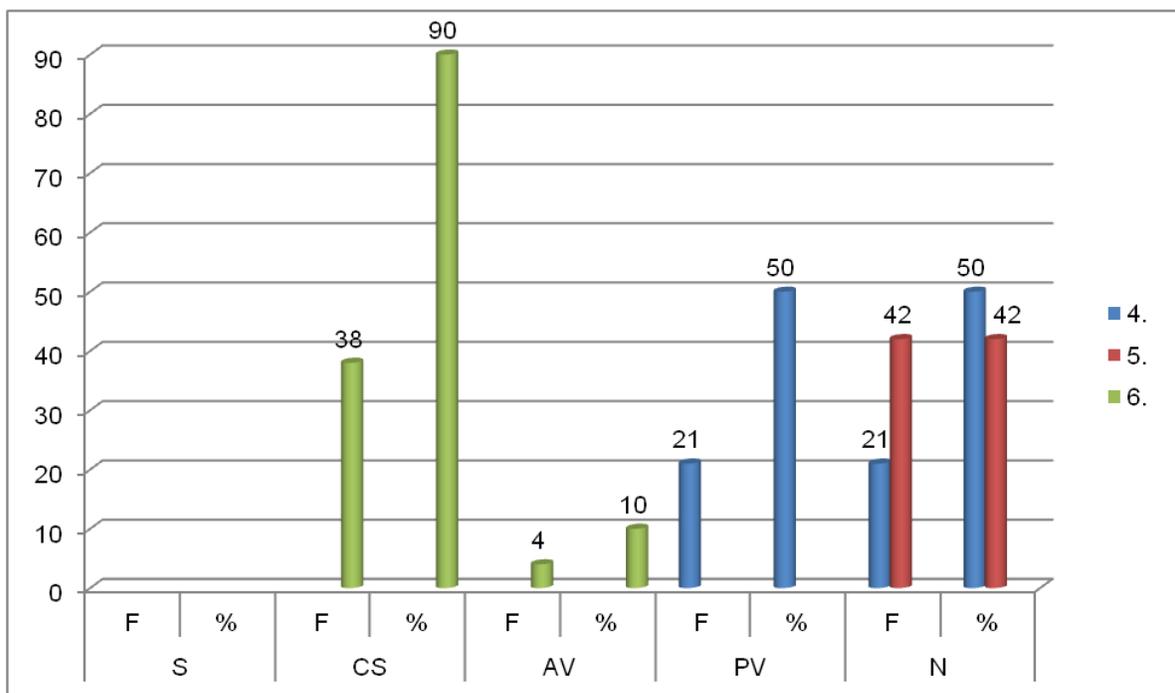
*Función Institucional:* Desarrolla la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. De allí, que la función institucional, para Candiales (2009); "...está constituido por la aparición del directivo como mediador, a la hora de interactuar con el personal que dirige" (p.33). Así, de esta manera, pasa a convertirse en la fuente principal de acciones gerenciales de la institución. También, se debe considerar la toma de decisiones, como operación fundamental dentro de la función institucional, lo cual permitirá desarrollar cambios positivos en el marco institucional, así como, controlar los aspectos administrativos y evaluar el desempeño del personal.

En tal sentido, estas funciones genéricas, permitirán en una organización, desarrollar cambios positivos en la búsqueda de soluciones efectivas a diferentes situaciones que esta presente. Por consiguiente, todo gerente debe tenerlas en cuenta para accionar su labor gerencial de manera significativa.

**Cuadro 3.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicadores: Planificación, Organización, Control. Ítems 4, 5, 6.

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. En la institución se planifica estrategias que conlleven hacia el logro los objetivos fijados.	0	0	0	0	0	0	21	50	21	50	42	100
5. Organizan actividades que fortalezcan el desempeño laboral en la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	42	42	42	100
6. En la institución se controlan permanentemente las actividades laborales desarrolladas por el personal.	0	0	38	90	4	10	0	0	0	0	42	100

**Fuente:** Ortega (2016)



**Gráfico 2.** Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicadores: Planificación, Organización, Control. Ítems 4, 5, 6.

Seguidamente el cuadro 3 y gráfico 2, en función del ítem 4, los oficiales en un 50% respondieron que solo Pocas Veces, en la institución se planifica estrategias que guíen la institución hacia los objetivos fijados, el otro 50% opinó, Nunca. Por su parte, para el ítem 5, los funcionarios en un 100%, sostuvieron que Nunca organizan actividades que fortalezcan el desempeño laboral en la institución.

En ese sentido, para el ítem 6, los funcionarios en un 90% respondieron Casi Siempre, en la institución se controlan permanentemente las actividades laborales desarrolladas por el personal, el 10% restante opinó, Algunas Veces. Esta situación planteada, obedece a la ausencia de conocimiento en algunos elementos para un eficiente desempeño laboral importante como la planificación, organización y control, como mecanismos vinculantes al ejercicio laboral que debe seguirse en la institución.

Por consiguiente, como resultado, podría parecer que el desempeño laboral se rige por una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En tal sentido, Colmenares (2006), señala que "...en la práctica laboral, se puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control" (p.63). Las cuales describe a continuación de la siguiente manera:

Planificación. Cuando el desempeño laboral es visto como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que

requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

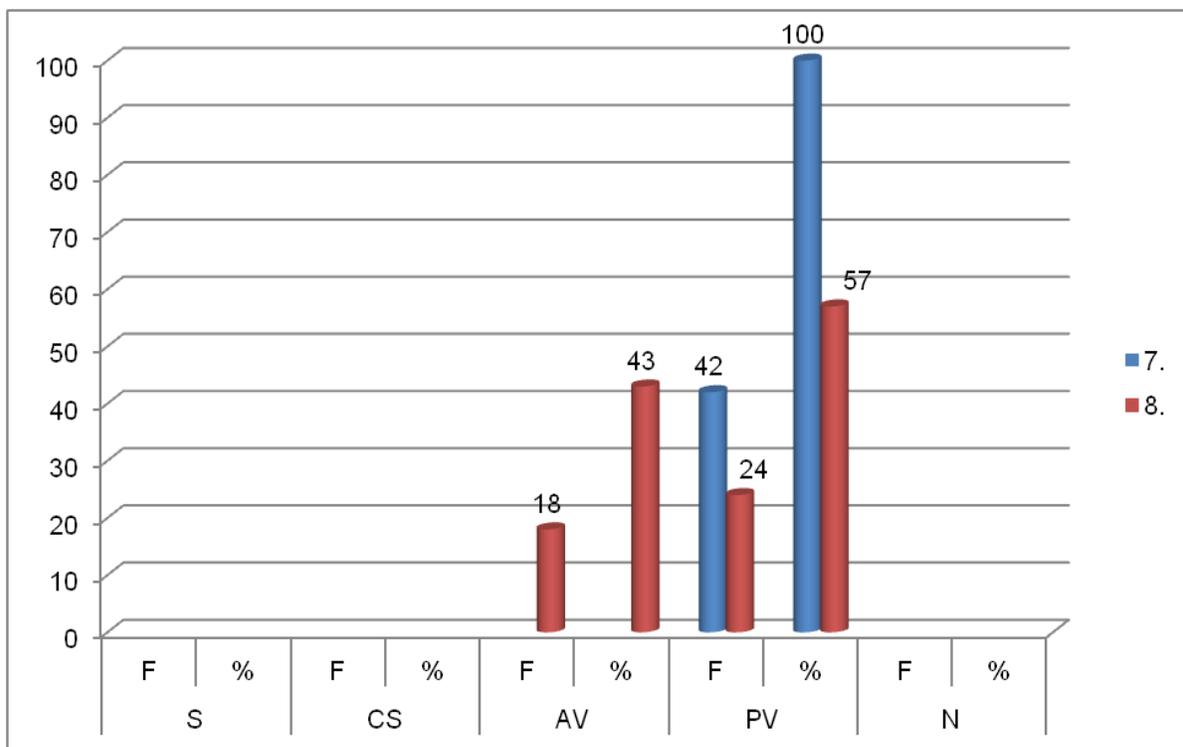
Organización. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función del equipo determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una institución y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una institución cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control induce, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

**Cuadro 4.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicadores: Evaluación, Toma de Decisiones. Ítems 7, 8.

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. Se evalúa el rendimiento del personal mediante su desempeño en el trabajo que realiza dentro de la institución.	0	0	0	0	0	0	42	100	0	0	42	100
8. Consideran la opinión del personal que dirige para la toma de decisiones ante situaciones imprevistas.	0	0	0	0	18	43	24	57	0	0	42	100

**Fuente:** Ortega (2016)



**Gráfico 3.** Representación Gráfica de Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicadores: Evaluación, Toma de Decisiones. Ítems 7, 8.

Continuando, el análisis de los resultados, el cuadro 4 y gráfico 3, señalan para el ítem 7, que el 100% de los funcionarios, respondieron Pocas Veces se evalúa el rendimiento del personal mediante su desempeño en el trabajo que realiza dentro de la institución. Por su parte, para el ítem 8, los oficiales en un 43% dijeron que solo Algunas Veces consideran la opinión del personal que dirige para la toma de decisiones ante situaciones imprevistas, el 53% restante opinó Pocas Veces.

Al igual que los elementos anteriores, se evidencia debilidades en cuanto a la práctica de mecanismos de evaluación y toma de decisiones, los cuales son importantes para la institución, puesto que a partir de ellas se pueden generar los cambios necesarios para su desarrollo productivo óptimo. Para que el desempeño laboral sea efectivo, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de una organización deben ponerse en práctica planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas. Por consiguiente, el desempeño laboral según Colmenares (2006) es, precisamente "...el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una organización hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades". (p.132)

De lo antes expuesto, se puede señalar que los empleados deben adoptar decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo, así como considerar elementos tales como:

Evaluación: Implica ir más allá, en donde se logren de manera significativa los objetivos, deben verificarse y aplicarse cada una de los elementos del desempeño laboral tomando en cuenta y considerando el deber ser, de esta manera los resultados serán fructíferos para la organización y su entorno, porque no solo va a beneficiar a la organización

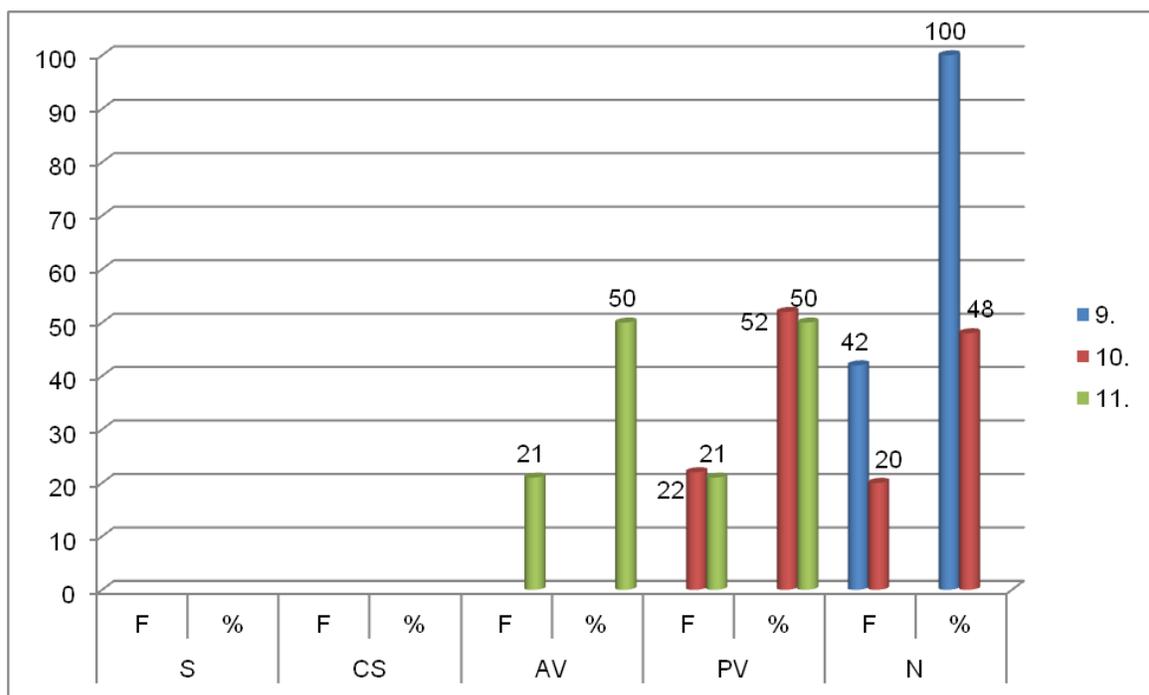
como tal, sino a otros sectores, ya que contribuye a su desarrollo social y económico

Toma de Decisiones. Envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que se deben tomar decisiones efectivas de manera que en la organización se alcancen los objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

**Cuadro 5.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Categorías. Indicadores: Estructuras, Responsabilidad, Recompensa. Ítems 9, 10, 11.

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9. En la institución se renueva la estructura organizacional cada cierto tiempo	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100
10. Asumen con responsabilidad las labores encomendadas dentro de la organización	0	0	0	0	0	0	22	52	20	48	42	100
11. En la institución se recompensa al personal por su labor	0	0	0	0	21	50	21	50	0	0	42	100

**Fuente:** Ortega (2016)



**Gráfico 4.** Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Categorías. Indicadores: Estructuras, Responsabilidad, Recompensa. Ítems 9, 10, 11.

Con respecto al cuadro 5, gráfico 4, el ítem 9 refleja la opinión del 100% de los oficiales, los cuales respondieron Nunca en la institución se renueva la estructura organizacional cada cierto tiempo. Para el ítem 10 un 52% de los funcionarios señalaron que Pocas Veces, asumen con responsabilidad las labores encomendadas dentro de la organización, el 48% restante manifestó, Nunca. Seguidamente, para el ítem 11, el 50% de los funcionarios manifestaron que Algunas Veces, en la institución se recompensa al personal por su labor, el otro 50% respondió, Pocas Veces. Al respecto, lo antes descrito permite evidenciar una percepción por parte de los funcionarios contraria a lo establecido al deber ser del desempeño de estos, lo que llama a la reflexión la necesidad de reorientar las acciones para que las categorías dispuestas para alcanzar una organización inteligente se desarrollen de forma efectiva.

Según, Pérez (2006), la organización inteligente se desarrolla "...mediante un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional" (p.7). Lo expresado por el autor, permite deducir que en las organizaciones inteligentes el buen desempeño laboral es un proceso que requiere de una capacidad mental y de habilidades intelectuales para el cumplimiento de las distintas funciones que son indispensables para alcanzar objetivos. También implica entender que el funcionario es la persona que ejercita su mente para diseñar estrategias que conduzcan a la realización de todas las actividades de la organización mediante la conjugación del esfuerzo de todas las personas que allí trabajen con el fin primordial de obtener y producir resultados.

Al respecto, Litwin y Stinger (2007); postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el fundamento de una organización inteligente existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

*Estructura.* Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y

otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

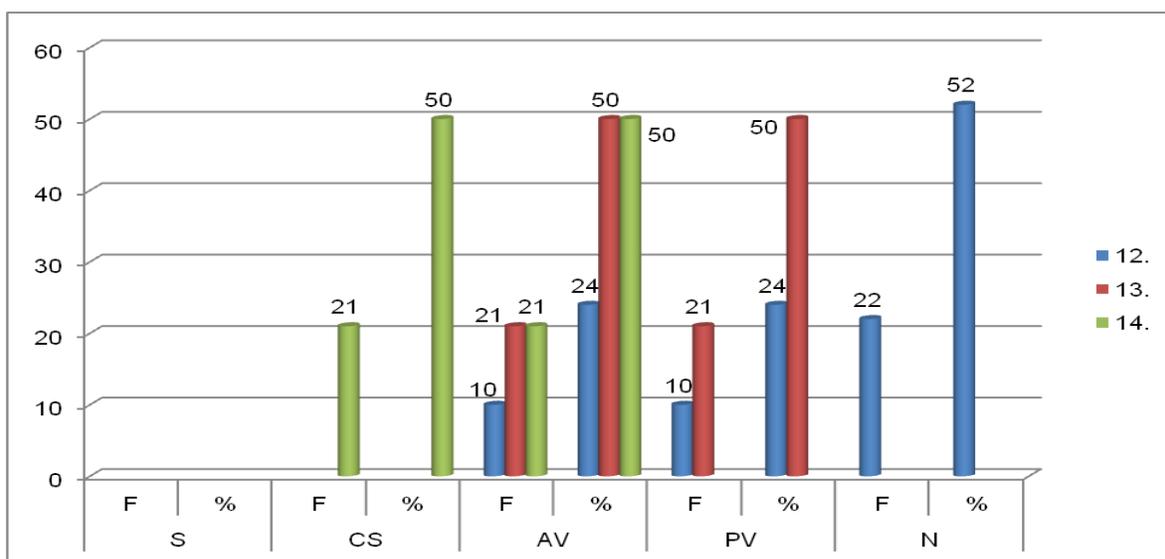
*Responsabilidad.* Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en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

*Recompensa.* Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Cuadro 6.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Categorías. Indicadores: Desafío, Relaciones, Cooperación. Ítems 12, 13, 14.

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Son orientados ante los nuevos desafíos organizacionales que se presentan en la institución	0	0	0	0	10	24	10	24	22	52	42	100
13. En la institución se mantiene relaciones abiertas con el equipo de trabajo	0	0	0	0	21	50	21	50	0	0	42	100
14. En la institución se coopera con los funcionarios en el desarrollo de sus funciones cada vez que lo requieran	0	0	21	50	21	50	0	0	0	0	42	100

Fuente: Ortega (2016)



**Gráfico 5.** Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Categorías. Indicadores: Estructuras, Responsabilidad, Recompensa. Ítems 9, 10, 11.

Considerando el presenta cuadro 6 y gráfico 5, para el ítem 12, un 24% de los oficiales manifestaron que Algunas Veces, son orientados ante los nuevos desafíos organizacionales que se presentan en la institución, otro 24% respondió Pocas Veces, en tanto el 52% restante, opinó Nunca. De allí, que para el ítem 13, los funcionarios consultados, en un 50% manifestó que Algunas Veces, en la institución se mantiene relaciones abiertas con el equipo de trabajo, el otro 50%, dijo Pocas Veces.

Seguidamente, para el ítem 14, los empleados en un 50% opinaron que Casi Siempre, en la institución se coopera con los funcionarios en el desarrollo de sus funciones cada vez que lo requieran, el resto del grupo identificado en un 50% respondió, Algunas Veces. No obstante, lo evidenciado, establece notablemente necesidades organizacionales que optimicen el trabajo que se desarrolla en esta institución, razón por la cual se deben establecer criterios que den paso a los desafíos, las relaciones y sobre todo al trabajo cooperativo como parte de la lucha por alcanzar la eficiencia laboral y gerencial.

Por su parte, González (2008), define el desempeño en organizaciones inteligentes como “el proceso mediante el cual quienes forman parte de una institución realizan una serie de funciones y desempeñan roles para cohesionar el esfuerzo de los recursos humanos hacia las metas” (p.8). Como puede notarse en este concepto, se alude a las distintas funciones que se deben realizar en una organización de cualquier tipo, incluida las inteligentes. Así pues que este término, desde el punto de vista de su significado haya sido muy abordado en el seno de las instituciones actualmente, pero es difícil construir una definición única.

Al respecto, Litwin y Stinger (2007); postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el fundamento de una organización inteligente existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

*Desafío.* Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

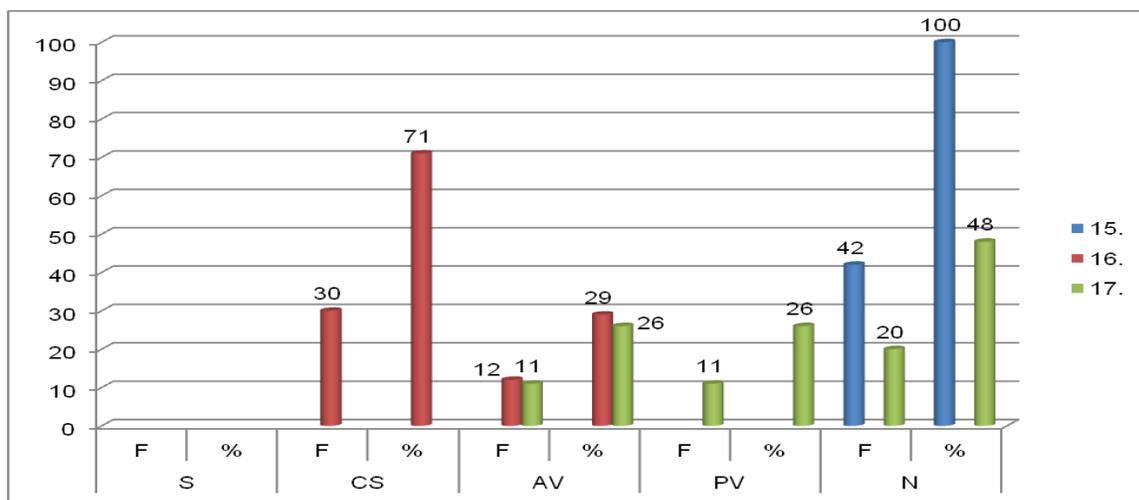
*Relaciones.* Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

*Cooperación.* Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Cuadro 7.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Categorías. Indicadores: Estándares, Conflicto, Identidad. Ítems 15, 16, 17.

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15. Actúa de forma articulada con el resto del personal, sin considerar patrones comunicativos entre si	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100
16. Participa en la solución de conflictos como un canal alternativo en la búsqueda de la paz y convivencia dentro de la institución	0	0	30	71	12	29	0	0	0	0	42	100
17. Se promueve el sentido de pertenencia en la institución como medio de identidad personal en el ámbito organizativo	0	0	0	0	11	26	11	26	20	48	42	100

**Fuente:** Ortega (2016)



**Gráfico 6.** Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Categorías. Indicadores: Estándares, Conflicto, Identidad. Ítems 15, 16, 17.

En función al cuadro 7 y gráfico 8, para el ítem 15, el 100% de los funcionarios manifestó que Nunca actúa de forma articulada con el resto del personal, sin considerar patrones comunicativos entre sí. Seguidamente, para el ítem 16, los funcionarios en un 71%, respondió que Casi Siempre, participa en la solución de conflictos como un canal alternativo en la búsqueda de la paz y convivencia dentro de la institución, el 29% restante, opinó, Algunas Veces.

En tanto, para el ítem 17, un 26% de los oficiales respondió que Algunas Veces se promueve el sentido de pertenencia en la institución como medio de identidad personal en el ámbito organizativo, otro 26% respondió Pocas Veces, y el 42% restante Nunca. Ante estas circunstancias, existen razones suficientes para afirmar acerca de las necesidades que en términos de categorías requiere la institución para ajustarse a las características de una organización inteligente; por tanto, se deben propiciar espacios para la capacitación y orientación, si se quiere alcanzar este nivel tan importante para una institución.

Estévez (2009), al aludir a la gerencia en organizaciones inteligentes, la considera como un elemento vital del paradigma emergente surgido en las organizaciones como producto de la evolución del pensamiento organizacional y al respecto indica que:

Este paradigma emergente de las organizaciones inteligentes, coadyuva a minimizar la concepción de una estructura gerencial de naturaleza piramidal, estática y rígida, e impulsa la génesis de una gerencia abierta flexible, de carácter innovador, creativa, valorativa (axiológica) proactiva y participativa que sustentada en la eficiencia, eficacia y economía fortalece el desarrollo productivo institucional (p. 15).

Lo expresado por el autor, refleja la idea de considerar que gerenciar es un arte, es algo más que asignar tareas, su esencia radica en hacer que las cosas fluyan y tengan apoyo, por ello, su objetivo se orienta al logro de

las metas. De allí, que el enfoque de la presente investigación se orienta hacia la gerencia de organizaciones inteligentes la cual implica algo más que la simple distribución del trabajo, ella se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades; sin la penosa carga de las presiones e imposiciones propias de la gerencia tradicional, las cuales pueden limitar la autonomía y la toma de decisiones compartidas en consecuencia se hace necesario que este tipo de gestión cuente con la participación activa de todos los involucrados en el proceso productivo de la institución

Al respecto, Litwin y Stinger (2007); postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el fundamento de una organización inteligente existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

*Estándares.* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

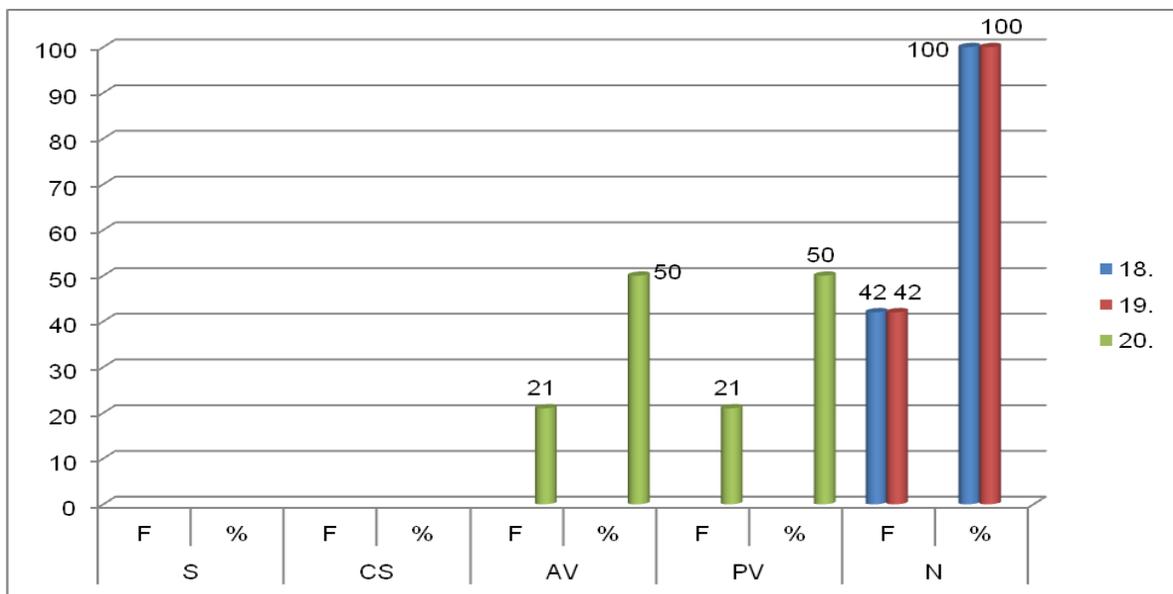
*Conflictos.* Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

*Identidad.* Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento de una cultura organizacional proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Cuadro 8.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Elementos. Indicadores: Realimentación, Conciencia de Normas Socioculturales, Incremento de la Interacción. Ítems 18, 19, 20.

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. Se desarrolla en la institución la realimentación como elemento vinculante en la orientación de acciones laborales	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100
19. Existen elementos socioculturales en los oficiales que orienten el desempeño laboral	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100
20. Promocionan acciones que incrementen la comunicación para el logro de una organización inteligente efectiva	0	0	0	0	21	50	21	50	0	0	42	100

**Fuente:** Ortega (2016)



**Gráfico 7.** Representación Gráfica de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Categorías. Indicadores: Estándares, Conflicto, Identidad. Ítems 18, 19, 20.

En cuanto, al cuadro 8 y gráfico 7, para el ítem 18, los funcionarios reseñaron en un 100% que Nunca se desarrolla en la institución la realimentación como elemento vinculante en la orientación de acciones laborales. Para el ítem 19, los oficiales respondieron en un 100% negativamente al señalar que Nunca existen elementos socioculturales en los oficiales que orienten el desempeño laboral. Para el ítem 20, los funcionarios en un 50% respondieron que Algunas Veces promocionan acciones que incrementen la comunicación para el logro de una organización inteligente efectiva, el otro 50% respondió Pocas Veces. Por tanto, se puede establecer que dentro de los elementos, existen necesidades que deben ser reorientadas a objetos de replantear la gestión hacia estándares que identifiquen la institución como una organización inteligente.

Es importante señalar, que durante el proceso, de establecimiento y/o promoción de organizaciones inteligentes, deben estar presente diferentes elementos que encaminen este factor tan importante, el cual permitirá desarrollar niveles laborales óptimos dentro de la institución. Al respecto, Burgos (2007); establece que los elementos presenciales durante este proceso se identifican como:

✓ *Realimentación.* Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La realimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la realimentación no es amenazadora. La realimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

✓ *Conciencia de las normas socioculturales.* A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta.

Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

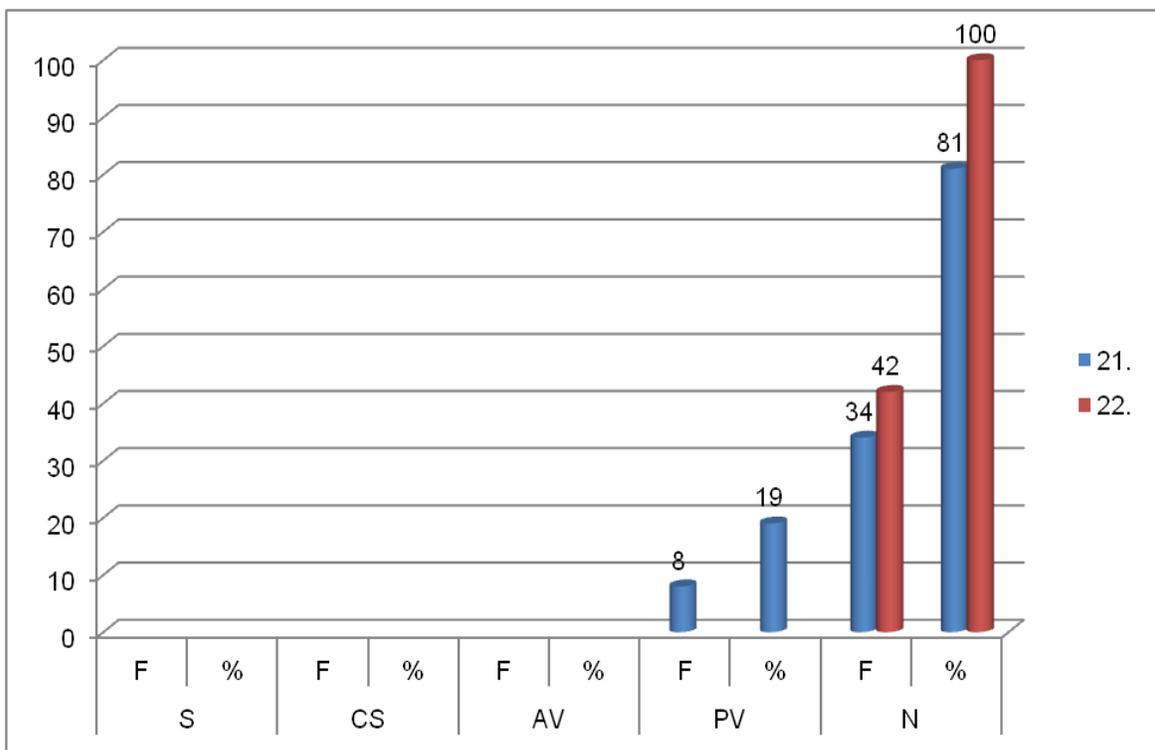
Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

✓ *Incremento en la interacción y la comunicación.* La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones en las organizaciones inteligentes. La regla empírica es, lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**Cuadro 9.** Distribución de la Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Elementos. Indicadores: Confrontación, Participación. Ítems 21, 22.

ÍTEM.	S		CS		AV		PV		N		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Confronta de manera objetiva los cambios organizacionales dentro de su desempeño laboral en la institución	0	0	0	0	0	0	8	19	34	81	42	100
22. Promueve la participación como mecanismo de eficiencia en la institución	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100

**Fuente:** Ortega (2016)



**Gráfico 8.** Representación Gráfica de Opinión de los oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Dimensión: Elementos. Indicadores: Confrontación, Participación. Ítems 21, 22.

Finalmente, el cuadro 9 y gráfico 8, refleja para el ítem 21, el 19% de los funcionarios, los cuales respondieron que Pocas Veces, confrontan de manera objetiva los cambios organizacionales dentro de su desempeño laboral en la institución, el 81% restante, manifestó que Nunca. En tanto para el ítem 22, el 100% de los oficiales, respondió que Nunca promueve la participación como mecanismo de eficiencia en la institución. De tal manera, que los resultados arrojados, permiten establecer criterios de reformulación de la praxis laboral que se viene desarrollando en la institución; si se quiere alcanzar un perfil como organización inteligente, se deben desarrollar políticas que así lo conlleven.

Estévez (2009), al aludir a la gerencia en organizaciones inteligentes, la considera como un elemento vital del paradigma emergente surgido en las organizaciones como producto de la evolución del pensamiento organizacional y al respecto indica que:

Este paradigma emergente de las organizaciones inteligentes, coadyuva a minimizar la concepción de una estructura gerencial de naturaleza piramidal, estática y rígida, e impulsa la génesis de una gerencia abierta flexible, de carácter innovador, creativa, valorativa (axiológica) proactiva y participativa que sustentada en la eficiencia, eficacia y economía fortalece el desarrollo productivo institucional (p. 15).

Lo expresado por el autor, refleja la idea de considerar que gerenciar es un arte, es algo más que asignar tareas, su esencia radica en hacer que las cosas fluyan y tengan apoyo, por ello, su objetivo se orienta al logro de las metas.

Al respecto, Burgos (2007); establece que los elementos presenciales durante este proceso se identifican como:

✓ *Confrontación*. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con

el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

✓ *Participación.* Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del clima organizacional.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Finalizado el proceso de recolección, tabulación y análisis, se presentan las conclusiones finales, las cuales responden a los objetivos específicos de la manera siguiente:

Al Diagnosticar las características del desempeño laboral de los Oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas, se evidenciaron ciertas necesidades de orden genérico que el oficial debe mejorar a objeto de que pueda percibir los diferentes elementos organizativos, administrativos e institucionales, que hacen posible el óptimo desempeño laboral de la institución de manera significativa.

También, se observó una ausencia de conocimiento en algunos elementos laborales importantes como la planificación, organización y control, como mecanismos vinculantes a la praxis que desarrolla el funcionario, la cual debe seguirse en la institución, así como, debilidades en cuanto a la práctica de mecanismos de evaluación y toma de decisiones, los cuales son importantes para la institución, puesto que a partir de ellas se pueden generar los cambios necesarios para su desarrollo productivo óptimo

Por su parte, al Identificar los elementos de las Organizaciones Inteligentes que están presentes en la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas, se puede establecer que dentro de los elementos, existen necesidades laborales que deben ser reorientadas a objetos de replantear la función de

cada oficial hacia estándares que identifiquen la institución como una organización inteligente. De igual manera, se debe considerar la reformulación del desempeño laboral que se viene desarrollando en la institución; si se quiere alcanzar un perfil como organización inteligente, profundizando el desarrollo de políticas que así lo conlleven.

Finalmente, se determinaron los factores del desempeño laboral que se deben considerar para la promoción de organizaciones inteligentes en la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas, los cuales influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Señalándose que dentro de la cultura de una organización intervienen múltiples variables, tales como la comunicación, toma de decisiones y el liderazgo, los cuales permiten desarrollar un desempeño laboral basado en el establecimiento de una cultura laboral de calidad.

## **Recomendaciones**

Establecidas las conclusiones, se presentan una serie de recomendaciones enmarcadas en:

Desarrollar talleres de formación personal y profesional dirigido a los Oficiales de la Unidad Especial de Seguridad Ciclística de la Estación Policial Barinas, Municipio Barinas que les permitan una formación enmarcada en organizaciones inteligentes fundamentada en modelos y técnicas significativos.

Considerar las técnicas y niveles de complejidad pertinentes a la institución para un rendimiento laboral óptimo.

Establecer estrategias de motivación mediante un Plan Acción, que despierte el interés de los funcionarios por verdaderamente formar parte de la institución.

Fomentar nuevas herramientas laborales que conduzcan al fortalecimiento de la institución como organización inteligente.

Interactuar permanentemente con todo el personal a objeto de ir dando respuesta a los problemas y debilidades que estos presenten durante el proceso laboral.

Crear políticas de inclusión que considere la opinión de los funcionarios en la toma de decisiones dentro de la institución.

Propiciar líneas comunicativas entre los oficiales a objeto de satisfacer las necesidades laborales y personales de estos.

Dar a conocer las políticas de la institución a objeto de optimizar el sentido de pertenencia de los oficiales hacia la organización.

Instruir y capacitar permanentemente a los oficiales, en cuanto a las nuevas tecnologías que sean necesarias para su desarrollo laboral significativo.

## Referencias

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. C.A. ORIAL Ediciones. Caracas. Venezuela.
- Alvarado, G. (2001) Estudio del desempeño laboral y sus elementos Colección Serie Instituciónrial COSMOS. Bogotá Colombia.
- Balestrini, I. (2002), Metodología de la Investigación. Ediciones FEDUPEL, Caracas-Venezuela
- Candiales, Y. (2009) Función Institucional Venezolana. Universidad Iberoamericana y del Caribe. Centro Nacional del Gerente. Buenos Aires. Argentina.
- Cortez, V. (2005) Métodos y Técnicas de Investigación Educativa. Moratta Editorial. Caracas Venezuela.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá-Colombia.
- Frías, H. (2006) Función Administrativa en Organizaciones Inteligentes. Ediciones COBO-Caracas Venezuela
- Fabriles, J. (2011) Componentes laborales del nuevo milenio. Editorial Montes de Oca. Santiago de Chile.
- García, L. (2006) El desempeño laboral en instituciones públicas. Cuadernos del Cendes, 15/16, 67-87. Venezuela.
- Garrido, L. (2007), Desempeño y políticas laborales. Editorial. Carcas FUNDARLEM C.A.

- Goncalves, R. (2008) Las Organizaciones Inteligentes. Elemento Institucional y Organizacional. Editores CUBILLAN, Santander de Bogotá
- Hernández, S. (2003) Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana. Mexico
- Hernández, S. y Otros (2004) Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana. Mexico
- Herrera, U. (2004) Metodología de la Investigación: <http://www.metodología.com/articulos/?articulo=355> [Consulta: 2012. Octubre 20]
- Litwin, W. y Stinger, D. (2007) Dimensiones de las Organizaciones Inteligentes. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá-Colombia
- Márquez (2001). El Proceso de Investigación en las Ciencias Sociales. Edición Colección Docencia Universitaria. Barinas Venezuela. UNELLEZ.
- Oropesa, C. (2003), Acción y actuación del funcionario en su desempeño laboral. Documentales Ediciones. Caracas Venezuela
- Parella, S. y Martins, F. (2006) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones FEDUPEL, Caracas-Venezuela
- Prato, L. (2004) El Líder Institucional. Santiago de Chile. Ediciones Nueva Universidad.
- Poggi, K. (1995), La Formación de funcionarios en Instituciones al servicio del Estado. Estudios Monográficos de la UCLA. Estado Lara-Venezuela.
- Rangel, S. (2003) Criterios y Manipulación de las Variables en la Investigación. Editorial COROBELI. Universidad de Oriente. Serie Gerencial. Venezuela.

Rattia, J. (1998). Desempeño y Liderazgo. Revista de Circulación Anual. 7-era Edición. FUNDARLE. UCV. Venezuela.

Rico, (2007), La Función Laboral en Instituciones Públicas y Privadas. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A. Bogotá-Colombia

Villalobos, L. (2009) La Organización Inteligente. Una Función Gerencial. Estribos Ediciones. Cataluña España.

Villanueva, D. (2009) Fundamentos de las Organizaciones Inteligentes. CICEG Editorial. Maracy-Aragua-Venezuela.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**ANEXO B**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
**DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**