

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE  
MAESTRÍA DE GERENCIA Y  
PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA  
DE CAMBIO PLANIFICADO, EN EL CUERPO DE  
INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS, PENALES Y  
CRIMINALÍSTICAS DEL ESTADO APURE**

**Autor: Abg. Simón Rodríguez  
Tutora: Dra. Militza Araque**

San Fernando de Apure, Septiembre 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE  
CAMBIO PLANIFICADO, EN EL CUERPO DE INVESTIGACIONES  
CIENTÍFICAS, PENALES Y CRIMINALÍSTICAS DEL ESTADO APURE**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al  
título de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional**

**Autor: Abg. Simón Rodríguez  
C.I.: 10.269.614  
Tutora: Dra. Militza Araque**

San Fernando de Apure, Septiembre 2015

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **Militza Araque**, cédula de identidad N° **14.812.884**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO PLANIFICADO, EN EL CUERPO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS, PENALES Y CRIMINALÍSTICAS DEL ESTADO APURE**, presentado por el ciudadano: **Simón Rodríguez**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional**, 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 San Fernando de Apure, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2015.

**Militza Araque**  
**C.I. 14.812.884**

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

Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	
RESUMEN.....	x
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPITULOS	
I    EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	10
II   MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	16
Teorías que Sustentan la Investigación.....	25
Bases Legales.....	32
Glosario de Términos.....	38
III  MARCO METODOLÓGICO.....	41
Paradigma de Investigación.....	41
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de la Investigación.....	43
Población y Muestra.....	43
Técnicas de Recolección de Información.....	45
Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
Validez de los Instrumentos.....	46
Procedimientos de la Investigación.....	48
Técnica Análisis de los Datos.....	49
IV   PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
V    LA PROPUESTA.....	82
Presentación.....	82
Justificación de la Propuesta.....	84
Fundamentación de la Propuesta.....	86
Objetivos de la Propuesta.....	88
Objetivo General.....	88
Objetivos Específicos.....	88
Metodología de Aplicación.....	91
Factibilidad de la Propuesta.....	92

Estructura de la Propuesta.....	93
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121

## LISTA DE CUADROS

Cuadro Nº		pp.
1.	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	40
2.	Distribución de la Población del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, estado Apure.....	44
3.	Escala del Coeficiente de Confiabilidad.....	48
4.	Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Actitud.....	52
5.	Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cultura.....	53
6.	Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Aspecto Comunicacional..	55
7.	Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Liderazgo.....	56
8.	Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Tecnología.....	58
9.	Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Ambiente Laboral.....	59
10.	Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Eficiencia y Eficacia.....	61
11.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Clima Laboral.....	62
12.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cultura Organizacional.....	64
13.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cambio Organizacional.....	66
14.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Programas de mejoramiento de competencias laborales.....	68

Cuadro N°	pp.
15. Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Administración del talento humano.....	70
16. Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Estilo de Dirección.....	72
17. Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Comunicación e integración...	73
18. Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Trabajo Grupal.....	75
19. Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Satisfacción general en el trabajo.....	77
20. Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Relación con la organización, realización y formación.....	78
21. Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Planeación Operativa.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°		pp.
1.	Actitud.....	52
2.	Cultura.....	54
3.	Aspecto Comunicacional..	55
4.	Liderazgo.....	57
5.	Tecnología.....	58
6.	Ambiente Laboral.....	60
7.	Eficiencia y Eficacia.....	61
8.	Clima Laboral.....	63
9.	Cultura Organizacional.....	65
10.	Cambio Organizacional.....	67
11.	Programas de mejoramiento de competencias laborales.....	69
12.	Administración del talento humano.....	71
13.	Estilo de Dirección.....	72
14.	Comunicación e integración...	74
15.	Trabajo Grupal.....	75
16.	Satisfacción general en el trabajo.....	77
17.	Relación con la organización, realización y formación.....	79
18.	Planeación Operativa.....	81

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO  
PLANIFICADO, EN EL CUERPO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS,  
PENALES Y CRIMINALÍSTICAS DEL ESTADO APURE**

**Autor: Abg. Simón Rodríguez**  
**C.I.: 10.269.614**  
**Tutora: Dra. Militza Araque**  
**Año: 2015**

**RESUMEN**

La investigación se insertó en el área correspondiente a la gerencia y planificación institucional. La situación problemática estriba en el hecho que el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planificado en la institución, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De allí, que el estudio tiene como objetivo general proponer un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure. La investigación cuenta con un amplio soporte teórico entre los que destacan la Teoría del Clima Organizacional según Wawen (1972), entre otras. En cuanto a la metodología el estudio se enmarcó bajo el paradigma positivista cuantitativo, así mismo, se insertó en el diseño de investigación de campo, apoyado en la investigación descriptiva, enfocado en la modalidad de proyecto factible. Del análisis efectuado a la información obtenida, se diseñó la propuesta y se derivaron las siguientes conclusiones y recomendaciones respectivas: Se concluye que el jefe inmediato como gerente ha de poseer las competencias y habilidades no solo personales, profesionales sino también gerenciales que le permitan diseñar acciones, lineamientos o mecanismos enmarcados en la planeación operativa para fomentar el cambio planificado, destinado a enriquecer el trabajo de los funcionarios en la perspectiva de favorecer a través del abordaje de los distintos elementos que conforman el desarrollo organizacional, el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas trazadas por la institución. Se sugiere a la gerencia del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure aplicar el plan de acción inmerso en la

propuesta, a los fines de enriquecer el trabajo en dicho organismo, satisfaciendo las necesidades humanas y de desempeño lo que ayudará tanto a los funcionarios como a la organización.

**Palabras Clave: Desarrollo Organizacional, Planeación Operativa y Cambio Planificado**

## INTRODUCCIÓN

La investigación que se adelanta se inserta en la línea de investigación de las ciencias económicas y sociales, específicamente en la gerencia y planificación institucional. En tal sentido, se tratará lo referido al desarrollo organizacional del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, donde se realizará el estudio de una serie de elementos teóricos que permitan fortalecer y optimizar el funcionamiento del mismo, cabe destacar que esta institución garantiza la eficiencia en la investigación del delito, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción penal que conduzca a una sana administración de justicia.

En tal sentido, el CICPC es un organismo indispensable, por su reconocida capacidad científica y máxima excelencia de sus recursos, con la finalidad de alcanzar el más alto nivel de credibilidad nacional e internacional en la investigación del fenómeno delictivo organizado y criminalidad violenta. Para ello, se le imprime la relevancia e importancia de realizar el presente estudio por cuanto se busca proponer un plan de desarrollo organizacional como estrategia de cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, para de esta manera maximizar la eficiencia y eficacia de la misma.

De esta manera, cabe señalar que realizar un estudio en materia de funcionamiento y organización, o sobre comportamiento organizacional, en una organización/institución pública en el contexto Latinoamericano, en general, y venezolano, en particular, no resulta una tarea sencilla debido a que las publicaciones bibliográficas (no periódicas) que tradicionalmente han venido tratando esta parcela del conocimiento, y que son seguidas por la mayoría de académicos e investigadores que han efectuado publicaciones periódicas en esta línea en los países de habla hispana, pertenecen a

autores foráneos y han concentrado esfuerzos, casi exclusivamente, al estudio del ámbito organizacional en la empresa privada.

En tal sentido, Newstrom (2007) citado por Valleverde (2012), al hablar de comportamiento y desarrollo organizacional, afirma que es “de crucial importancia tratar a una organización como un sistema, y hace mención de los elementos fundamentales que debe abarcar este enfoque de abordaje” (p. 32). Así, se observa que el enfoque de sistemas obliga a adoptar necesariamente aquello que ha venido a denominarse “visión holística”; paradigma científico consistente en abordar la realidad como un todo o conjunto integrado que, por un lado puede abarcar varios conjuntos menores, pero, que por el otro, se ve inmerso a su vez en un todo mayor.

Cabe señalar, que el estudio contiene una serie de enfoques o posturas teóricas que fundamentarán el mismo, entre los que se pueden mencionar la Teoría Situacional de Lawrence (1996), Teoría del Clima Organizacional según Wawen (1972), la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom (1998) y la Teoría de los Sistemas de Litterer 1979. Así mismo, contendrá un amplio bagaje de elementos teóricos que soportarán el estudio. En cuanto a la estructura del trabajo, el mismo se conforma de la siguiente manera:

El Capítulo I, contiene el problema, donde se describe la problemática, así mismo se insertan los objetivos, tanto el general como los específicos y la justificación de la investigación. El Capítulo II, referido al marco teórico, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, se describen las bases teóricas y las posturas teóricas, así como las bases legales que fundamentan el estudio. El Capítulo III, se reseña el marco metodológico, haciendo hincapié en el tipo y diseño de investigación, se describe la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos para recolección y tratamiento de la información que se obtenga. Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, muchas organizaciones intentan adoptar un cambio que permita el desarrollo efectivo de sus operaciones, con la visión de conducir con éxito las organizaciones, la necesidad de poseer la capacidad de adaptarse a los cambios que demanda un mercado competitivo y cambiante. Dado a que algunas veces, los directivos ignoran la existencia de las nuevas estrategias que algunas disciplinas pueden aportar para modernizar de manera integral una organización. El desarrollo organizacional es un proceso de creación de cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planificación estratégica en la organización.

Por su parte, Burke (2011), señala que el desarrollo organizacional “Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”. (p.12). Por medio del desarrollo organizacional se trata de vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Además ayuda a establecer condiciones que animen la motivación y el desarrollo individual. De igual manera, combina la resolución de problemas y la orientación de acciones que coinciden con los propósitos y

la dirección general de la organización. En este mismo orden de ideas, Beckhard (2012), donde expresa que el desarrollo organizacional es:

Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (p.9).

Esta es una amplia definición, aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio, para mejorar y progresar. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización. Por otra parte, Chiavenato (2012), refiere el desarrollo organizacional como:

Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupal con la asistencia de un consultor –facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación (p.217).

Por supuesto que acceder a esta visión nueva de las organizaciones requiere cambios sustantivos internos; el modo de gerencial y de interactuar debe ser aquel que sistemáticamente rompa las tendencias usuales de comportamiento y de hábitos mantenidos por mucho tiempo pero que a la postre han sido, en gran medida las causas básicas de lo que se observa en

muchas organizaciones; poco involucramiento de las personas, desmotivación y falta de identidad con la organización.

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social, es el desarrollo organizacional el cual es una herramienta importante que ayudará a las organizaciones a incrementar y fortalecer la efectividad organizacional la habilidad de auto renovación, al mismo tiempo que trata de cambiar las formas en que las personas trabajan juntas para alcanzar objetivos de la empresa y los propios también, basándose en un diagnóstico adecuado y en una intervención hábil. En tal sentido, la Delegación Estatal Apure del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC), es una institución creada para garantizar la eficiencia en la Investigación del delito, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción penal que conduzca a una sana administración de justicia, permitiendo el crecimiento profesional de los hombres y mujeres que la conforman.

En este orden de ideas, cabe precisar que según la estructura organizativa y funcional a nivel regional del Cicpc, en el marco del plan de transformación de este cuerpo policial que emprende el Ministerio de Interior y Justicia. Esta nueva estructura, según el documento oficial, permitirá fortalecer los mecanismos de inspección, control y vigilancia sobre las delegaciones estatales, subdelegaciones y ejes de investigaciones adscritos. La nueva estructura establece seis Regiones Estratégicas de Investigación Penal (Redip) en todo el país, las cuales supervisarán las distintas delegaciones y subdelegaciones. Estas regiones serán establecidas considerando las particularidades demográficas, geográficas, ambientales y de incidencia delictiva.

Entre las atribuciones de estas Regiones Estratégicas de Investigación Penal destaca coordinar, supervisar y controlar la prestación del servicio de policía de investigación penal, así como también planificar, dirigir, coordinar y hacer seguimiento de las actividades de todas las delegaciones a su cargo.

Las regiones estratégicas fueron divididas de la siguiente forma: Central, cuya sede estará ubicada en Caracas (comprende el Distrito Capital y los estados Miranda, Vargas, Aragua, Carabobo y Yaracuy), Los Llanos, cuya sede estará en San Juan de los Morros (comprende los estados Apure, Barinas, Portuguesa, Cojedes y Guárico), Occidental, cuya sede estará ubicada en Maracaibo (comprende los estados Falcón, Lara, Zulia, Trujillo, Mérida y Táchira).

Asimismo también existirán las Regiones Estratégicas de Oriente, cuya sede estará en Barcelona (comprendida por los estados Anzoátegui, Sucre y Monagas) Guayana, cuya sede se ubica en Puerto Ordaz (comprende los estados Bolívar, Delta Amacuro, y Amazonas) y la Marítima e Insular, cuya sede estará ubicada en Porlamar (comprende el estado Nueva Esparta y las Dependencias Federales. Estas nuevas Regiones contarán con un Jefe o Jefa, un comisario o una comisaría general y un adjunto. Estas instancias reportarán directamente a la Sub Dirección General y a la Coordinación Nacional de Investigaciones Penales del Cicpc.

En tal sentido, se vislumbra que esta nueva estructura organizativa centraliza y burocratiza las disposiciones operativas de cada región, lo que hace más difícil la optimización del desempeño del funcionario, por cuanto debe regirse por las directrices de sus superiores, en este caso región los Llanos con su sede en San Juan de los Morros (comprende los estados Apure, Barinas, Portuguesa, Cojedes y Guárico), lo que amerita cumplir con ciertos requisitos para realizar los procedimientos técnicos y operativos de cada expediente que se adelante.

Así mismo, se evidenció que actualmente, en el caso del (CICPC) de San Fernando de Apure, a los funcionarios se les asignan los casos que ocurren a diario, los mismos efectúan labores continuas de veinticuatro (24) horas del día por grupos, existen cinco grupos de guardia, donde cada grupo diariamente va a montar una guardia de acuerdo al cronograma ya establecido, los casos que denuncian ese día, son asignados a los

funcionarios que integran la jornada de ese día, donde a cada funcionario se le exige la cantidad de veinte (20) expedientes concluidos por investigación cada mes.

En este orden de ideas, cabe considerar que en la institución se vislumbra un deterioro considerable en cuanto a la cultura organizacional, liderazgo y cambio planificado, lo que se traduce en una apatía en la combinación de las capacidades entre los funcionarios para solucionar un caso en conjunto, desinterés del líder en el direccionamiento efectivo entre sus trabajadores, carencia en la orientación oportuna ante los resultados sin discriminación, deterioro en el clima, carencia en la productividad, calidad y creatividad de los funcionarios al momento de unificar criterios, limitantes en la estructura y procesos administrativos, apatía en la observación del comportamiento del talento humano, desequilibrio en los procesos organizacionales en cuanto al seguimiento, control y evaluación de forma continua y en un lapso determinado.

Así mismo, se ha encontrado una serie de desigualdades en las asignaciones de casos a resolver, no se cuenta con un liderazgo efectivo como es el deber ser sin discriminación, lo que amerita que se tomen medidas para solventar dicha situación, para ello la gerencia de la institución necesita urgentemente tomar acciones enmarcadas en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida a solucionar la problemática planteada.

En este orden de ideas, cabe considerar que el funcionario muchas veces no trabaja los casos de envergaduras porque pierde tiempo resolviendo un solo caso y puede ser sancionado si al terminar el mes no ha concluido los veinte (20) casos penales, por lo tanto, el funcionario busca resolver los casos penales más fáciles, como por ejemplo las lesiones, las violencias contra la mujer, las apropiaciones indebidas y otros casos que se vean más fáciles de resolver, pero los casos que requieren en verdad investigaciones, tales como robos, violaciones, hurtos, estafas, etcétera, el funcionario no

resuelve esos casos porque requieren más días de investigaciones y si no existe presión por parte de las víctimas, los casos quedan impunes, en los casos de homicidios existe una brigada especial para esos casos.

En tal sentido, se encuentran diversas debilidades en cuanto al procesamiento de la información recibida de acuerdo a las normas y procedimientos internos, además de fallas en la comunicación tanto ascendente como descendente, poca retroalimentación, las tareas se realizan de manera individual. No se verifica la eficacia de la coordinación total en cuanto al logro de los objetivos, lo que se convierte en limitante para el cumplimiento del tiempo determinado y no se cumple con la misión encomendada, también se vislumbra cierta apatía del talento humano para ejecutar sus funciones con eficiencia, carencia en desarrollar el nivel de conciencia de cada uno como parte de una estructura administrativa, escasa comunicación efectiva, no cumplen con los principios y valores para mantener el respeto oportuno, integración, trabajo en equipo, perspectiva organizacional.

Además, no se ha terminado de cumplir con las tres líneas estratégicas formuladas, a saber, la remoralización del funcionario, la adecuación de la estructura organizativa y el acondicionamiento tecnológico, todo esto tomando en cuenta que este organismo juega un papel muy importante en la vida social del país, por el proceso y funciones naturales que se realizan en beneficio de la colectividad.

Así mismo, se pudo inferir que el CICPC Apure, basado en un seguimiento de observación participante en dicha delegación, se encontró evidente la sobrecarga del trabajo de investigación. Al volumen de casos habría que sumar el relativamente escaso tiempo que cada funcionario dedica a labores que tienen efecto en el proceso de esclarecimiento del delito y de la instrucción del caso para el proceso judicial. Esta situación llevaría a estimular el uso de mecanismos informales de selección de los casos prioritarios, concentrándose los pocos esfuerzos disponibles en aquellas

causas más fáciles de resolver e instruir o en aquellos que, por su notoriedad pública, estatus de la víctima opresiones de superiores, demanden atención privilegiada, en detrimento de la investigación del total de los casos y con el correspondiente aumento de la impunidad.

Por lo que se refiere a los mismos procesos de investigación, se llegó a determinar que las labores de los funcionarios se reducen a recaudos formales que tienen poca incidencia en el desarrollo de la investigación, mientras que se entiende como meta del trabajo la remisión del expediente al Ministerio Público con los recaudos mínimos requeridos, aunque eso no necesariamente implique la identificación del responsable del hecho.

Por todo lo anteriormente planteado, se plantea una propuesta de un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, la cual permitirá identificar y controlar los inconvenientes que se presentan en el proceso, que en su mayoría se producen por fallas humanas. Igualmente permitirá sugerir modificaciones, fortalecer las debilidades, disminuir las amenazas, dinamizar la monotonía de los síntomas impulsores y eliminar las rutinas que pueden inferir en la efectividad de las operaciones diarias, en aras de satisfacer las expectativas de los usuarios y a la vez lograr el reto asumido.

En este orden de ideas, el proceso investigativo debe proyectarse con excelencia hacia el futuro dándole un significado, dirección y unidad de un cuarto nivel académico. Esta proyección emerge en la búsqueda de nuevas estrategias que mejoren y aceleren las investigaciones; en tal sentido, sería interesante plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desarrollo organizacional que existe actualmente en el Cuerpo de Investigaciones Penales y Criminalísticas del Estado Apure?

¿Qué estrategias implementan los directivos para fomentar el cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure?

¿Qué estrategias podría contener el plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el desarrollo organizacional que existe actualmente en el Cuerpo de Investigaciones Penales y Criminalísticas del Estado Apure.
- Identificar las estrategias que implementan los directivos para fomentar el cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.
- Diseñar un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

## **Justificación de la Investigación**

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planificado en la institución, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta manera, la atención se puede concretar en las modalidades de acción de determinados grupos, y mejorar las relaciones humanas en los

factores económicos, en relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos, en el liderazgo, es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. El desarrollo organizacional se concreta especialmente sobre el lado humano más que sobre los objetivos, estructuras y técnicas de la organización. En tal sentido, el estudio que se adelanta se justifica desde los siguientes ámbitos:

En el ámbito social, el CICPC, trabajará directamente y de forma mancomunada con las comunidades organizadas, a los fines de realizar la nueva inteligencia social, es decir, las labores de investigación que hacen los funcionarios para esclarecer un delito, ahora estarán amparadas por las organizaciones comunitarias. Para ello, la comunidad hará el tratamiento de la información, la suministrará de manera discreta y con confianza, para fortalecer las labores de inteligencia en cada sector. Este trabajo de inteligencia es importante porque permitirá identificar a grupos delictivos que afectan a la sociedad, ya que las comunidades son las que conocen los problemas de inseguridad que le aquejan, y así trabajar en favor de todos, a manera de resolver dichos conflictos de manera eficiente y eficaz.

Desde la visión teórica, la justificación se produce por el abordaje de una serie de elementos teóricos que sustentan el estudio, los cuales van a permitir ampliar los mecanismos de operatividad, funcionamiento eficaz y eficiente del recurso humano de la institución, así mismo servirá como material de referencia para futuros investigadores sobre la materia. En el plano metodológico, la investigación se justifica porque permitirá obtener resultados que podrán ser utilizados como soporte teórico para futuras investigaciones orientadas hacia la consolidación necesaria del desarrollo organizacional y la vinculación del cambio planificado como mecanismo de mejora institucional.

Ahora bien, en el aspecto institucional, el Cuerpo de Investigaciones científicas, Penales y Criminalísticas del estado Apure, frente al desarrollo organizacional obtendría algunos cambios que le permitirían lograr mayores

beneficios derivados del recurso humano, factor decisivo para el éxito de la institución. Además de lograr que los individuos tengan sentido de pertenencia, es decir, que sean efectivamente miembros de la institución. También contribuiría al fortalecimiento de elementos positivos de manera tal que se proporcione un ambiente laboral que permita aumentar la efectividad y subsanar las situaciones negativas presentes.

Finalmente, cabe señalar que el estudio se fundamenta bajo las líneas de investigación de la universidad a saber, Ciencias Económicas y Sociales. Comprende investigaciones relativas a la producción y empleo de la riqueza, factores para la optimización de los referidos procesos, desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local, regional y /o nacional. El estudio de organizaciones públicas y privadas en el marco de la planificación, organización, dirección y control, con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros: la generación de directrices y políticas que definan cursos de acción en el mediano y en el largo plazo. Incluye también estudios sobre la investigación social, sus paradigmas teóricos, argumentos epistemológicos y estrategias metodológicas.

También incluye aspectos conceptuales metodológicos y de fondo temático para acometer procesos de planificación (planeamiento, ejecución y evaluación) y /o gestión que conllevan a la superación de condiciones indeseables en cuanto al crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad humana y el medio donde ésta se desempeña. Por consiguiente, se asume la complejidad del objeto de estudio involucrados en los procesos de investigación que desarrolla cada línea dentro de una problemática social donde emergen ideologías, valores, y preconcepciones, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Para desarrollar este aspecto del estudio se tomarán en cuenta los aportes relacionados con el tema de investigación, entre los cuales se mencionan los siguientes:

Díaz (2011); realizó un estudio en la Universidad Central de Venezuela, como requisito para optar al título de Magíster Gerencia, el mismo lo tituló: Desarrollo Organizacional Aplicado a la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas. El objetivo fue estudiar mediante un diagnóstico organizacional, la situación actual de la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas. El estudio lo abordó desde el paradigma cuantitativo, apoyado en la investigación descriptiva, documental en la modalidad de proyecto factible. Del análisis efectuado a los datos obtenidos, permitió generar las conclusiones siguientes:

Luego de aplicar el modelo de Weisbord, siendo este de vital importancia dentro de las organizaciones porque permite visualizar de forma clara y sencilla el funcionamiento de estas a través de seis (6) puntos esenciales, que se relacionan directamente con sus sistemas formales e informales, indicando de forma clara en donde se debe buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas y sus posibles soluciones.

Haciendo énfasis en factores esenciales tales como: el propósito por el cual fue creada la organización, así como también la estructura organizativa existente, las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos presentes,

igualmente se enfoca en los canales de comunicación que se dan para asegurar el logro de las metas y los objetivos y los mecanismos auxiliares que se utilizan para asegurar el éxito dentro de la organización, tales como la planificación y el control. Además se estudió el tipo de relación que se da entre los grupos de trabajo y la frecuencia con que se hacen las actividades en conjunto, al igual que el tipo de liderazgo que predomina dentro de la organización.

De allí, se vislumbran los beneficios al consultar dicho estudio por cuanto tratan variables similares, al mismo tiempo que el estudio presentaron el modelo de Weisbord y algunas recomendaciones que se hacen para mejorar la situación actual de la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas.

Por otra parte, González (2011); realizó un estudio en la Universidad Católica Andrés Bello, como requisito para optar al título de Magíster Gerencia, el mismo lo tituló: Diagnóstico de Desarrollo Organizacional en la Empresa "Obras y Servicios, C.A." (OSECA), en la Universidad Centro-occidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, durante el año 2011. Con el propósito de proporcionar al departamento administrativo de OSECA, los beneficios de la introducción de un programa de Desarrollo Organizacional. El estudio se apoyó en la investigación documental de campo, apoyado en la modalidad de proyecto factible. Del análisis efectuado a los datos recolectados, permitió formular las conclusiones siguientes:

Con la realización del diagnóstico a la empresa, permitió corregir las variaciones en los procesos administrativos, incorporar la innovación necesaria, impulsar la motivación y desarrollo del personal, en fin lograr mayor eficiencia de las actividades de la empresa para crear adaptabilidad a los cambios que demanda el mercado. De allí, que se destaca la importancia de citar dicho estudio, por cuanto tratan variables similares, al mismo tiempo que servirá de consulta para conformar el cuerpo teórico del estudio que se adelanta.

De igual forma, Dautan (2011); realizó un trabajo de grado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia y Planificación Institucional, titulado: Diagnóstico Organizacional Aplicado al Departamento de Contabilidad, Adscrito a la Gerencia de Administración de la Distribuidora Polar del Sur, C.A., el cual tiene como objetivo diagnosticar mediante la aplicación del modelo de Weisbord la situación actual de dicha empresa. La investigación se enmarcó en un diseño de campo, en la modalidad de proyecto factible. Del análisis realizado a los datos obtenidos a través de los instrumentos correspondientes, a saber, el cuestionario, se concluye:

El desarrollo organizacional es utilizado como una estrategia que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, a fin de lograr una mayor efectividad en la ejecución de las actividades de la empresa y, una mejor capacidad de adaptación a los cambios continuos del entorno competitivo. Al citar este estudio, se evidencian los beneficios de consultar dicha investigación, por cuanto servirá de insumo teórico y material de referencia para conformar el cuerpo teórico de la investigación que se adelanta.

Igualmente, Martínez (2012); presentó un trabajo de grado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magister en Gerencia y Planificación Institucional, titulado: Desarrollo Organizacional Aplicado a Fondo Común, Agencia Carabobo, durante el año 2012 en la Universidad de Carabobo; el cual tiene como propósito que Fondo Común optimice sus procesos y pueda brindar a sus clientes un servicio de calidad, para así afianzarse como institución financiera. La investigación la abordó desde el paradigma cuantitativo, enmarcado en el diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible. Luego de haber recolectado y analizada la información obtenida, se concluye lo siguiente:

El personal tiene conocimiento respecto a los objetivos trazados por la empresa, con los cuales se siente involucrado. Existen fallas en el manejo de sus funciones, algunos empleados consideran inadecuada la estructura organizacional establecida, y existe desmotivación respecto a los incentivos percibidos en la medición del desempeño. Además el estilo de liderazgo y la tecnología presentan deficiencia, siendo ambos poco convenientes frente a algunas situaciones y la última poco actualizada. Finalmente, cabe señalar que el estudio citado guarda estrecha relación con la investigación que se adelanta, por cuanto manejan variables similares, lo que permitirá soportar el cuerpo teórico al servir de material de consulta y referencia.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas son importantes dentro de esta investigación, porque permiten sustentarla a través de las distintas teorías generales que ayudan a la comprensión del tema a investigar. En relación con las bases teóricas, Arias (2010), señala que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). A continuación, se pasa a describir cada uno de los elementos teóricos que soportan el estudio:

#### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional se refiere al esfuerzo constante que realiza la gerencia o los líderes de una organización por mantenerla sana, y de ser posible lograr un crecimiento sostenible y funcional de la misma a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un

norte desde la institucionalidad. Por su parte, Beckhard (2012) define el desarrollo organizacional como:

Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (p. 9)

Se hace hincapié en el cambio planeado ya que el desarrollo organizacional implica un diagnóstico sistemático, el desarrollo de un plan de mejoramiento, y la movilización de recursos para alcanzar las metas propuestas. En definitiva, el concepto de desarrollo organizacional está estrechamente relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización, cuidando el evitar toda resistencia a ellos. La finalidad de una intervención de desarrollo organizacional es que la organización aprenda como sistema y alcance la excelencia en su hacer diario, a la vez que se promueve el mejoramiento continuo, la efectividad para funcionar y responder al cambio.

Se plantea que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de adaptarse y asumir cambios, impulsándolas de forma positiva y proactiva para el continuo avance y capacitación. Los beneficios que trae el desarrollo organizacional a las organizaciones son las siguientes: Produce cambios en toda la organización; aumenta motivación en el personal; mejora la calidad de vida del trabajo y la satisfacción del empleado; se logra una sinergia con el equipo de trabajo; visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización; se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

### **Características del desarrollo organizacional**

Según Porras (1992) citado por Zacarías (2013), las características del desarrollo organizacional son las siguientes:

- El desarrollo organizacional se enfoca en la cultura y los procesos.
- El desarrollo organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros. Se observa la importancia de los equipos para el desempeño de las tareas.
- Se concentra en el aspecto humano y social de la organización, interviniendo a la vez sobre los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en toma de decisión es esencial para el éxito.
- El desarrollo organizacional se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del desarrollo organizacional son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

### **Intervenciones del desarrollo organizacional**

Las intervenciones del desarrollo organizacional consisten en una serie de actividades estructuradas, donde los involucrados se comprometen a la realización de actividades que conlleven el mejoramiento de la organización. Se establece que generalmente son cuatro las situaciones que originan una intervención de desarrollo organizacional: existe un problema, hay una oportunidad no realizada, existen algunos aspectos desalineados que deben mejorarse y/o cambia la visión que guía a la organización. Las intervenciones de desarrollo organizacional implementan respetando una estrategia, la cual puede ser planeada con antelación o surgir a medida que se obtiene retroalimentación del medio.

Es por ello, que las acciones de planificación, las acciones de ejecución y la evaluación de las consecuencias de las acciones son una parte esencial

del desarrollo organizacional. Estas formas básicas de intervención van dirigidos principalmente a hacia el enfoque en tres elementos el individuo como tal, un grupo o hacia toda la organización. En mayor o menor medida, todos abarcan los tres elementos pero como su mismo nombre los identifica, estos hacen mayor hincapié sobre los aspectos individuales, de grupo o de la organización como alcance objetivo.

### **Elementos del Desarrollo Organizacional**

- Esfuerzo a largo plazo: Se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayoría de los casos.
- Guiado y Apoyado por la Alta Gerencia: La alta gerencia debe iniciar el “camino” de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.
- Proceso de Visión: Se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes, y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.
- Procesos de Delegación de Autoridad: Se refiere a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.
- Procesos de Aprendizaje: Son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.

- **Procesos de Resolución del Problema:** Se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- **Administración Constante y de Colaboración de la Cultura de la Organización:** Esto significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione. Igual que los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.
- **Investigación Acción:** Se refiere a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de las organizaciones y el practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

### **Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales tales como:

- Obtener informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de las empresas y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

### **Valores del Desarrollo Organizacional**

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuente de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización se encuentren en un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

### **Condiciones para el Éxito o Fracaso en la Implantación de un Plan de Desarrollo Organizacional**

**Para el Éxito:** La organización se encuentra bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones:

- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o un consultor.
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Tienen lugar en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de desarrollo organizacional es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficiencia y buen funcionamiento de las organizaciones.

**Para el Fracaso:** La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.

- La implantación parcial del desarrollo organizacional o de actividades que no estén basada en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Una expectación irrealista del tiempo que tomará la importancia del desarrollo organizacional.
- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores internos y externos.
- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el desarrollo organizacional entre los variados niveles de la organización.
- Buscar “Buenas Relaciones Humanas” como objetivo principal del desarrollo organizacional, en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la institución.
- Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

### **Fundamentos del Desarrollo Organizacional**

Estos fundamentos forman la base de conocimiento sobre la cual se ha constituido el desarrollo organizacional. Esta base de conocimiento es la que usan los líderes y practicantes del desarrollo para planificar y poner en

práctica programas de cambios efectivos. Entre estos fundamentos se encuentran los más importantes a saber:

- **Modelos del Cambio Planificado:** El desarrollo de modelo del cambio planificado facilitó el progreso del Desarrollo Organizacional. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las mismas. Las teorías del cambio planificado son rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esa variable, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio.

### **Cambio Planificado**

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, se debe entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el punto de equilibrio es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, se puede entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen. Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales se discutirán a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de descongelar, mover y volver a congelar.

Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Kilmann (2010) planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

## Planeación Operativa

La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los trabajadores y permitir que los gerentes sepan que actividades deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

En tal sentido, la planeación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la institución tenga éxito a corto plazo. Según Castro (2012) la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planeación operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. (p. 312). En tal sentido, se pasará a describir brevemente cada una de ellas:

**Planeación operativa o Administrativa:** Se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo. Según Charnov (2010), el plan operativo se diferencia de una organización a otra, pero en todos los casos proporciona suficiente documentación y datos para ser revisados por la empresa de comercialización y el punto de vista financiero y que se integren en el conjunto del plan de operaciones corporativas.

**Planeación Prospectiva:** Según Tello (2011) En la planeación prospectiva se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente sin considerar el pasado y el presente como trabas, y explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

**Planeación Económica y Social:** Puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

**Planeación Física o Territorial:** Podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, entre otros, y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

### **Teorías que Sustentan la Investigación**

#### **Teoría Situacional, Lawrence (1966)**

Propuesta por Lawrence (1996), citada por Chiavenato (2012) dice que; las organizaciones necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales. Para estas hay ciertos aspectos básicos:

- La organización es de naturaleza sistémica.
- Las variables organizacionales se interrelacionan entre sí y con el ambiente.
- Las variables ambientales funcionan como variables independientes, y las variables organizacionales dependen de aquellas.

Así que, la organización actúa como un sistema donde la institución depende de su contexto. La teoría situacional postula que los principios de organización no son absolutos. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de ajuste entre organización, ambiente y tecnología. En tal sentido, se toma esta teoría por la necesidad manifestada en el CICPC, dada las características y manifestaciones que exhibe; en relación a su parte estructural y organizacional así como en lo relativo al proceso de recursos humanos.

Sin duda alguna, es de vital importancia la mencionada teoría como fundamento en esta investigación, ya que permite predecir el ambiente general de la organización al determinar las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas y culturales de la institución.

### **Teoría del Clima Organizacional, Wawen (1972)**

Según Wawen (1972), movimiento del desarrollo organizacional que surge a partir de 1962; como un conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y el desarrollo según sus potencialidades. No es una teoría de administrativa propiamente dicha, sino un movimiento donde varios autores buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. French y Bell (1996), definen el desarrollo organizacional como:

Un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional, con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluida la acción y la investigación. (p.81)

Cabe resaltar que a través de esta cita, el desarrollo organizacional tiene como objetivo principal cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales. El desarrollo organizacional, presenta ciertos aspectos básicos: la variación rápida y constante del ambiente, necesidad de adaptación continua, interacción entre la organización y el ambiente, interacción entre el individuo y la organización, el cambio organizacional planeado, la necesidad de participación y compromiso entre otros; lo que expresa la necesidad de incrementar la eficiencia organizacional.

Es notorio que el recurso humano del CICPC, requiere de una metodología orientada a la manera como se adaptan a las necesidades de un proceso de cambio, en la perspectiva en que se pueda alcanzar la capacidad de relación personal entre los miembros de la organización.

### **Teoría de las Expectativas, Vroom (1998)**

Vroom (1998), citado por Chiavenato (2012) dice que la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera depende de la fuerza que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que el resultado tenga para el individuo. Relaciona tres variables:

- El atractivo: De acuerdo a las necesidades de las personas, será el nivel de importancia que se dé al resultado o recompensa de su trabajo.
- El vínculo entre rendimiento y recompensa: Es la medida en la cual la persona piensa que su rendimiento en un grupo determinado condicionará a alcanzar un resultado deseado.
- El vínculo entre esfuerzo y rendimiento: la probabilidad que recibe el individuo de que una cantidad dada de esfuerzo conducirá al rendimiento.

Así que, esta teoría nos habla acerca de comprender las metas del individuo y el vínculo entre el esfuerzo y rendimiento, entre rendimiento y recompensa, entre recompensa y satisfacción personal de las metas.

### **Teoría de los Sistemas, Littere (1979)**

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del desarrollo organizacional. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización se puede graficarlo así:



Fuente: Litterer (1979).

Al trasladar este modelo a las organizaciones, se encuentran factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo,

están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como retroalimentación positiva y retroalimentación negativa. Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también se debe saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

### **Modelos del Desarrollo Organizacional**

Estos modelos y teorías son útiles para la fase de diagnóstico de la consultoría de Desarrollo Organizacional, puesto que ayudan a organizar y sistematizar la masa potencial de confusión. El profesional de Desarrollo Organizacional puede escoger ciertos modelos y teorías, algunos descriptivos y otros que destacan las dimensiones para el diagnóstico, proporcionando así la orientación para el cambio. A continuación se hace referencia de algunos Modelos del Desarrollo Organizacional:

#### **Modelo del Cambio Planificado de Mello (2004)**

Cabe destacar que éste será del modelo que se implementará en la Institución antes mencionada. El Cambio Planificado utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, puede subdividirse en etapas o fases de consultoría a saber:

- Contacto, Contrato y Entrada: Estas constituyen la fase inicial, que puede ser el resultado de una conversación exploratoria del cliente y el consultor acerca de las posibilidades de una labor de Desarrollo Organizacional.
- Recolección de Datos: Fase mediante la cual se obtiene información a través de cuestionarios, observaciones y entrevistas que contribuyan al diagnóstico de la situación que se presenta en determinada área de trabajo.

- Diagnóstico: El especialista de Desarrollo organizacional a través de los datos recolectados, procede a conjugar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.
- Planeación de Intervenciones: Esta fase se lleva a cabo una vez realizado el diagnóstico, con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación estratégica, la forma de programar actividades y de cuáles serán los puntos de acción que se deberán ejecutar.
- Acción: La acción determinará la actitud y método de solución o mejoras del problema de modo que se pueda implantar el cambio.
- Acompañamiento y Evaluación: A través de esta fase final se controla y se autoevalúan los resultados obtenidos para conocer el éxito o fracaso de los procedimientos realizados. La evaluación es de gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor del cambio, y es una forma primordial que se aprenda la consecuencia de una acción con la finalidad de poder cubrir las necesidades de las comunidades logrando así asegurar su crecimiento y desarrollo futuro.

### **Antecedentes de la Organización**

#### **Breve Reseña Histórica del Cuerpo Técnico de Policía Judicial a Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas**

En vista de que al finalizar la dictadura del general Marcos Pérez Jiménez el país no contaba con un cuerpo investigativo con carácter científico para los delitos y los crímenes. Esta situación se trató de resolver a principios del gobierno provisional cuando asumió el control del Estado, el 23 de enero de 1958, presidido por el Contralmirante Wolfgang Larrazábal Ugueto, quien ordenó mediante el Decreto número 3 de fecha 24 de enero de 1958, la

disolución de la Seguridad Nacional del Organigrama del Ministerio de Relaciones Interiores.

Con la promulgación del decreto, el país quedó totalmente desprovisto de un cuerpo de policía para la investigación criminal, y tampoco contaba con una estructura que pudiera ajustarse al esquema del nuevo proyecto socio-político planteado y que pudiera utilizarse como base institucional en la reconstrucción de una nueva policía, dedicada solamente a la investigación criminal. Este vacío se resolvió con la creación de un cuerpo de policía que iba a tener funcionamiento transitorio. Es decir, emergencia del momento, se creó una policía temporal denominada Criminológica para que actuara en la parte delictiva.

Por disposición de la Junta de Gobierno y de conformidad con el decreto N° 48 de fecha 20 de febrero de 1958, se nombra al ciudadano Doctor Rodolfo Plaza Márquez Director del Cuerpo Técnico de Policía Judicial”, juramentado el 11 de marzo de 1958, por el Dr. René de Sola, en el edificio Universidad sede del Ministerio de Justicia en la Dirección de Administración siendo publicado en Gaceta Oficial N° 25.607. Ese mismo día por orden del Ministro, el Dr. Plaza inició actividades acompañado por el doctor Carlos Eduardo Guerrero Galavís.

**Misión:** El Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas es una institución que garantiza la eficiencia en la investigación del delito, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción penal que conduzca a una sana administración de justicia.

**Visión:** Ser la Institución indispensable, por su reconocida capacidad científica y máxima excelencia de sus recursos, con la finalidad de alcanzar el más alto nivel de credibilidad nacional e internacional en la investigación del fenómeno delictivo organizado y criminalidad violenta.

**Valores:** Respeto, Honestidad, Ética, Moral, Disciplina, Vocación de servicio

**Objetivos:** Optimizar las acciones de Investigación Criminal tendentes a lograr el esclarecimiento de los hechos delictivos.

Capacitar el capital humano integrado a la Institución, con el fin de alcanzar un alto nivel de eficacia y eficiencia.

Elevar el sentido de pertenencia institucional, vinculado a la dinámica científica y tecnológica, a través de la práctica de los valores del CICPC.

Garantizar las acciones y medios tendentes a mejorar la calidad de vida de sus miembros, en el aspecto educativo, cultural, deportivo, social y económico.

Consolidar la imagen de profesionalismo de la institución ante la comunidad en general, fundamentada en una gerencia de alta capacidad de respuesta.

Lograr insertarse en la comunidad internacional como organismo de investigación penal de vanguardia.

Dotar al capital humano del CICPC de herramientas, mecanismos logísticos y de infraestructura que garanticen el óptimo desempeño de sus funciones.

Apoyar las políticas de Estado a través de estrategias dirigidas a la reducción de los delitos en todas sus modalidades.

Fortalecer organizacionalmente la institución y su sinergia con otros organismos de la Administración Pública Nacional y con instituciones privadas.

**Funciones:** El Decreto con fuerza de Ley de los Órganos de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, establece las competencias del CICPC, como "órgano principal en materia de investigaciones penales", que estará "al servicio exclusivo de los intereses del Estado".

**Artículo 11. Corresponde al órgano principal de investigaciones penales:**

Practicar las diligencias que le ordene el Ministerio Público, encaminadas a investigar y hacer constar la perpetración de un hecho punible, con todas las circunstancias que puedan influir en su calificación y la responsabilidad de los autores y demás partícipes, identificación de las víctimas, de las personas que tengan conocimiento de los hechos, así como el aseguramiento de los objetos activos y pasivos relacionados con el delito.

Elaborar, analizar en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística y presentar al Ministerio del Interior y Justicia las estadísticas de criminalidad, cuando sean requeridas, con el objeto de adoptar las políticas de prevención y se apliquen las medidas necesarias para garantizar el fin del Estado en materia de seguridad.

Desarrollar políticas de prevención, orientación, publicidad, colaboración e información a fin de aplicar medidas técnicas que permitan reducir y evitar la actividad delictiva.

Auxiliar en caso de necesidad a la Dirección Nacional de Identificación y Extranjería, y colaborar en la identificación, localización y aprehensión de ciudadanos extranjeros solicitados por otros países.

Las demás actuaciones o funciones que le sean atribuidas de conformidad con la ley.

## **Bases Legales**

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

El 16 de diciembre de 1999, es promulgada la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, quedando establecido en el Título VII de la Seguridad de la Nación Capítulo IV, de los Órganos de Seguridad Ciudadana, artículo 332 – ordinal 2, lo siguiente:

El Ejecutivo Nacional, para mantener y restablecer el orden público, proteger a los ciudadanos y ciudadanas, hogares y familias, apoyar las decisiones de las autoridades competentes y asegurar el pacífico disfrute de las garantías y derechos constitucionales, de conformidad con la ley, organizará:

1. Un cuerpo uniformado de policía nacional.
2. Un cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas.
3. Un cuerpo de bomberos y bomberas y administración de emergencias de carácter civil.
4. Una organización de protección civil y administración de desastres.

Los órganos de seguridad ciudadana son de carácter civil y respetarán la dignidad y los derechos humanos, sin discriminación alguna.

La función de los órganos de seguridad ciudadana constituye una competencia concurrente con los Estados y Municipios en los términos establecidos en esta Constitución y en la ley.

Por otra parte, en consideración a que el artículo 322 de la Constitución encomendó al Poder Ejecutivo Nacional, en materia de resguardo de la seguridad ciudadana, la creación de un cuerpo policial de investigación penal, la integración del CICPC a la Administración Pública, concretamente al Ministerio con competencia de interior y justicia, resulta concluyente lo que por mandato de la ley implica la sujeción al control jerárquico ejercido por ese ministerio sobre el cuerpo policial, cualquiera que sea la fórmula organizativa a la que se recurra para ese encuadramiento o integración.

### **Ley Orgánica del Servicio de la Policía de Investigación, el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas y el Instituto Nacional de Medicina Forense (2012)**

El 15 de junio de 2012, fue publicado mediante Decreto N° 9.045 con Rango, Valor y Fuerza de “Ley Orgánica del Servicio de la Policía de Investigación, el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas y el Instituto Nacional de Medicina Forense”, con competencia

en materia de seguridad pública para dar respuesta precisa al fortalecimiento de la investigación criminal.

Artículo 1°. El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley tiene por objeto regular el servicio de póliza de investigación y de auxilio a la administración de la justicia penal, así como la organización y competencias del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas y el Servicio Nacional de Medicina y Ciencias Forenses, con fundamento en las normas, principios y valores establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 3°. El servicio de policía de investigación es el conjunto de acciones ejercidas en forma exclusiva por el Estado a través de los órganos y entes con competencia en materia de investigación penal y policial, conforme a los lineamientos y directrices contenidos en la legislación nacional y los que sean dictados por el Órgano Rector, con el propósito de determinar la comisión de hechos punibles. De los fines del Servicio de Policía de Investigación

Artículo 4°. Son fines del servicio de policía de investigación:

1. Contribuir a la determinación de la comisión del delito, la identificación de los autores, autoras, demás partícipes y víctimas, las circunstancias y modalidades de comisión delictiva, mediante la colección y preservación de las evidencias o desarrollo de elementos criminalísticos correspondientes con la finalidad de lograr la aplicación de la ley y el ejercicio de la función jurisdiccional.
2. Desarrollar la investigación penal con criterios técnicos y científicos para fundamentar los actos conclusivos del Ministerio Público en los procesos penales.
3. Brindar auxilio al sistema de justicia, en estricto apego a las competencias y atribuciones establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

4. Elaborar estadísticas de criminalidad, con la finalidad de informar al órgano rector en materia de seguridad ciudadana.

Artículo 5°. El servicio de policía de investigación es de carácter indagatorio y se prestará de manera continua e ininterrumpida.

Artículo 6°. El servicio de policía de investigación es de carácter civil y profesional, lo cual se manifiesta funcionalmente en su mando, personal, dirección, estructura, cultura, estrategias, tácticas, equipamiento y dotación.

El instrumento legal define y regula lo que se debe entender por servicio de Policía de Investigación el conjunto de acciones ejercidas en forma exclusiva por el Estado a través de los órganos con competencia en materia de investigación penal y policial, entendido esto como la unificación las diligencias orientadas al descubrimiento y comprobación científica de los delitos, la identificación de autores, partícipes y víctimas en el objeto activo y pasivos de su perpetración.

En segundo lugar establece en el capítulo tercero una serie de principios generales como el de celeridad, eficiencia, cooperación, igualdad, imparcialidad, proporcional, legalidad, participación ciudadana, derechos humanos y debido proceso los cuales deben observar los funcionarios en el desarrollo de las investigaciones. Establece la rectoría de la investigación al Ejecutivo Nacional por Órgano del Ministerio del Poder Popular Para Relaciones Interiores y Justicia atribuyendo la coordinación del CICPC, al Vice Ministerio de Investigaciones Penales. También, consagra un sistema integrado de Policía de Investigación con la finalidad de articular la actuación de órganos y entes que ejercen investigación penal para mejorar la eficiencia del servicio.

Asimismo, definen los órganos especiales para la investigación penal y sus competencias. Atribuye al CICPC y a los otros cuerpos de policía habilitados para ejercer investigación penal, la ejecución del Plan de Investigación Científico Policial, adecuando sus niveles de actuación a la capacidad y medios técnicos necesarios para desarrollar apropiadamente la

investigación, así como los criterios de territorialidad, complejidad, intensidad y especificidad. Esta Ley atribuye la dependencia administrativa y funcional del CICPC al Ministerio del Poder Popular Para Relaciones Interiores y Justicia. Se establece las atribuciones de la institución en dos situaciones: como órgano principal de investigación penal y órgano de apoyo a la ejecución de las decisiones de autoridades públicas.

En su articulado se especifican los requisitos y las atribuciones del Director General del Cuerpo. Se crea la Unidad Especial de Apoyo a la Investigación, anteriormente denominadas Brigada de Acciones Especiales (BAE), y Brigada de Respuesta Inmediata (BRI), para intervención en situaciones de alta complejidad e intensidad vinculadas a las función de investigación penal de la Institución, brindando soporte efectivo y especializado en intervenciones vinculadas a estructuras criminales sofisticadas, se establece su competencia y actividades limitadas en atención al protocolo de actuación emanado del órgano rector.

La ley establece en su Título IV, las normas generales sobre el plan de carrera del personal de Investigación Penal, entre ellas cabe destacar: el ingreso, la formación continua, la prohibición de intervención del servicio y los tres niveles que componen la organización jerárquica del Cuerpo.

En el Título V de la Ley, se establece el Servicio Nacional de Medicina y Ciencia Forense, estableciéndose sus atribuciones, dependiente administrativamente y funcional del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Asimismo, se menciona lo relativo al uso Progresivo y Diferenciado de la Fuerza, como principio general de la actuación de los funcionarios orientados por el respeto de la vida como valor supremo constitucional y el entrenamiento y capacitación permanente en esta materia.

El instrumento legal también establece los parámetros referido al control de la gestión al servicio de policía y la participación ciudadana, donde

destacan la rendición de cuenta, la contraloría social, mecanismos internos y externos de supervisión, así como la atención a la víctima.

En cuanto a la “Ley del Estatuto de la Función Pública de la Policía de Investigación” publicada mediante Decreto N° 9.046 de fecha 15 de junio de 2012, su objeto es regir la relación de empleo público entre los funcionarios policiales de investigación penal, los expertos legales y el CICPC.

La ley define los actos de servicios, los deberes y derechos de los funcionarios, el plan de carrera de los funcionarios, policiales de investigación, su ingreso, periodo de prueba, acreditación, formación continua, niveles jerárquicos, requisitos de ascenso, tipo de ascenso, causales de retiro, remuneraciones, beneficios sociales, vacaciones, permisos y licencias. De igual forma, establece el Sistema Disciplinario, órganos de control interno, sanciones y procedimiento.

En su décimo y último capítulo se define la figura de los expertos en materia de investigación penal, requisitos de ingreso y régimen jurídico aplicable.

### **Ley Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013 – 2019)**

Objetivo Nacional 2.5. Lograr la irrupción definitiva del Nuevo Estado Democrático y Social, de Derecho y de Justicia.

Objetivos Estratégicos y Generales 2 .5 .1. Desatar la potencia contenida en la Constitución Bolivariana para el ejercicio de la democracia participativa y protagónica.

2.5.5.6. Implementar el Plan Patria Segura a nivel nacional, para fortalecer la capacidad del Estado de protección a los ciudadanos y construir la paz desde adentro, en corresponsabilidad con el poder popular y la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. 2.5.5.7. Culminar el proceso de

refundación del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC).

Así mismo, cabe destacar que el estudio se fundamenta en el objetivo nacional 2.5 y específicamente en el 2.5.5.7, donde se busca culminar el proceso de fundación de los funcionarios del CICPC a los fines de capacitarlos y adiestrarlos continuamente, a nivel personal, profesional y con las nuevas tecnologías.

### **Glosario de Términos**

- Cambio: Palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.
- Efectividad: Indicación de la contribución o del valor para la organización, como, por ejemplo, la contribución del personal, mediante la mejora de la productividad, la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa. Es cumplir con la meta o el objetivo propuesto.
- Eficacia: Cumplimiento de programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas.
- Eficiencia: Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos de calidad requerida.
- Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.
- Organización: Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es

intencionada en el sentido en el que se debe garantizar las asignaciones de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

- Políticas: Es el arte o el modo en el cual las organizaciones por medio de lineamientos propios conducen sus asuntos para alcanzar un fin.
- Procedimientos: Señalan los pasos a seguir, ordenados en secuencia lógica, necesarios para llevar a cabo las tareas que impone un determinado tipo de trabajo.
- Recurso Humano: Grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización, que está compuesto por individuos. Rendimiento: Es la manera de realizar una actividad con la mayor eficiencia y eficacia posible, para aumentar el desempeño del personal de una organización. Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores por ejercer la autoridad delegada a ellos en una forma para lograr los resultados esperados.

### **Operacionalización de Variables**

Aun cuando la palabra operacionalización no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Según Arias (2010), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición” (p. 60); así mismo el autor define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (p. 61). Ahora bien, se pasa a describir el cuadro de variables:

## Cuadro 1

### Operacionalización de Variables

<b>Objetivo General:</b> Proponer un plan de desarrollo organizacional como estrategia de cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
- Diagnosticar el desarrollo organizacional que existe actualmente en el Cuerpo de Investigaciones Penales y Criminalísticas del Estado Apure.	Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud</li> <li>- Cultura</li> <li>- Aspecto Comunicacional</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Ambiente Laboral</li> <li>- Eficiencia y Eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-3</li> <li>4-6</li> <li>7-8</li> <li>9-10</li> <li>11-12</li> <li>13-14</li> <li>15</li> </ul>	Funcionarios	Encuesta	Cuestionario
- Identificar las estrategias que implementan los directivos para fomentar el cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.	Estrategias de Cambio Planificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima Laboral</li> <li>- Cultura Organizacional</li> <li>- Cambio Organizacional</li> <li>- Programas de mejoramiento de competencias laborales.</li> <li>- Administración del talento humano.</li> <li>- Estilo de Dirección.</li> <li>- Comunicación e integración.</li> <li>- Trabajo Grupal.</li> <li>- Satisfacción general en el trabajo.</li> <li>- Relación con la organización, realización y formación.</li> <li>- Planeación operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-3</li> <li>4-6</li> <li>7-9</li> <li>10-11</li> <li>12-14</li> <li>15-16</li> <li>17-19</li> <li>20-22</li> <li>23-24</li> <li>25-27</li> <li>28-30</li> </ul>	Directivos	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Paradigma de Investigación**

La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado. La presente investigación cuyo objetivo es proponer un plan de desarrollo organizacional como estrategia de cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, se fundamentó en el paradigma positivista cuantitativo, el cual es definido por Hernández y Otros (2010) como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta cuyos resultados serán tabulados y analizados de manera cuantitativa.

El producto de la investigación de corte cuantitativo fue un informe en el que se mostraron una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que dé una explicación, más allá de la que en sí mismos conllevan. Viéndolo desde este punto de vista, se podría pensar que los estudios cuantitativos son arbitrarios y que no ayudan al análisis de los resultados más que lo que han mostrado por si solos. Esto no es tan así pues con un estudio de este tipo se muestra además las características de estos datos que han sido organizados.

Además de lo antes expuesto, vale decir que el estudio se fundamentó bajo el paradigma cuantitativo que estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados. Este tipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra. De aquí se puede hacer inferencia a una población de la cual esa muestra procede. Más allá del estudio de la asociación o la relación pretende, también, hacer inferencia que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. Todo esto va mucho más allá de un mero listado de datos organizados, como se puede leer en la afirmación antes expuesta.

### **Tipo de Investigación**

Desde el punto de vista metodológico el estudio es de carácter descriptivo, ya que se planteó describir en forma específica las características inherentes a la investigación. En tal sentido, Arias (2010), señala que la investigación descriptiva consiste en:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

Por su parte, Hernández y Otros (2010), expresan que: “Los estudios descriptivos consisten en describir situaciones y eventos. Es decir cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis”. (p. 60). El estudio se consideró descriptivo por cuanto miden de forma independiente las variables y aún

cuando no se formulan hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación.

### **Diseño de Investigación**

El estudio se apoyó en una investigación de campo, dado que la información se obtuvo en forma directa de parte de los trabajadores en sus ambientes de trabajo. Ahora bien, Arias (2010), señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.31). Es por ello, que el investigador obtuvo la información pero no alteró las condiciones existentes, de allí su carácter de investigación no experimental.

Finalmente, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, por cuanto consistió en elaborar una propuesta para darle solución al problema planteado. En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) define el proyecto factible como: “Un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 11).

### **Población y Muestra**

La población, de acuerdo con Arias (2010), es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de manera que sean aplicables, no sólo a uno o a pocos casos, sino que sean aplicables a muchos casos similares o de la misma clase. En este sentido, una investigación puede tener como propósito el

estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos. A dicho conjunto se le denomina población.

En atención a lo señalado, la población para el presente estudio estuvo constituida por cuarenta y nueve (49) sujetos que trabajan en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, estado Apure, tal como se expresa en el siguiente cuadro:

### **Cuadro 2**

#### **Distribución de la Población del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, estado Apure**

<b>Nº Sujetos</b>	<b>Estrato</b>	<b>Total</b>
4	Comisarios	<b>49</b>
8	Inspectores	
29	Detectives	
8	Expertos	

**Fuente:** Departamento del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, estado Apure, (2015)

### **Muestra**

Para Tamayo (2010), sostiene que la muestra, “es la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual está formada”. (p. 115). Por su parte, Arias (2010), señala que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). En cuanto al tamaño de la muestra, se tomó en consideración de manera censal, por lo tanto la totalidad del

personal quedando conformada la muestra por los cuarenta y nueve (49) sujetos.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. En este aparte, se indicaron las técnicas e instrumentos que fueron utilizados en la investigación. La elección de las técnicas y los instrumentos apropiados para la realización de una investigación debe ser muy cuidadosa. Van Dalen y Meyer (2012), plantean que “es una tarea difícil y delicada, de la cual depende en gran medida el éxito de la investigación” (p.134). En tal sentido para recoger la información necesaria se eligió la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario.

#### **Técnica**

Según Ramírez (2010) “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado utilizado para la recolección de información con bastante éxito en el ámbito de las ciencias sociales.” (p. 137). La técnica que se asumió en esta investigación fue la encuesta, la cual es definida por Sabino (2010), como:

El diseño encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales, y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 69).

#### **Instrumento**

Para lograr la información requerida se utilizó un instrumento denominado cuestionario; el cual, Sabino (2010) lo explica como “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos (p. 68). Por su parte, Arias (2010), señala que: “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento contentivo de una serie de ítems o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74).

Para ello, se administraron dos cuestionarios, el primero estuvo dirigido a los funcionarios, a los fines de diagnosticar el desarrollo organizacional que existe actualmente en el Cuerpo de Investigaciones Penales y Criminalísticas del Estado Apure e identificar las estrategias que implementan los directivos para fomentar el cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure. El mismo se diseñó con 15 ítems bajo la escala de Likert con alternativas de respuestas que van desde De Acuerdo (DA), No Tengo Opinión (NTO) y En Desacuerdo (ED).

Un segundo instrumento se aplicó a los directivos a los fines de identificar las estrategias que implementan para fomentar el cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure. El mismo se diseñó con 30 ítems bajo la escala de Likert con alternativas de respuestas que van desde Siempre (S), A Veces (AV), Raras Veces (RV) y Nunca (N).

## **Validez**

Según Hernández y otros (2010), la validez se define como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346).

El instrumento que será diseñado para la presente investigación, estuvo sometido a criterios técnicos de validez y confiabilidad. En este sentido, la validez del instrumento en el estudio se determinó a través de Juicio de expertos, para lo cual se consultaron a tres especialistas en metodología, Administración y gerencia, relacionados con la temática investigada.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es definida por Sabino (2010), como: “es el grado con el cual las mediciones de un instrumento sean consistentes, precisas o breves por error” (p. 137). Esta se determinó a través de la aplicación de una prueba piloto, definida por Contreras (2011), como “un ensayo de técnicas e instrumentos de investigación, realizada en pequeña escala con el propósito de conocer la validez, funcionamiento y aplicabilidad de los mismos”. (p. 31).

En tal sentido, cabe considerar que la confiabilidad es otro requisito que debe cumplir el instrumento de recolección de datos y es según Hernández (op. cit) “el grado en que se producen los mismos resultados cada vez que se aplica al mismo sujeto” (p. 239). Al respecto, Ary y Col (2011), sostienen “que la confiabilidad implica cualidades de estabilidad, consistencia y exactitud” (p.192). En tal sentido, para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de correlación Alpha de Cronbach, el cual se mide a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N \cdot P}{1 + P (N-1)}$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach

N = Número de ítems en la escala

P = Promedio de las correlaciones entre ítems

### **Cuadro 3**

#### **Escala del Coeficiente de Confiabilidad**

<b>Coeficiente</b>	<b>Criterio</b>
0 – 0.20	Muy baja
0.21 – 0.41	Baja
0.42 – 0.62	Moderada
0.63 – 0.83	Alta
0.84 – 1	Muy Alta

Una vez aplicada la fórmula y de acuerdo al resultado se tomó en cuenta los valores que indican que el instrumento es confiable. En este sentido, la confiabilidad según Méndez (2010), se considera de acuerdo a la siguiente escala: 0.50 y 1, lo que indica que un instrumento confiable debe ubicarse entre estos criterios, de lo contrario debe ser sometido a revisión o rehacerse completo. En cuanto al primer instrumento administrado a los funcionarios, se obtuvo un coeficiente de 0,94 puntos y el segundo instrumento aplicado a los directivos 0,96 puntos, lo que deja en evidencia una alta confiabilidad en los resultados obtenidos.

### **Procedimientos de la Investigación**

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizaron en (3) fases:

## **Fase Documental**

En esta fase se cumplieron los siguientes procedimientos:

- Selección del tema y delimitación precisa del problema.
- Recolección de fuentes bibliográficas y documental.
- Revisar y clasificar las fuentes necesarias para la fundamentación del marco teórico conceptual.
- Fichar todo el material seleccionado.

## **Fase de Campo**

En esta fase se trabajó así:

- Se realizó el diagnóstico de la situación objeto de estudio, mediante la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- Se organizaron, clasificaron y tabularon los datos derivados del instrumento.
- Formulación de las conclusiones pertinentes con las variables.

## **Fase Operativa**

Esta fase se abordó de la siguiente forma:

- Se elaboraron las recomendaciones y la propuesta considerando el diagnóstico y los objetivos.

## **Técnicas de Análisis de Datos**

La técnica de análisis de datos según Arias (2010), “describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan tales como: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”.

(p. 111). En lo referente al análisis, se definieron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

La información se clasificó de acuerdo a los objetivos de la investigación y a cada una de las respuestas dadas por los sujetos que conformaron la muestra, cada registro de los datos arrojados por el instrumento permitió establecer las frecuencias relativas y absolutas respectivas. A lo que Hernández y otros (2010), sostiene que codificar significa, “asignarle un valor numérico que los represente”. Es decir, a las categorías de cada ítems y variable se le asignó un valor numérico que tienen un significado, los ítems fueron analizados y tabulados en forma manual, de acuerdo a los aspectos categorizados en el instrumento según la escala propuesta, esto permitió obtener resultados que conllevaron a realizar la propuesta.

Los resultados que obtenidos a través del instrumento aplicado se agruparon por dimensiones de la variable en el cuadro de distribución porcentual tabulados manualmente. Para mayor claridad y precisión los ítems fueron representados gráficamente en forma de diagramas de barras, utilizando para ello un paquete estadístico, para cada ítems analizado lo cual permitió establecer conclusiones y recomendaciones pertinentes para este estudio. El análisis a considerar fue el cuantitativo el cual según Azuaje (2010), “se hace mediante enunciados referidos a informaciones numéricas (p.118). Por otra parte, se utilizó el análisis descriptivo, el cual según este mismo autor, “se refiere a la búsqueda de significados y sentido a la información con relación al contexto dentro del cual se desarrolla el estudio”. (p.118).

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el análisis de la información recogida a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. El mismo reflejó como surgieron las variables del estudio. Se incluye el diseño de estrategias sobre la base de la investigación proyectiva que según Leal (2010), es: “El resultado de una investigación que busca la forma como afecta al sujeto de estudio para producir cambios o transformaciones” (p. 33). Las investigaciones pueden enmarcarse dentro de esta realidad y usualmente son propuestas. La finalidad de la investigación desarrollada fue diseñar un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

A propósito de cumplir con este cometido, se operacionalizaron las siguientes variables: Desarrollo organizacional y Estrategias de cambio planificado. En lo que respecta al estudio de estas variables, se tiene que el mismo se logró a través de un instrumento (encuesta) que fue aplicado a la población involucrada en este trabajo, cumpliéndose en consecuencia, con una fase de campo con la cual se obtuvo la información referente a los indicadores correspondientes a cada variable operacionalizada, generándose en consecuencia los resultados de la investigación que se presentan en este capítulo en forma numérica y descriptiva, dejándose evidencias del uso de técnicas cuantitativas y descriptivas.

En este sentido, con la finalidad de considerar el logro de los objetivos propuestos, así como el estudio de las variables operacionalizadas, se presentan en este capítulo, los resultados de la investigación en cuadros

numéricos que distribuyen las frecuencias e índices porcentuales, sustentadas con una descripción o interpretación.

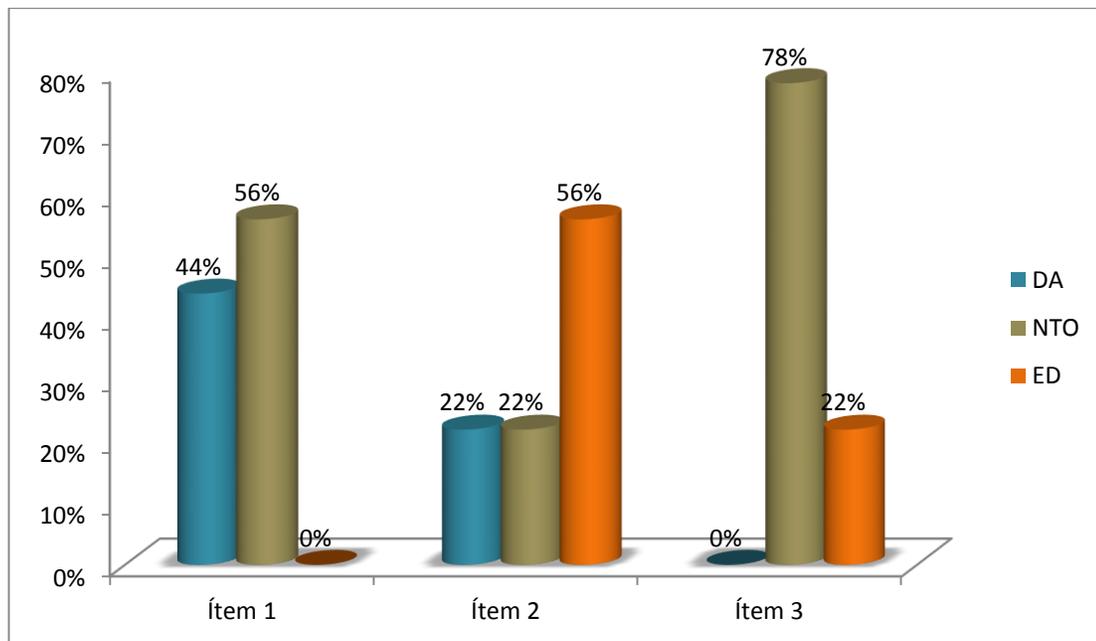
### Variable 1: Desarrollo Organizacional

#### Cuadro 4

**Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Actitud**

Nº	ITEMS	DA	NTO	ED	Total
1.	Tiene usted una actitud positiva constante hacia las funciones que realiza en la institución.	20 44%	25 56%	-	45 100%
2.	Usted mantiene un alto nivel de compromiso con su trabajo.	10 22%	10 22%	25 56%	45 100%
3.	Los demás trabajadores se identifican con las metas, visión, misión y valores de la organización.	-	35 78%	10 22%	45 100%

Fuente: Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 1. Actitud**

El cuadro 4, muestra los resultados para el indicador **Actitud**, se tiene entonces que para el Ítems 1 “Tiene usted una actitud positiva constante hacia las funciones que realiza en la institución” la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio NTO y el resto 44% se localiza en la disyuntiva DA. Para el Ítems 2 “Usted mantiene un alto nivel de compromiso con su trabajo” la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% y 22% se localiza en las disyuntivas DA y NTO respectivamente.

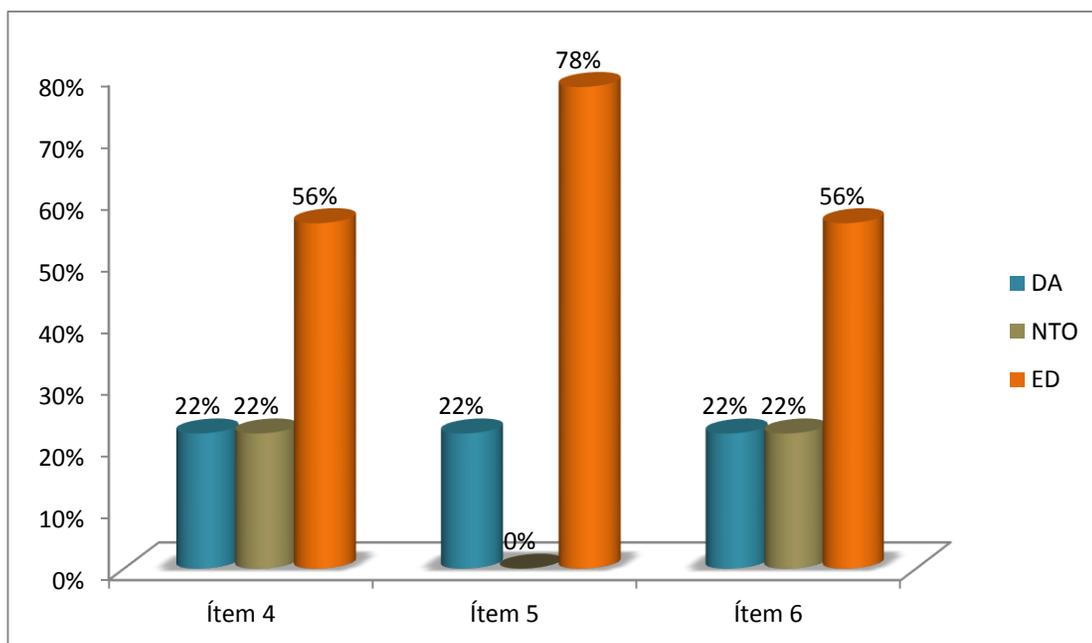
Con respecto al ítem 3 “Los demás trabajadores se identifican con las metas, visión, misión y valores de la organización”, la mayor concentración de las respuestas 78% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio NTO, mientras que el resto 22% se localiza en la disyuntiva ED. Al interpretar los resultados, se evidencia una clara tendencia de opinión por parte de los funcionarios de manera desfavorable lo que lleva a deducir que los funcionarios en poca medida mantienen una actitud de compromiso e identidad con la organización.

### **Cuadro 5**

#### **Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cultura**

<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>	<b>DA</b>	<b>NTO</b>	<b>ED</b>	<b>Total</b>
4.	Demuestras una actitud con carácter proactivo hacia el cambio organizacional.	10 22%	10 22%	25 56%	45 100%
5.	Los esfuerzos predestinados para el cambio en la organización cuentan con la participación de sus compañeros.	10 22%	-	35 78%	45 100%
6.	El director involucra y consulta a los miembros de la institución de los cambios que se efectuarán en su trabajo.	10 22%	10 22%	25 56%	45 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 2. Cultura**

El cuadro 5, muestra los resultados para el indicador **Cultura**, se tiene entonces que para el Ítems 4 “Demuestras una actitud con carácter proactivo hacia el cambio organizacional”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% y 22% se localizan en las disyuntivas DA y NTO respectivamente. En cuanto al ítem 5 “Los esfuerzos predestinados para el cambio en la organización cuentan con la participación de sus compañeros”, la mayor concentración de las respuestas 78% aportadas por los encuestados se localizan en el criterio ED, mientras que el resto 22% se localiza en la disyuntiva DA.

Para el 6 “El director involucra y consulta a los miembros de la institución de los cambios que se efectuarán en su trabajo”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% y 22% se localizan en las disyuntivas DA y NTO respectivamente. Al obtener los resultados para el indicador cultura, se evidencia una tendencia desfavorable de respuestas puesto que los funcionarios son de la opinión que la participación de sus compañeros no es

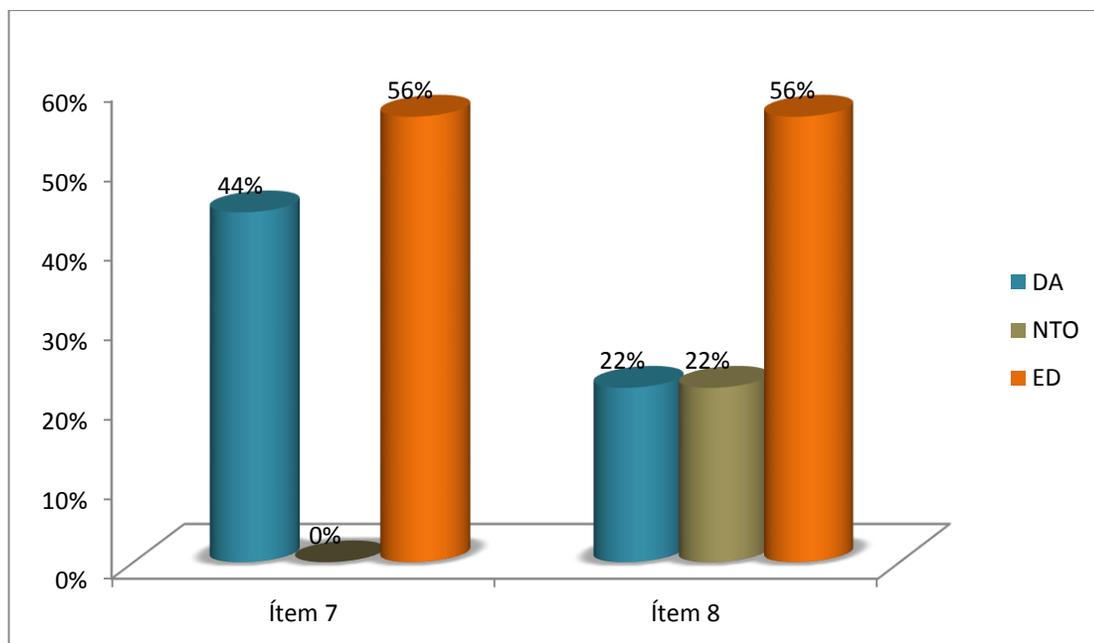
un hecho que se maneja en relación a los diversos cambios estructurales que se pudieran adelantar en la institución y de esta manera no se le consulta al personal sobre los cambios y mejoras para la organización.

### Cuadro 6

**Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Aspecto Comunicacional**

Nº	Ítems	DA	NTO	ED	Total
7.	En la institución se promueve una comunicación dirigida a agilizar el flujo de mensaje entre los compañeros, para efectuar de manera efectiva y eficiente la labor de trabajo.	20 44%	-	25 56%	45 100%
8.	La comunicación que se da dentro de la institución para con sus compañeros influye en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas mejorando el rendimiento laboral y resolución de casos de manera positiva.	10 22%	10 22%	25 56%	44 100%

Fuente: Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 3. Aspecto Comunicacional**

El cuadro 6, muestra los resultados para el indicador **Comunicación**, se tiene entonces que para el Ítems 7 “En la institución se promueve una comunicación dirigida a agilizar el flujo de mensaje entre los compañeros, para efectuar de manera efectiva y eficiente la labor de trabajo”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED respectivamente, mientras que el resto 20% se localiza en la disyuntiva DA.

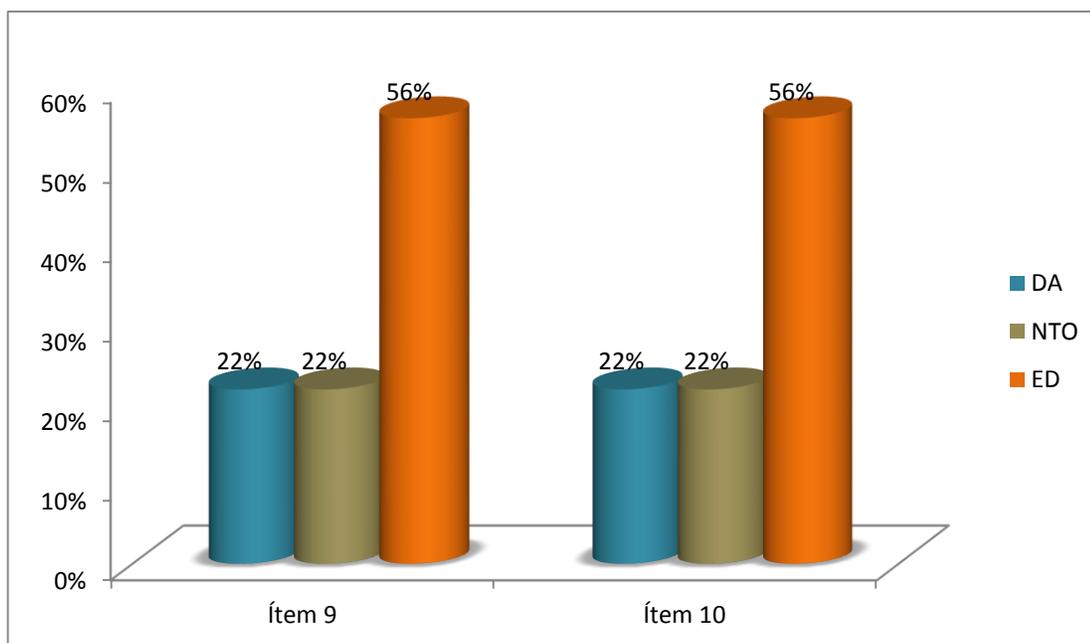
Para el Ítems 8 “La comunicación que se da dentro de la institución para con sus compañeros influye en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas mejorando el rendimiento laboral y resolución de casos de manera positiva”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% y 22% se localiza en la disyuntiva DA y NTO respectivamente. Al dilucidar la información obtenida para este indicador, se vislumbra la prevalencia de las respuestas aportadas de forma negativa o desfavorable, infiriéndose que en la organización no se promueve una comunicación encaminada a facilitar y agilizar un flujo comunicacional que verdaderamente contribuya a alcanzar las metas y objetivos de la institución.

#### **Cuadro 7**

#### **Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Liderazgo**

<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>	<b>DA</b>	<b>NTO</b>	<b>ED</b>	<b>Total</b>
9.	En la institución los directivos enmarcan su liderazgo de manera innovadora, progresista, creativa, como alternativa de cambio planificado para optimizar el rendimiento laboral y lograr la eficiencia en la administración de justicia.	10 22%	10 22%	25 56%	45 100%
10.	Los sistemas de recompensa y las restricciones que impone el gerente no alteran el manejo del equipo de trabajo de la institución.	10 22%	10 22%	25 56%	45 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 4. Liderazgo**

El cuadro 7, muestra los resultados para el indicador **Liderazgo**, se tiene entonces que para el Ítems 9 “En la institución los directivos enmarcan su liderazgo de manera innovadora, progresista, creativa, como alternativa de cambio planificado para optimizar el rendimiento laboral y lograr la eficiencia en la administración de justicia” la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% y 22% se localiza en las disyuntivas DA y NTO.

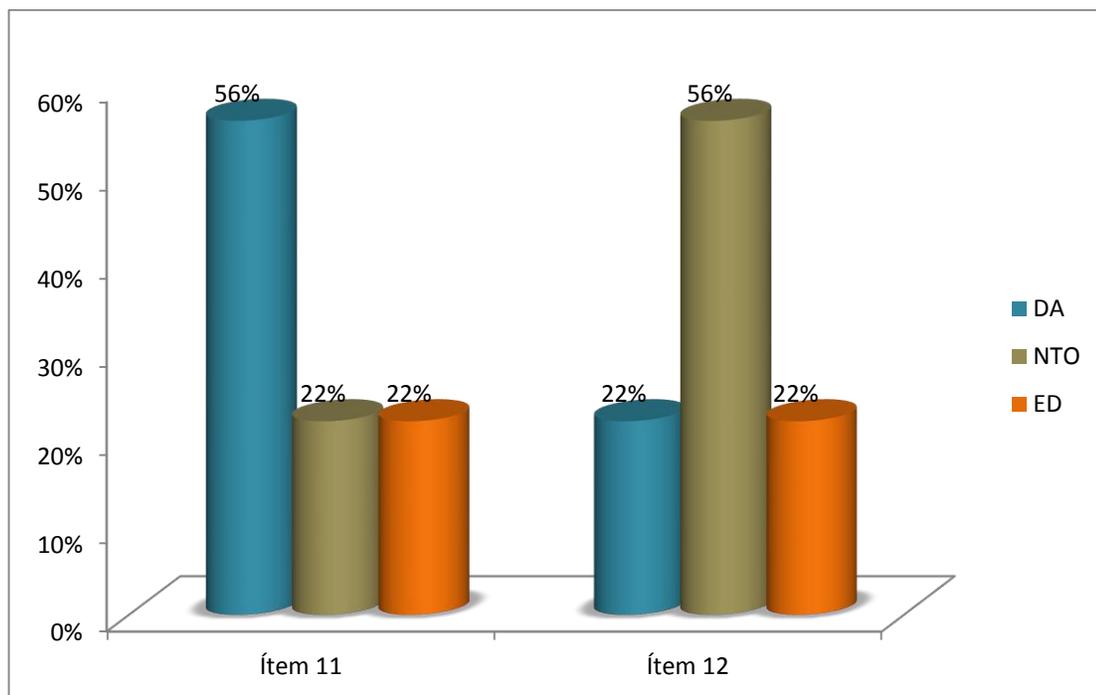
El Ítems 10 “Los sistemas de recompensa y las restricciones que impone el gerente no alteran el manejo del equipo de trabajo de la institución” la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% y 22% se localiza en las disyuntivas DA y NTO. Al interpretar los datos, se visualiza una tendencia de respuestas en las disyuntivas en desacuerdo y no tengo opinión, lo que deja en evidencia que en la institución en poca medida se enmarca una gerencia innovadora, progresista, creativa, con apertura al cambio planificado para optimizar el rendimiento laboral y lograr la eficiencia en la administración

de justicia y resolución de casos, que permita un eficaz manejo de los equipos de trabajo que pudieran estar conformados.

**Cuadro 8**  
**Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Tecnología**

Nº	Ítems	DA	NTO	ED	Total
11.	La institución emplea la tecnología para mejorar el desenvolvimiento del talento humano, equipos, información en productos finales, bienes y servicios.	25 56%	10 22%	10 22%	45 100%
12.	Los equipos tecnológicos que se utilizan en la organización garantizan mayor y mejor desempeño de los funcionarios.	10 22%	25 56%	10 22%	45 100%

Fuente: Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 5. Tecnología**

El cuadro 8, muestra los resultados para el indicador **Tecnología**, se tiene entonces que para el Ítems 11 “La institución emplea la tecnología para mejorar el desenvolvimiento del talento humano, equipos, información en

productos finales, bienes y servicios”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localizan en el criterio DA, mientras que el resto 22% y 22% se localizan en las disyuntivas NTO y ED respectivamente.

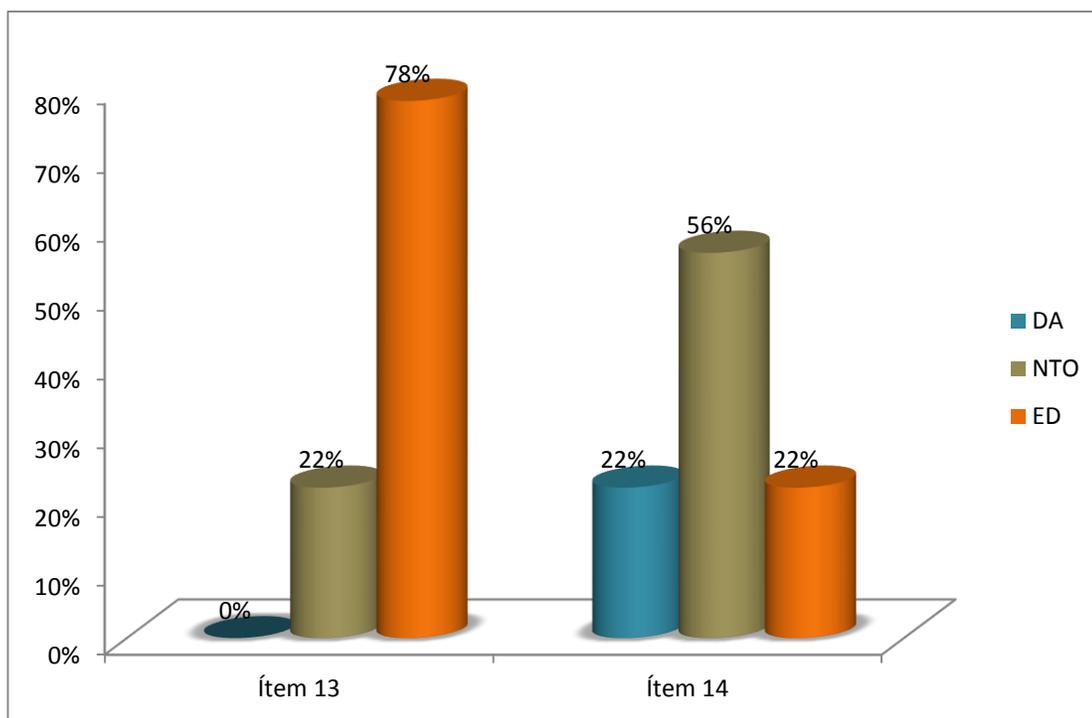
En cuanto al Ítems 12 “Los equipos tecnológicos que se utilizan en la organización garantizan mayor y mejor desempeño de los funcionarios”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio NTO, mientras que el resto 22% y 22% se localizan en las disyuntivas DA y ED respectivamente. Con relación al indicador tecnología, los hallazgos dejan ver que la aplicación de la tecnología no es una fortaleza de la institución a los fines de adelantar equipos de trabajo exitosos.

### **Cuadro 9**

#### **Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Ambiente Laboral**

<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>	<b>DA</b>	<b>NTO</b>	<b>ED</b>	<b>Total</b>
13.	Las condiciones ambientales de la institución influyen en el desempeño y rendimiento laboral de los funcionarios.	-	10 22%	35 78%	45 100%
14.	El clima organizacional junto con la estructura administrativa y características organizacionales que integran los trabajadores, componen un sistema interdependiente altamente dinámico.	10 22%	25 56%	10 22%	45 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 6. Ambiente Laboral**

El cuadro 9, muestra los resultados para el indicador **Ambiente Laboral**, se tiene entonces que para el Ítems 13 “Las condiciones ambientales de la institución influyen en el desempeño y rendimiento laboral de los funcionarios”, la mayor concentración de las respuestas 78% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% se localiza en la disyuntiva NTO.

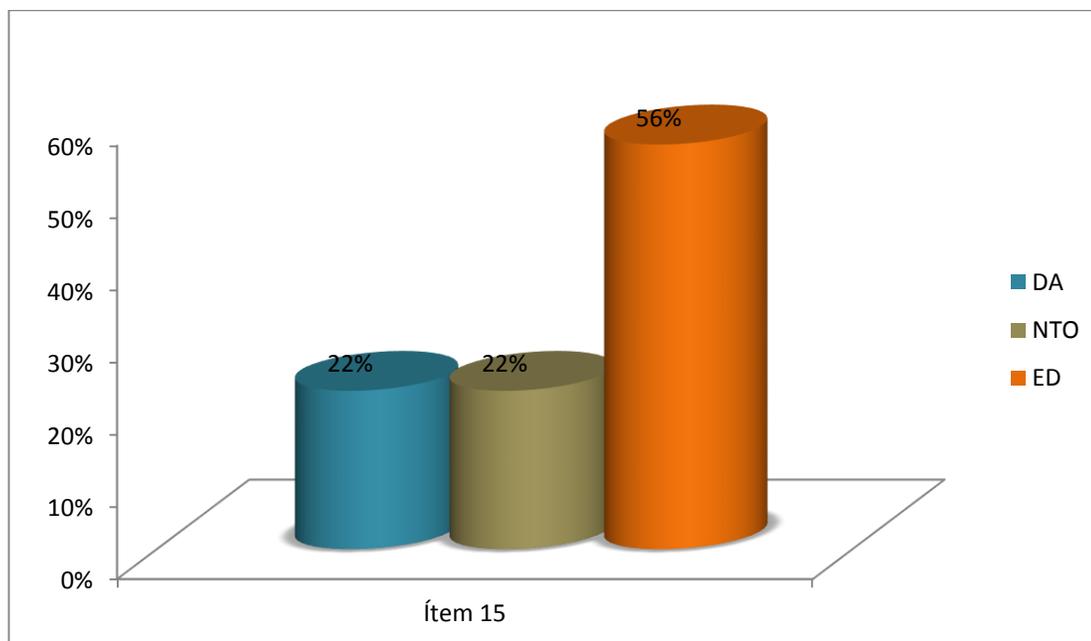
En cuanto al Ítems 14 “El clima organizacional junto con la estructura administrativa y características organizacionales que integran los trabajadores, componen un sistema interdependiente altamente dinámico”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio NTO, mientras que el resto 22% y 22% se localizan en las disyuntivas DA y ED. Con relación a este aspecto, se nota con preocupación que el ambiente de trabajo no es un elemento que considerablemente contribuya a la formación de equipos de trabajo exitosos en las unidades de análisis estudiadas.

**Cuadro 10**

**Distribución de las respuestas aportadas por los funcionarios a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Eficiencia y Eficacia**

Nº	Ítems	DA	NTO	ED	Total
15.	Los funcionarios cumplen con los estándares establecidos por la organización determinando la utilización de tiempo y recursos de forma eficiente y eficaz.	10 22%	10 22%	25 56%	45 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 7. Eficiencia y Eficacia**

El cuadro 10, muestra los resultados para el indicador **Eficiencia y Eficacia**, se tiene entonces que para el Ítems 15 “Los funcionarios cumplen con los estándares establecidos por la organización determinando la utilización de tiempo y recursos de forma eficiente y eficaz”, la mayor concentración de las respuestas 56% aportadas por los encuestados se localiza en el criterio ED, mientras que el resto 22% y 22% se localizan en las disyuntivas DA y NTO respectivamente.

Sin duda alguna que los datos son desalentadores, puesto que la tendencia de las respuestas es negativa, lo que denota que la eficacia y eficiencia son estándares escasamente medibles y observables en los grupos de trabajo de las organizaciones analizadas.

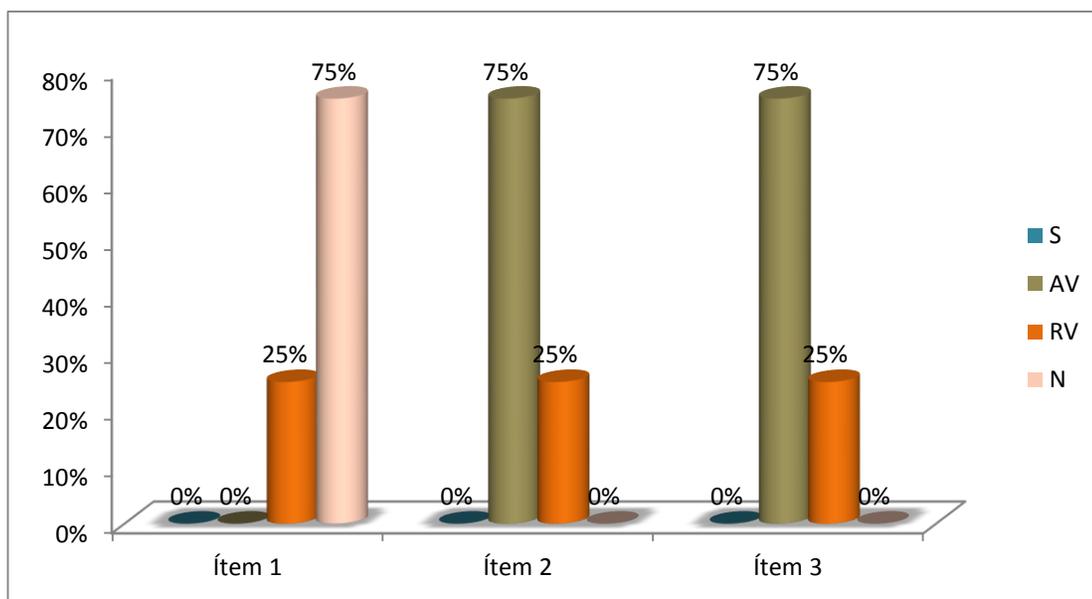
## Variable 2: Estrategias de Cambio Planificado

### Cuadro 11

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Clima Laboral**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
1.	¿Cómo directivo, incorpora al trabajador en la discusión de asuntos como: horario, autonomía, capacitación, relaciones laborales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo y ambiente laboral en general?	-	-	1 25%	3 75%	4 100%
2.	¿Promueve en los empleados, el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%
3.	¿A través de la gerencia que realiza incentiva al trabajador a utilizar mecanismos de retroalimentación eficaz que le permitan direccionar y coordinar acciones para optimiza su labor en la institución?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 8. Clima Laboral**

Los datos aportados para el indicador clima laboral, los datos aportados por los directivos, se tiene que para el ítem 1 “¿Cómo directivo, incorpora al trabajador en la discusión de asuntos como: horario, autonomía, capacitación, relaciones laborales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo y ambiente laboral en general?”, la mayor proporción de respuestas 75% se ubicó en la opción nunca y el resto 25% se localizó en la disyuntiva raras veces. En cuanto al ítem 2 “¿Promueve en los empleados, el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas?”; la mayoría de las respuestas 75% se ubicó en la categoría a veces y 25% se localizó en la opción raras veces.

En cuanto al ítem 3 “¿A través de la gerencia que realiza incentiva al trabajador a utilizar mecanismos de retroalimentación eficaz que le permitan direccionar y coordinar acciones para optimiza su labor en la institución?”, la mayoría de las respuestas 75% se ubicó en la categoría a veces y 25% se localizó en la opción raras veces. Los resultados obtenidos demuestran que los directivos, en cuanto al clima laboral a veces y raras veces, incorporan a los trabajadores al proceso inherente al establecimiento de relaciones armoniosas sanas, así como a la retroalimentación de los procesos que se

direccionan en la organización. Es de hacer notar, que dichos hallazgos contrastan con la postura teórica que sobre el particular tiene Rincones (2012), en los siguientes términos:

El clima laboral es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización (p. 53)

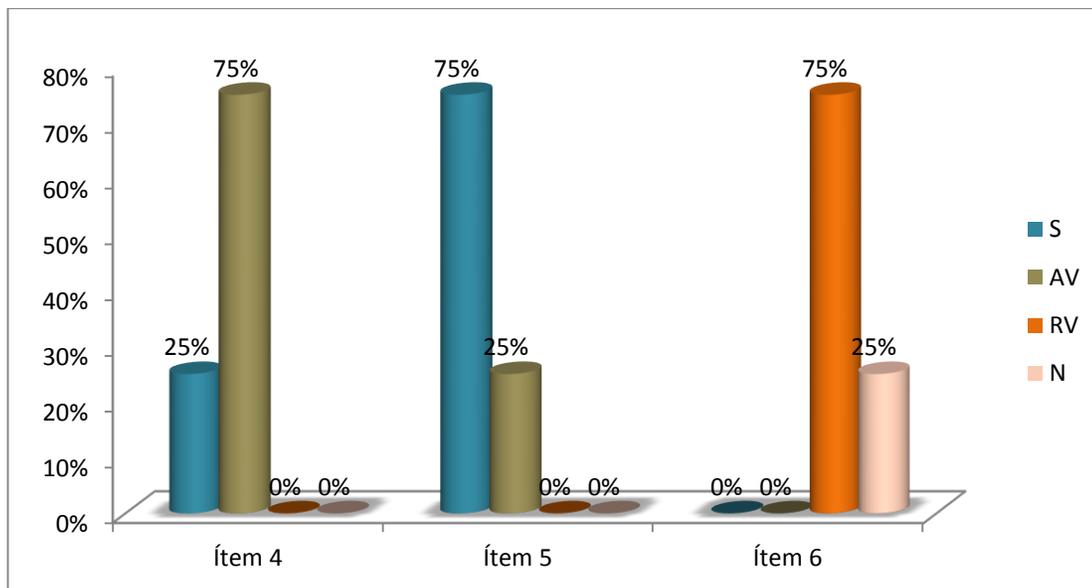
De esta manera, se hace necesario incorporar mecanismos gerenciales que conlleve a optimizar el desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

#### **Cuadro 12**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cultura Organizacional**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
4.	¿Permite que los empleados participen con usted como jefe inmediato en el fortalecimiento de una cultura organizacional a través de lineamientos gerenciales incluyendo el desempeño y estilo administrativo, socialización con otros trabajadores, y motivación del personal?	1 25%	3 75%	-	-	4 100%
5.	¿Conjuntamente con los trabajadores, facilita los valores que deben identificar la organización?	3 75%	1 25%	-	-	4 100%
6.	¿Cómo directivo, incorpora a los empleados al diseño de programas de sensibilización dirigidos a la internalización de la cultura organizacional para ser modificados o eliminados?	-	-	3 75%	1 25%	4 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 9. Cultura Organizacional**

En cuanto al indicador: Cultura Organizacional, los datos aportados para el ítem 4 “¿Permite que los empleados participen con usted como jefe inmediato en el fortalecimiento de una cultura organizacional a través de lineamientos gerenciales incluyendo el desempeño y estilo administrativo, socialización con otros trabajadores, y motivación del personal?”, se tiene que la mayoría de las respuestas 75% se ubicó en la opción a veces y el resto 25% se localizó en la opción siempre.

En cuanto al ítem 5 “¿Conjuntamente con los trabajadores, facilita los valores que deben identificar la organización?”, 75% respondió siempre y el resto 25% se ubicó en la categoría a veces. Para el ítem 6 “¿Cómo directivo, incorpora a los empleados al diseño de programas de sensibilización dirigidos a la internalización de la cultura organizacional para ser modificados o eliminados?”; 75% ubicó sus respuestas en la categoría raras veces y 25% en la opción nunca.

Con respecto a estos resultados, se deduce que el jefe inmediato o directivo, escasamente incorpora a los trabajadores para la planificación de

los programas y proyectos que en la institución se desarrolla, así como, la promoción de valores que contribuyan a fortalecer el proceso administrativo en dicha institución a través de la socialización de sus empleados. Sin duda alguna, que estos resultados son preocupantes, puesto que la cultura organizacional es uno de los elementos organizacionales de gran importancia en toda institución, por lo que se puede decir, que difieren de la afirmación que realiza Torres (2012), quien al hacer referencia sobre el mismo, lo hace de la siguiente forma:

Conjunto de valores y creencias esenciales, son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado (p. 33)

En tal medida, e interpretando la cita se hace necesario diseñar mecanismos gerenciales, que conlleven a modificar los resultados obtenidos con respecto a este indicador.

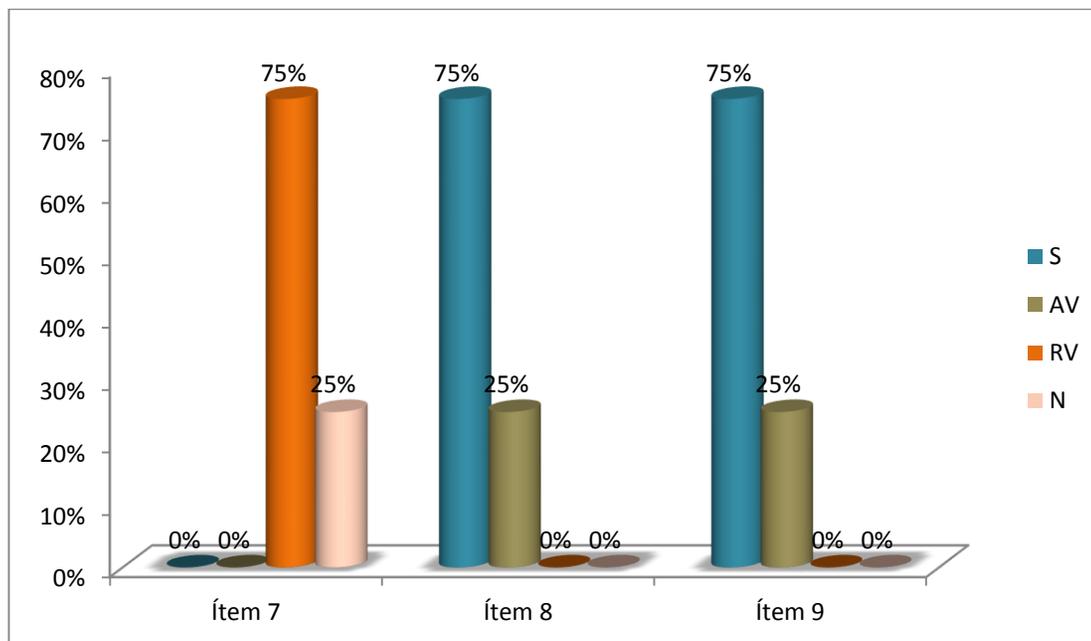
### **Cuadro 13**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cambio Organizacional**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
7.	¿Cómo directivo maneja conjuntamente con los trabajadores el cambio institucional dentro de un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste para optimizar la resolución de casos de manera efectiva y eficiente?	-	-	3 75%	1 25%	4 100%
8.	¿En su rol de directivo, invitan a los empleados a participar en procesos de reflexión para la toma de decisiones?	3 75%	1 25%	-	-	4 100%
9.	¿Cómo jefe inmediato incorpora a los trabajadores a participar en una serie de acciones concretadas para el	3 75%	1 25%	-	-	4 100%

cambio en la organización, crecimiento y calidad de vida?					
---	--	--	--	--	--

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 10. Cambio Organizacional**

En cuanto al indicador: Cambio Organizacional, se tiene que para el ítem 7 “¿Cómo directivo maneja conjuntamente con los trabajadores el cambio institucional dentro de un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste para optimizar la resolución de casos de manera efectiva y eficiente?”; 75% de las respuestas se ubicó en la opción raras veces y el resto 25% se localizó en la categoría nunca. En cuanto al ítem 8 “¿En su rol de directivo, invitan a los empleados a participar en procesos de reflexión para la toma de decisiones?”; la mayoría de las respuestas 75% se ubicó en la opción siempre y el resto 25% se localizó en la categoría a veces.

Para el ítem 9 “¿Cómo jefe inmediato incorpora a los trabajadores a participar en una serie de acciones concretadas para el cambio en la organización, crecimiento y calidad de vida?”, la mayoría de las respuestas 75% se ubicó en la opción siempre y el resto 25% se localizó en la categoría a veces. Con relación a los datos obtenidos, se observa que siempre y raras

veces incorporan a los funcionarios a procesos de modificación y transformación, expresados en cambios organizacionales. Ello, se corrobora con las afirmaciones que hacen los entrevistados, a través de sus respuestas de forma negativa. Por consiguiente, dichos resultados son preocupantes, puesto que tal como lo expresa, Dominguez (2012), el cambio organizacional:

Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. El cambio organizacional es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que se quiere salir y una situación objetivo que se juzga como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición (p. 53)

Para ello, es necesario considerar referentes teóricos relacionados a minimizar los aspectos negativos a la hora de conformar la propuesta, a través de la gestión de acciones que conlleven a incorporar a los funcionarios y demás personal en los procesos transformacionales que ocurran en la institución.

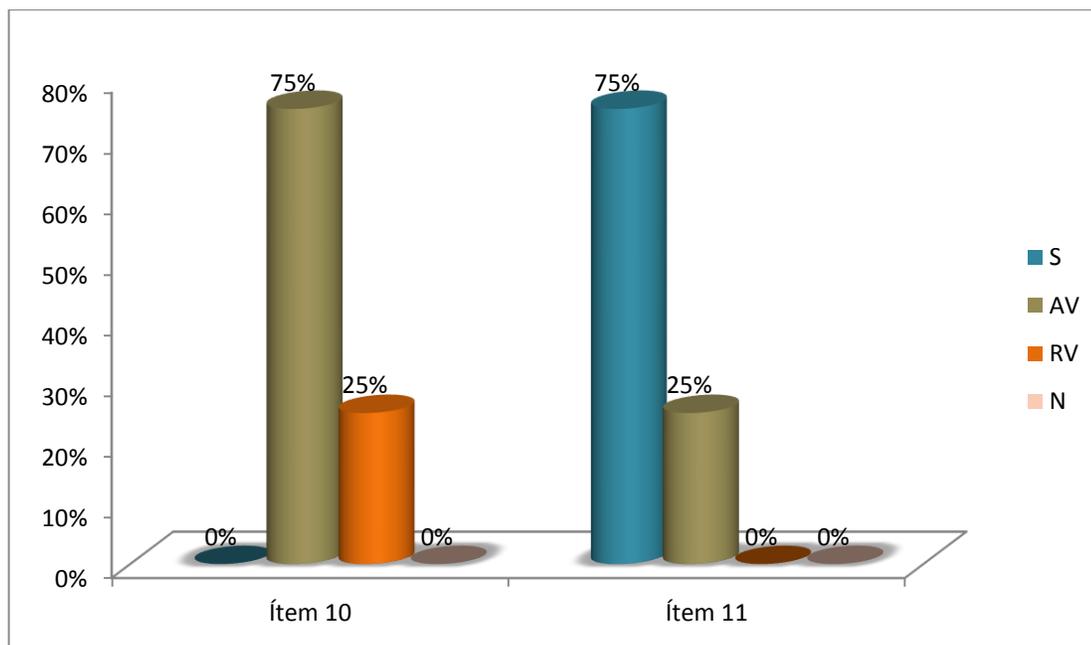
#### **Cuadro 14**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Programas de mejoramiento de competencias laborales**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
10.	¿Cómo líder directivo, le ofrece a los trabajadores programas de capacitación para optimizar su labor dentro de la institución?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%
11.	¿En su rol de directivo les brinda a los	3	1	-	-	4

	empleados la oportunidad de prepararse para acceder a nuevas posibilidades en su contexto laboral?	75%	25%			100%
--	--	-----	-----	--	--	------

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



### **Gráfico 11. Programas de Mejoramiento de Competencias Laborales**

En cuanto al indicador: Programas de mejoramiento de competencias laborales, los datos aportados por los directivos se tiene que para el ítem 10 “¿Cómo directivo, le ofrece a los trabajadores programas de capacitación para optimizar su labor dentro de la institución?”; un 75% ubicó sus respuestas en la opción veces y el resto 25% se localizó en la disyuntiva raras veces. En cuanto al ítem 11 “¿En su rol de directivo les brinda a los empleados la oportunidad de prepararse para acceder a nuevas posibilidades en su contexto laboral?”; un 75% de las respuestas aportadas por los directivos se ubicó en la categoría siempre y el resto 25% se localizó en la disyuntiva a veces.

Al deducir los hallazgos derivados de este indicador, se evidencia que a juicio de los directivos, en la institución donde labora en una tendencia de siempre y a veces llevan a cabo programas de formación que permitan el

mejoramiento de las competencias laborales, y las tareas que allí se desarrollan. Indiscutiblemente, que estos hallazgos son contrarios a la postura teórica que asume Quintero (2012), al tratar sobre el particular señala lo siguiente:

El desarrollo de las competencias profesionales se está convirtiendo en un factor clave dentro de nuestros puestos de trabajo y juega un papel muy importante en el éxito profesional y organizacional. En el entorno económico y laboral exige que a que los profesionales cuenten con unas capacidades, habilidades y actitudes complementarias a la formación técnica. El desarrollo de las competencias profesionales se está convirtiendo en un factor clave dentro de los puestos de trabajo y juega un papel muy importante en el éxito profesional y organizacional. El entorno económico y laboral exige que los profesionales cuenten con unas capacidades, habilidades y actitudes complementarias a la formación técnica. (p. 164)

Es por ello, que a través los mecanismos gerenciales que se ofrecen se plantea la necesidad de incorporar este aspecto en la propuesta, a los fines de solventar esta situación en la institución para descubrir las potencialidades y aptitudes del personal que labora en ella para lograr un cambio positivo a través de la planeación operativa por parte de los directivos.

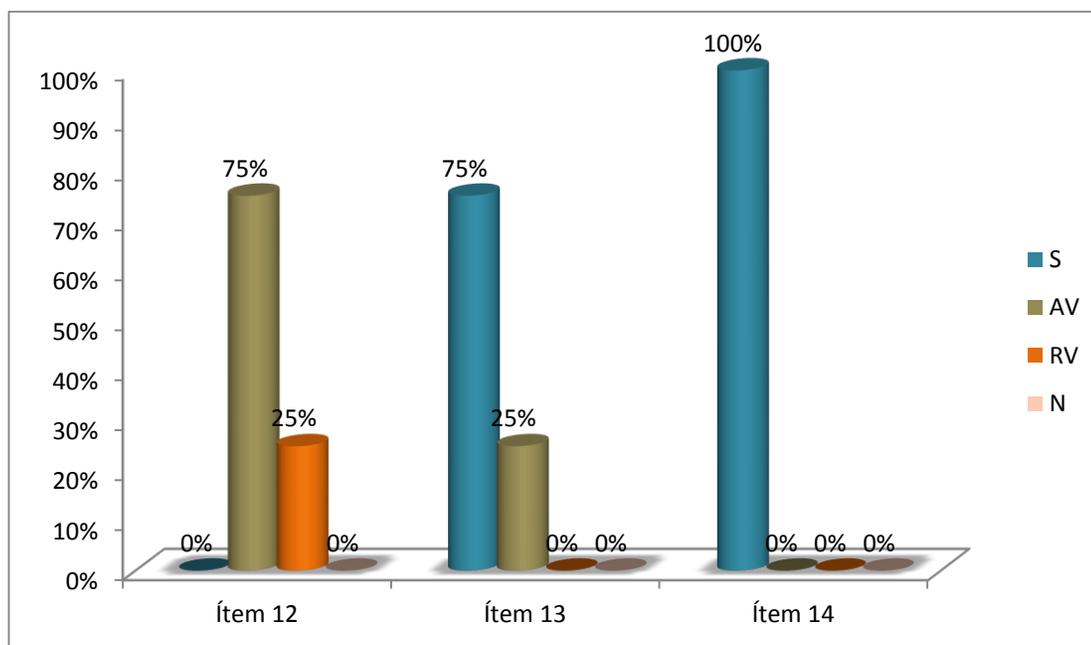
### **Cuadro 15**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Administración del talento humano**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
12.	¿En su función de directivo ubica al personal y demás trabajadores en el cargo o puesto de trabajo en función de sus conocimientos y habilidades?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%
13.	¿Cómo directivo la capacitación y actualización del funcionario es una	3 75%	1 25%	-	-	4 100%

	prioridad para su gestión administrativa?					
14.	¿En su rol de directivo considera que el empleado debe ser incentivado para alcanzar sus objetivos y metas propuestas?	4 100%	-	-	-	4 100%

Fuente: Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 12. Administración del Talento Humano**

Los datos aportados para el indicador: Administración del talento humano, dejan ver que para el ítem 12 “¿En su función de directivo ubica al personal y demás trabajadores en el cargo o puesto de trabajo en función de sus conocimientos y habilidades?”, 75% manifestó su opinión en la opción a veces y el resto 25% raras veces. En cuanto al ítem 13 “¿Cómo directivo la capacitación y actualización del funcionario es una prioridad para su gestión administrativa?”, 75% de las respuestas se ubicó en la opción siempre y 25% en la categoría a veces. En cuanto al ítem 14 “¿En su rol de directivo considera que el empleado debe ser incentivado para alcanzar sus objetivos y metas?”, el 100% de las respuestas se agrupó en la disyuntiva siempre.

En cuanto a los hallazgos obtenidos de este indicador, las respuestas dadas por los directivos, siempre y a veces incorporan a sus trabajadores en actividades de capacitación y actualización, así como su incorporación a las tareas y funciones que efectúa no se hacen en función de su preparación profesional. Es de resaltar, que los datos derivados de este indicador contrastan con la teorización que hace Loreto (2013), sobre el particular en los siguientes términos:

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes, servicios, y alcanzar objetivos. (p. 89)

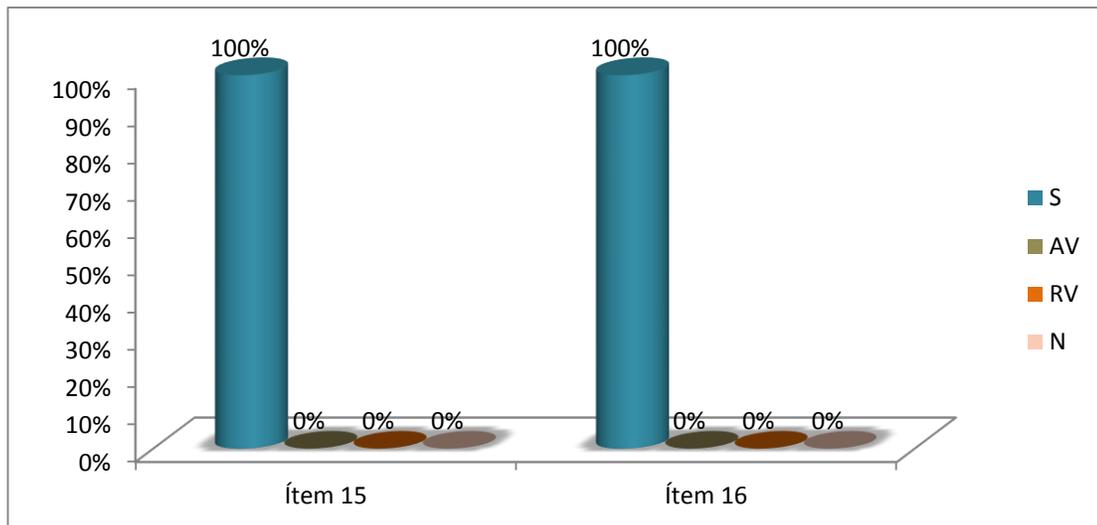
Ahora bien, esta información es necesaria la incorporación de este aspecto en la propuesta al momento de diseñar los distintos mecanismos gerenciales inherentes a la misma.

#### **Cuadro 16**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Estilo de Dirección**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
15.	¿Cómo jefe inmediato asigna los cargos de trabajo de forma equitativa?	4 100%	-	-	-	4 100%
16.	¿Cómo jefe trata al personal y demás trabajadores con respeto?	4 100%	-	-	-	4 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 13. Estilo de Dirección**

Para el indicador: Estilo de Dirección, se tiene que para los ítems 15 y 16 “¿Cómo jefe inmediato asigna los cargos de trabajo de forma equitativa?” y “¿Cómo jefe trata al personal y demás trabajadores con respeto?”; la totalidad de las respuestas 100% se agrupó en la opción siempre, respectivamente. En cuanto a los datos obtenidos de este indicador, refleja que en opinión de los directivos, siempre utilizan diversidad de estilos de dirección, especialmente aquellos que conllevan a tratar al personal de forma diferencial y enmarcado en un estilo autocrático directivo.

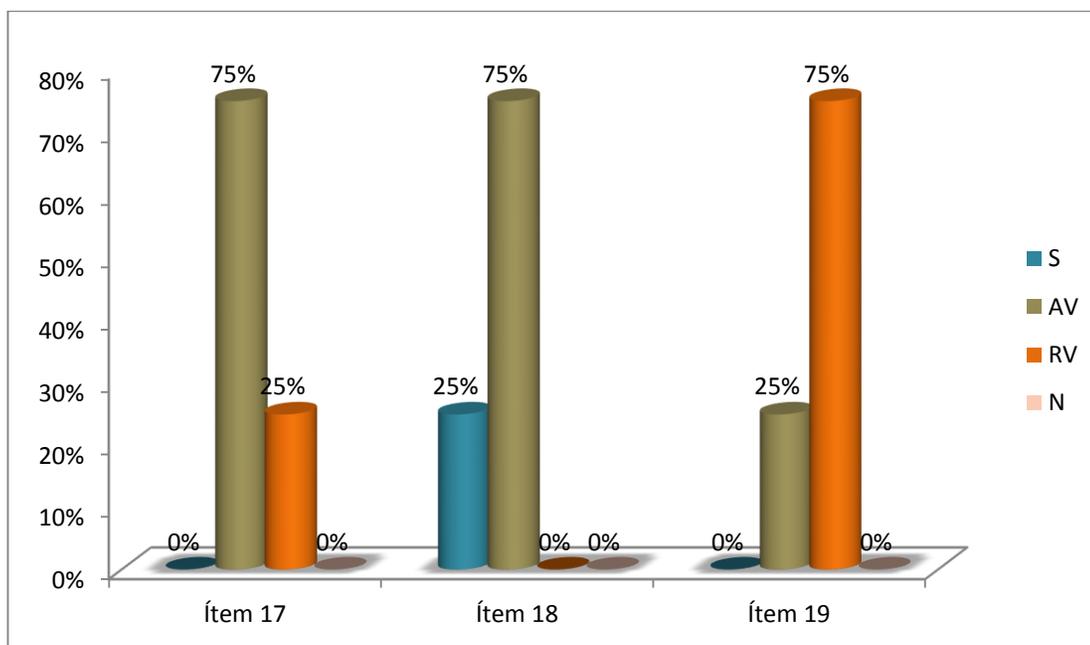
De allí, que al confrontar estos hallazgos con la teoría existente se visualiza que son contrarios a la postura teórica que hace González (2012), de la siguiente manera: “Los estilos de dirección contribuyen en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa” (p. 103). De allí, que el estilo de dirección es un componente a tomar en cuenta al momento de diseñar y tomar en cuenta los distintos mecanismos gerenciales que se involucran en la propuesta.

#### **Cuadro 17**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Comunicación e integración**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
17.	¿Cómo directivo considera que ha logrado en la institución un nivel de comunicación entre los trabajadores facilitando el logro de los resultados?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%
18.	¿Su actuación directiva en la institución ha permitido que el personal se entere de lo que ocurre, más por comunicaciones oficiales, que por comunicaciones informales?	1 25%	3 75%	-	-	4 100%
19.	¿Cómo directivo considera que existen en la institución un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas administrativas?	-	1 25%	3 75%	-	4 100%

Fuente: Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 14. Comunicación e Integración**

En cuanto al indicador: Comunicación e integración, para el ítem 17 “¿Cómo directivo considera que ha logrado en la institución un nivel de comunicación entre los trabajadores facilitando el logro de los resultados?”, 75% ubicaron sus respuestas en la opción a veces y el resto 25% en la categoría raras veces. En cuanto al ítem 18 “¿Su actuación directiva en la

institución ha permitido que el personal se entere de lo que ocurre, más por comunicaciones oficiales, que por comunicaciones informales?"; 75% de las respuestas se ubicó en la categoría siempre y el resto 25% en la alternativa a veces. Para el ítem 19 "¿Cómo directivo considera que existen en la institución un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas administrativas?"; 75% de las respuestas se ubicó en la categoría raras veces y el resto 25% en la alternativa a veces.

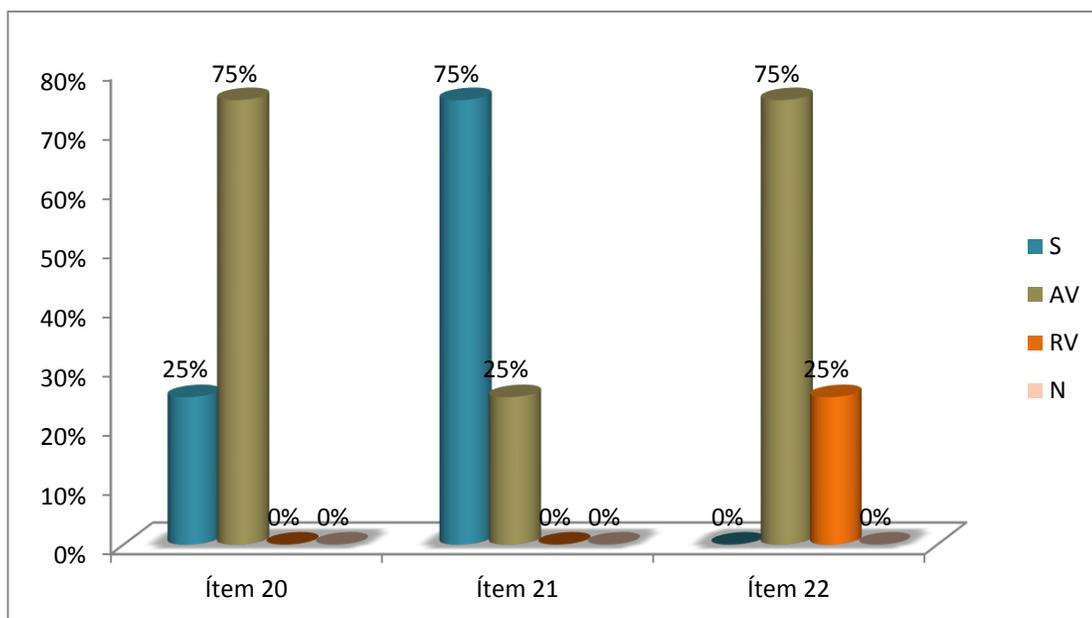
Como se puede apreciar, los directivos son de la opinión que siempre y a veces señalan que la comunicación que se lleva a cabo en la institución, no es la más idónea puesto que se hace de manera vertical y en su mayor proporción, los mensajes son obtenidos por canales informales. De allí, que los hallazgos contrastan con la teoría existente sobre el particular, especialmente la que plantea Zárate (2012), de la siguiente forma: "El objetivo principal de todo sistema es adaptarse a la comunicación es intercambiar información entre dos entidades" (p. 156). Deduciendo lo expresado en la cita, se establece la necesidad de incorporar un mecanismo gerencial que minimice las necesidades existentes al proceso comunicacional que se lleva a cabo en la institución.

### **Cuadro 18**

#### **Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Trabajo Grupal**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
20.	¿Cree usted que como directivo ha fomentado el trabajo grupal?	1 25%	3 75%	-	-	4 100%
21.	¿Considera usted que como directivo ha permitido que los grupos en los que participa el personal son receptivos por todos sus integrantes?	3 75%	1 25%	-	-	4 100%
22.	¿En su rol de directivo ha permitido que el grupo de empleado trabaje con autonomía?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 15. Trabajo Grupal**

Con relación al indicador: Trabajo Grupal, se tiene que para el ítem 20 “¿Cree usted que como directivo ha fomentado el trabajo grupal?”; 75% de las respuestas aportadas por los directivos se ubicó en la disyuntiva a veces y 25% en la opción siempre. En cuanto al ítem 21 “¿Considera usted que como directivo ha permitido que los grupos en los que participa el personal son receptivos por todos sus integrantes?”; 75% respondió siempre y 25% a veces. Para el ítem 22 “¿El su rol de directivo ha permitido que el grupo de empleado trabaje con autonomía?”; 75% de las respuestas aportadas por los directivos se ubicó en la disyuntiva a veces y 25% en la opción raras veces.

Los hallazgos obtenidos del procesamiento de la información, se encontró que los directivos opinan que en la institución el trabajo grupal, siempre y a veces se considera una acción inherente al proceso laboral, por lo que los funcionarios trabajan con autonomía, y las tareas son compartidas de manera conjunta. Por lo tanto, la realidad encontrada difiere de la postura teórica de Figueredo (2012), quien al hacer referencia sobre el particular, lo hace en los siguientes términos:

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo: Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, entre otros), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos. (p. 64)

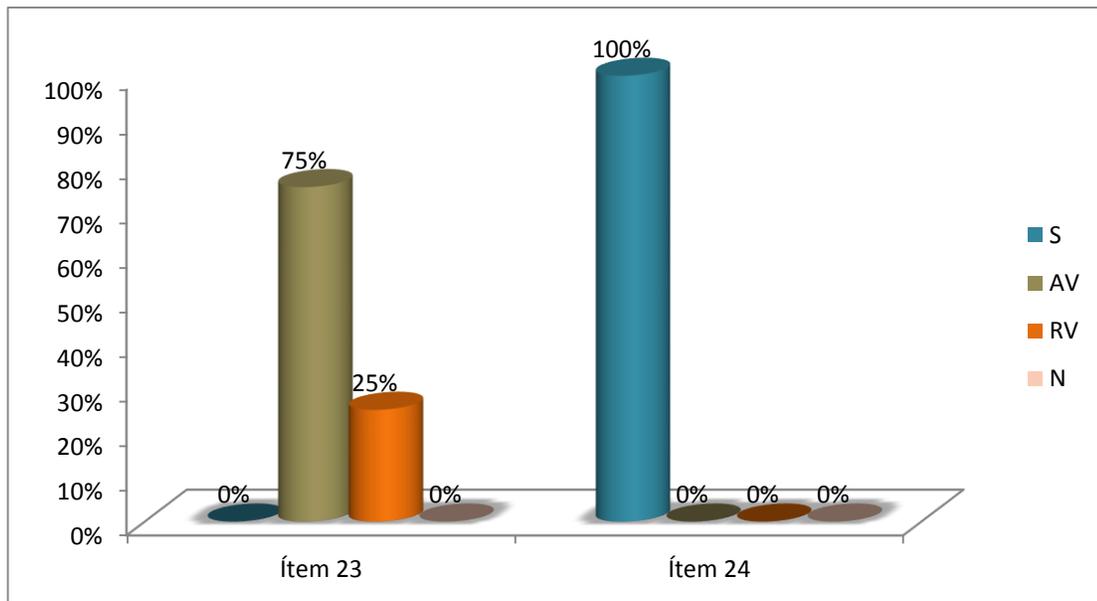
Ahora bien, es preciso puntualizar que esto es un aspecto de la acción gerencial que se tiene que tomar en cuenta al momento de elaborar la propuesta ya que el capital humano y por ende el trabajo en equipo son elementos necesarios e indispensables para lograr la efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y valores de la institución.

#### **Cuadro 19**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Satisfacción general en el trabajo**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
23.	¿Cómo jefe inmediato ha permitido a los trabajadores realizar con agrado las tareas inherentes al trabajo que realiza?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%
24.	¿Su actuación como jefe hace sentir cómodo a los trabajadores en la institución?	4 100%	-	-	-	4 100%

**Fuente: Rodríguez, S. (2015)**



**Gráfico 16. Satisfacción General en el Trabajo**

Los datos aportados para el indicador: Satisfacción general en el trabajo; se tiene que para el ítem 23 “¿Cómo jefe inmediato ha permitido a los trabajadores realizar con agrado las tareas inherentes al trabajo que realiza?”; el 75% de las respuestas se ubicó en la alternativa a veces y el resto 25% respondieron raras veces. En cuanto al ítem 24 “¿Su actuación como jefe hace sentir cómodo a los trabajadores en la institución?”, el 100% de las respuestas se ubicaron en la categoría siempre.

Los datos reflejan que los directivos mantienen una opinión un tanto dividida puesto, que para el primer ítem sostienen que a veces se hayan totalmente satisfechos con las tareas que realizan sus trabajadores y en segundo lugar siempre su actuación como jefe hace sentir a sus empleados cómodos y satisfechos con la misma. Al referirse sobre este aspecto, Salvador (2012), manifiesta lo siguiente:

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. (p. 82)

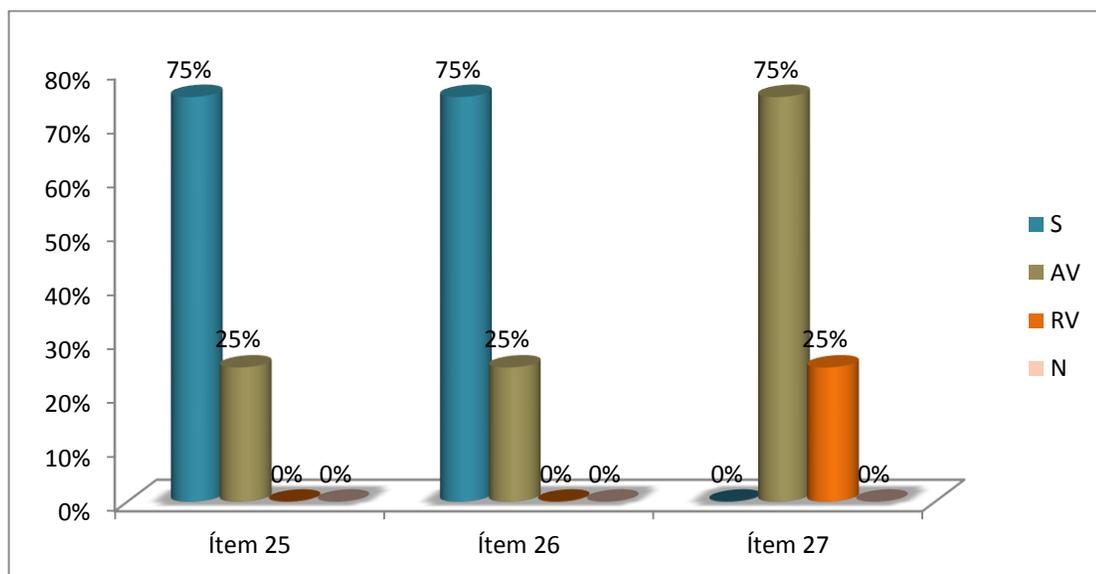
Se deduce de lo dicho anteriormente, que se debe considerar no solo los resultados expresados por el autor, razón por la cual se genera mecanismos gerenciales destinados a solventar la problemática referida a través de este indicador.

### Cuadro 20

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Relación con la organización, realización y formación**

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
25.	¿En su rol de directivo ha propiciado en la institución posibilidades de promoción y ascenso con base a los niveles de formación que tiene el trabajador?	3 75%	1 25%	-	-	4 100%
26.	¿Cómo directivo valora los niveles jerárquicos en función de la profesionalización del empleado?	3 75%	1 25%	-	-	4 100%
27.	¿En su rol de jefe inmediato ha generado acciones destinadas al desarrollo profesional y personal del trabajador?	-	3 75%	1 25%	-	4 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



### **Gráfico 17. Relación con la Organización, Realización y Formación**

Con respecto al indicador: Relación con la organización, realización y formación, los datos aportados por los directivos dejan ver que para el ítem 25 “¿En su rol de directivo ha propiciado en la institución posibilidades de promoción y ascenso con base a los niveles de formación que tiene el trabajador?”, 75% de los encuestados ubicaron su opinión en la alternativa siempre y el resto 25% en la categoría a veces.

De manera similar, para el ítem 26 “¿Cómo directivo valora los niveles jerárquicos en función de la profesionalización del empleado?”; 75% de los encuestados ubicaron su opinión en la alternativa siempre y el resto 25% en la categoría a veces. No siendo así, para el ítem 27 “¿En su rol de jefe inmediato ha generado acciones destinadas al desarrollo profesional y personal del trabajador?”, puesto que 75% manifestaron su opinión en la categoría a veces y el resto 25% en la opción raras veces.

En cuanto a los resultados de este indicador, reflejan que según los directivos en frecuencia de siempre y a veces, consideran los niveles jerárquicos para la promoción y ascenso. Así mismo, desaprovechan las oportunidades de formación y capacitación de los trabajadores. Obviamente, que la realidad derivada de este indicador, es contraria a la teoría existente sobre el particular, especialmente a la opinión de Cerezales (2014), quien al hacer referencia sobre este aspecto, establece la siguiente definición:

La formación laboral de las nuevas generaciones es interpretada por la filosofía marxista como consecuencia de las leyes objetivas del desarrollo de la producción y de la formación integral del individuo; es por ello, que la formación laboral debe sustentar su labor en aquellos saberes científicos sobre cuya base se originan las transformaciones en el referido contexto. (p. 32)

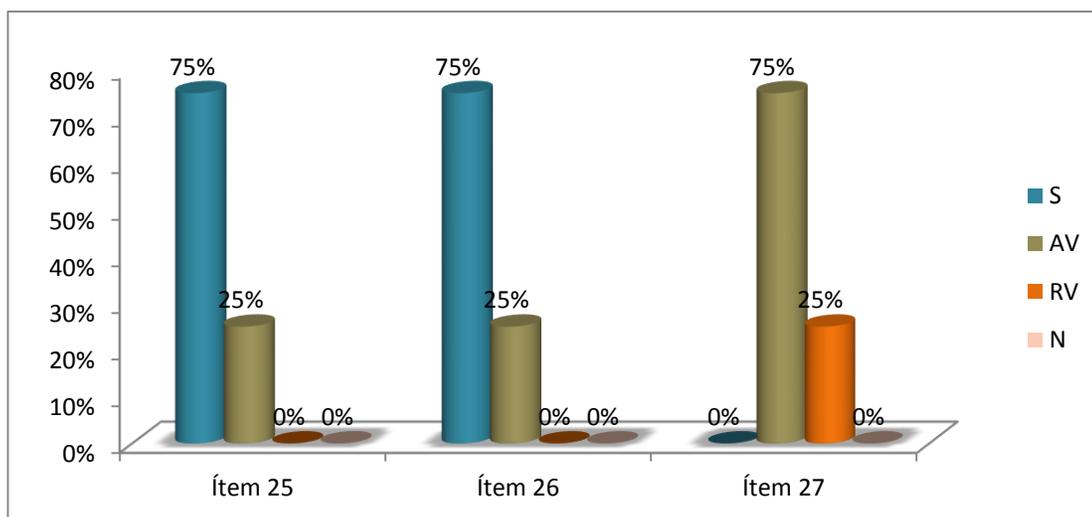
Se infiere de esta forma, la importancia de tomar en cuenta en el desarrollo de los mecanismos gerenciales la relación de los directivos con la organización, realización y formación del personal constantemente.

### Cuadro 21

#### Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Planeación Operativa

Nº	Ítems	Alternativas				Total
		S	AV	RV	N	
28.	¿En su rol de directivo garantiza la eficiencia en la investigación del delito, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción penal que conduzca a una sana administración de justicia?	4 100%	-	-	-	4 100%
29.	¿Cómo directivo vela que la institución sea reconocida por su capacidad científica y máxima excelencia de sus recursos, con la finalidad de alcanzar el más alto nivel de credibilidad nacional e internacional en la investigación del fenómeno delictivo organizado y criminalidad violenta?	4 100%	-	-	-	4 100%
30.	¿En su rol de jefe abunda el respeto, honestidad, ética, moral, disciplina, vocación de servicio como estrategia de planeación operativa para el logro de los objetivos de la institución?	2 50%	2 50%	-	-	4 100%

**Fuente:** Rodríguez, S. (2015)



**Gráfico 18. Planeación Operativa**

El indicador planeación operativa, deja ver que para los ítemes 28 y 29 “¿En su rol de directivo garantiza la eficiencia en la investigación del delito, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción penal que conduzca a una sana administración de justicia? y ¿Cómo directivo vela que la institución sea reconocida por su capacidad científica y máxima excelencia de sus recursos, con la finalidad de alcanzar el más alto nivel de credibilidad nacional e internacional en la investigación del fenómeno delictivo organizado y criminalidad violenta?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la opción siempre.

Mientras que para el ítem 30 “¿En su rol de jefe abunda el respeto, honestidad, ética, moral, disciplina, vocación de servicio como estrategia de planeación operativa para el logro de los objetivos de la institución?”, las respuestas se ubicaron en un 50% y 50% en las opciones siempre y a veces. Al interpretar los resultados, se evidencian de manera favorable puesto que los directivos procuran cumplir con la misión, visión, objetivos y valores de la institución a los fines de solucionar los problemas en cuanto a la administración de justicia, lo que permite deducir de igual manera que en la institución, abunda el respeto, honestica y ética por parte de los funcionarios que hacen vida activa en la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ENMARCADO EN LA PLANEACIÓN OPERATIVA COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO PLANIFICADO DIRIGIDA AL CUERPO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS, PENALES Y CRIMINALÍSTICAS DEL ESTADO APURE**

### **PRESENTACIÓN**

La presente propuesta ha sido diseñada en función de las necesidades detectadas en la fase diagnóstica, mediante la administración de los instrumentos y el procesamiento de los resultados lo cual generó, un compendio de referentes teóricos que sirvieron de base para el diseño de los distintos elementos gerenciales que se incorporan en el plan. Es de hacer notar, que dichos mecanismos se fundamentan en la teorización que existe sobre la planeación operativa concibiendo el hecho de que esta constituye la consecución del logro de los objetivos, misión, visión y valores de la institución, que permite que el trabajo se convierta en su estado fundamental de base en el cambio planificado permite optimizar el desarrollo organizacional. En función de ello cabría citar a Cabello (2013) quien sobre el particular refiere:

Se sabe que el factor esencial para lograr la satisfacción en el trabajo radica en la riqueza del contenido del trabajo realizado y donde los elementos intelectuales están presentes, la iniciativa de la creatividad, la autonomía, la variabilidad y la dificultad, por lo que cada uno tiene que poner la tensión máxima en el uso de su capacidad de trabajo. (p. 10).

En este sentido, se ha de tomar en cuenta la mejora del contenido en el producto en cuanto al trabajo a través de un proceso gradual de desarrollo de

la ciencia y la tecnología, la organización del trabajo, la producción y la dirección de división estrecha de trabajo que permiten a las personas a desarrollar todo su potencial. Con base a lo expresado por el autor anteriormente citado, el propósito de esta propuesta es ofrecer lineamientos que permitan lograr una acción gerencial apoyada en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

Por consiguiente, que esta propuesta plantea un proceso de cambio y transformación para que el sistema de gestión administrativo que se viene llevando a cabo en dicha institución, contribuya en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos gerenciales, con el objeto de establecer una serie de principios generales como el de celeridad, eficiencia, cooperación, igualdad, imparcialidad, proporcional, legalidad, participación ciudadana, derechos humanos y debido proceso los cuales deben observar los funcionarios en el desarrollo de las investigaciones.

De esta manera, se ofrece la propuesta para lograr un cambio planificado en la institución ya que el Cuerpo de Investigación Científica, Penal y Criminalística posee atribuciones para ejercer investigación penal, ejecutar planes de investigación científico policial, adecuando sus niveles de actuación a la capacidad y medios técnicos necesarios para desarrollar apropiadamente la investigación, así como los criterios de territorialidad, complejidad, intensidad y especificidad. Así mismo, se establece las atribuciones de la institución en dos situaciones: como órgano principal de investigación penal y órgano de apoyo a la ejecución de las decisiones de autoridades públicas.

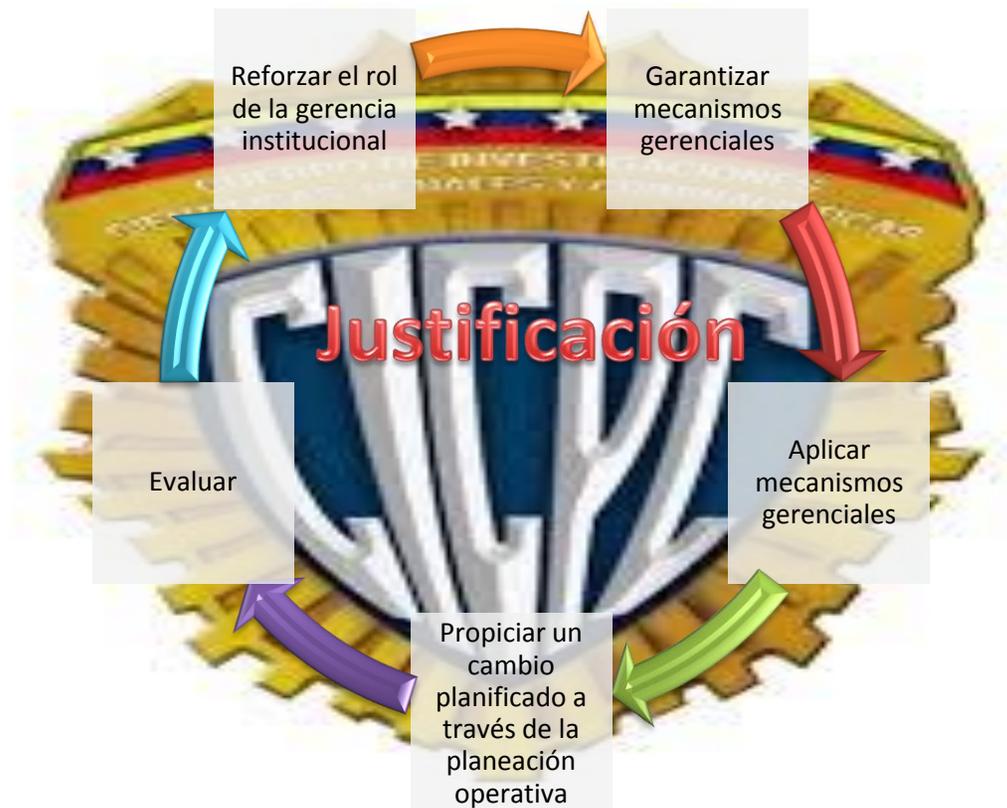
En este orden de ideas, la finalidad del estudio consiste en optimizar e impulsar una gestión de calidad en la era del conocimiento en que viven las sociedades modernas, considerando los desafíos y avances, incluyendo no solo lo meramente administrativo sino también el entorno, contexto y humanismo del trabajador, dándole prioridad a las organizaciones públicas

en los procesos administrativos gerenciales que conduzcan al avance de una nueva gestión institucional en el país. De allí, es que la propuesta se elabora en función de las aristas detectadas en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, con el fin de solventar las necesidades encontradas en el marco del desarrollo de esta investigación.

### **Justificación de la Propuesta**

La importancia de la propuesta de estrategias que conforman esta investigación fundamentada en una serie de necesidades y nudos críticos encontrados durante la fase diagnóstica, lo que ha llevado a conocer que el contexto institucional no responde a las exigencias del entorno dada la falta de mecanismos y ausencia en los procesos de gestión frente a la realidad existente del entorno laboral y de la organización. La gestión que se viene llevando a cabo, presenta una acción débil, ausente de dinamismo caracterizado por un desconocimiento de las bondades de lo que implica la calidad de vida y enriquecimiento laboral en el marco de la gerencia en los nuevos tiempos enmarcado en un cambio planificado a los fines de optimizar el desarrollo organizacional a través de la planeación operativa permitiendo maximizar la eficiencia y eficacia logrando obtener resultados satisfactorios.

Todo esto, aunado a una gerencia rutinaria que hace mayor énfasis en la jerarquía de mando. Por consiguiente, la relevancia de esta propuesta está determinada en que se abordan las necesidades mediante los mecanismos gerenciales que se ofrecen con el fin de garantizar una alta gestión administrativa que contribuya a orientar y potencial el desarrollo organizacional, por ende la calidad de vida de todos los trabajadores. En tal sentido, la justificación de la propuesta se visualiza en la siguiente gráfica:



### Gráfico 20. Justificación de la Propuesta

Fuente: Rodríguez, S. (2015)

De la gráfica se desprende que a través de esta propuesta que se ofrece, se plantea la justificación de la misma, apoyada en un proceso circular que parte por reforzar el rol de la gerencia institucional, a los fines de garantizar mecanismos gerenciales, propiciando un cambio planificado a través de la planeación operativa, alcanzando toda una evaluación y aplicación en los procesos de control en busca de mejorar los ámbitos del sistema gerencial del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

En este sentido, los mecanismos gerenciales diseñados en el plan se apoyan en las diversas corrientes del pensamiento administrativo facilitando, así el desenvolvimiento del hecho gerencial para establecer las relaciones existentes entre diversos momentos del quehacer laboral, con la finalidad de

propiciar en los trabajadores el logro de los objetivos propuestos, acumulando nuevas experiencias durante el proceso.

Por lo tanto, la propuesta enfatiza la importancia de los mecanismos gerenciales, para ello parte de un análisis de la problemática respecto a la gestión institucional, monitoreo y acompañamiento que se práctica en la organización objeto de estudio. Dichos mecanismos, permiten el desarrollo adecuado, coherente, coordinado de la gestión institucional, promoviendo la participación y esfuerzo compartido entre las distintas instancias de la gerencia descentralizada. Así mismo, al investigación se justifica legalmente, puesto que la ley establece los parámetros referido al control de la gestión al servicio de policía y la participación ciudadana, donde destacan la rendición de cuenta, la contraloría social, mecanismos internos y externos de supervisión, así como la atención a la víctima.

### **Fundamentación de la Propuesta**

Cuando se impulsa la gerencia en este milenio también se alcanzaría el nuevo camino en las organizaciones públicas con miras a garantizar el desarrollo de los procesos en la alta gerencia, cambios y transformaciones dentro de los cuales resalta el acto de gestión cuya finalidad es contribuir a resolver los problemas de calidad de vida y enriquecimiento laboral en dicha organización. Por las razones antes expuestas, surge la necesidad de presentar un conjunto de mecanismos gerenciales que articulen la gestión con eficiencia y eficacia de forma integrada en cuanto a los procesos administrativos a través de las funciones: técnicas, gerenciales, sociales, de asistencia y mediación.

Estas ayudarán a ejecutar las nuevas formas de gerenciar, en este sentido, Kisnerman (2013) expresa: “Tratar y entender la calidad de vida laboral bajo una aproximación psicosocial significa, de entrada, tener en cuenta los procesos psicosociales básicos que se originan en el entorno de

trabajo, considerando la interdependencia entre los aspectos psicológicos y sociales a partir de los que se construye y configura la realidad laboral.” (p.13). Dicho de otro modo, la planeación operativa es el resultado de la actuación de un individuo socializado en el trabajo observando un entorno organizacional, un individuo que se comporta y se relaciona en un contexto significativo y determinado, además de su entorno socio-laboral específico

Por lo tanto los enfoques que se asumen en esta investigación se viene proponiendo un estudio de la calidad de vida en el trabajo caracterizado por su carácter integrador (psicosocial: no se puede olvidar la pretensión transdisciplinaria de la Psicología Social) y tiene como propósito comprenderla de forma holística, sistémica, integral y contextualizada. La naturaleza multidimensional e interactiva del constructo donde obliga a tener en cuenta una serie de principios y criterios definitorios para delimitarla conceptualmente.

Ello denota que existe la necesidad de ubicarse en los nuevos escenarios de la gerencia pública, manteniendo el concepto de calidad de vida y enriquecimiento en el trabajo cuando se apliquen los procesos administrativos para que funcionen las dependencias, en este caso, las que integran el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure. En este sentido, la propuesta epistemológicamente, se fundamenta en una serie de enfoques inherentes al pensamiento administrativo.

De esta manera, estas teorías contribuye conjuntamente con otros enfoques, especialmente los gerenciales como el de la motivación, la planeación operativa, desarrollo organizacional, a establecer un sistema de gestión especializada ofrecida de manera planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directivos y funcionarios orientados a la mejora de la calidad en los procesos laborales y de gestión institucional garantizando los deberes y derechos de los funcionarios, el plan de carrera de los funcionarios policiales de investigación,

su ingreso, periodo de prueba, acreditación, formación continua, niveles jerárquicos, requisitos de ascenso, tipo de ascenso, causales de retiro, remuneraciones, beneficios sociales, vacaciones, permisos y licencias, de igual forma, establece el sistema disciplinario, órganos de control interno, sanciones y procedimiento.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

### **Objetivos Específicos**

- Vivenciar experiencias personales y grupales que favorezcan el crecimiento personal de los directivos y funcionarios, incrementando la efectividad individual a través del desarrollo de habilidades, actitudes y motivaciones para una adecuada conducta para optimizar el desarrollo organizacional.
- Lograr que tanto el directivo como los funcionarios tomen conciencia acerca de la implantación de la propuesta como herramienta de solución a las situaciones problemáticas de desarrollo organizacional que se presentan en la institución.
- Propiciar ambiente de trabajo donde todos (directivos, funcionarios y demás personal) puedan participar de forma corresponsable en la mejora de la calidad de su proceso laboral, transparentando su labor y rindiendo cuentas sobre las actividades asignadas.

- Capacitar a la gerencia institucional para sentar las bases de la modernización de la gestión organizacional a través de las referidas mesas de trabajo para potenciar los procesos de planeación operativa como estrategia para la materialización de las políticas públicas en el ámbito de la investigación penal, que apunten a la construcción de un nuevo Estado Social de Derecho y de Justicia, como lo consagra el Objetivo Histórico número 2 del Plan de la Patria, el cual vislumbra continuar la Construcción del Socialismo Bolivariano del Siglo XXI.
- Ajustar la estructura organizacional interna estableciendo la conformación de organigramas, líneas de mando, establecimiento de funciones, deberes, responsabilidades, para la optimización del clima institucional.
- Fortalecer en los directivos la convicción de que las metas propuestas en la organización pueden ser conseguidas de manera adecuada considerando los conocimientos, capacidades, habilidades, información y en general las competencias directivas.
- Fortalecer los aspectos positivos de la cultura organizacional de la institución, la cual se ha ido moldeando a lo largo del tiempo, con la confluencia de una serie de factores, como las experiencias comunes, los éxitos, estilos gerenciales y la planeación operativa.
- Ejecución de talleres y cursos sobre: crecimiento personal, competencias profesionales, gestión del funcionario, actualización tecnológica, entre otros.
- Fomentar en la institución una cultura de asesoría técnica-administrativa para la aplicación humanística del proceso de ejecución en los términos para lograr que los funcionarios optimicen su gestión laboral.
- Promover un proceso permanente de inducción laboral para fortalecer en los directivos, funcionarios, personal administrativo y obreros, el cumplimiento de las tareas, las actividades, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus componentes o servicios.

- Propiciar en los funcionarios la capacidad de cumplir las obligaciones que la institución le atribuye como generador de cambio social a través de la respuesta laboral y la planeación operativa para generar un cambio planificado enmarcado en el desarrollo organizacional.
- Propiciar espacios para que cada trabajador de la organización tengan la facultad para tomar decisiones que les permitan cumplir con la labor encomendada de manera eficiente y eficaz.
- Fomentar en el trabajador el sentido de pertenencia a la institución como herramienta para disminuir la prevalencia de incumplimiento del horario y casos asignados a los fines de darle celeridad a los mismos.
- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de formas eficientes y colaborativas, evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y colectivo repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.
- Sensibilizar a gerentes y trabajadores sobre la importancia de que en un organismo los trabajadores deberán proporcionar la preparación y autoridad que necesitan para actuar con autonomía.
- Sensibilizar a los directivos, funcionarios, personal administrativo y obrero sobre la importancia de aplicar un proceso comunicacional ascendente, en la que los subordinados informen a la dirección a los fines de que ofrezcan retroalimentación, a los de arriba de manera informal acerca de los progresos hacia las metas y conocimientos de los problemas actuales de la institución y/o administración de justicia (casos y delitos) que se llevan a cabo.
- Reforzar la identificación de los trabajadores con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo, de forma tal que sigan obteniendo el mismo desempeño laboral.
- Lograr la articulación del personal directivo con los funcionarios a los fines de unificar criterios a través de una planeación operativa planificada a los

finés de coordinar acciones para generar resultados positivos y eficientes utilizando la menor cantidad de recursos necesarios a los fines lograr el fortalecimiento de la investigación criminal.

- Establecer estándares de desempeño del trabajador para evaluar el clima organizacional de la institución.
- Evaluar los alcances de la aplicación de la propuesta de estrategias gerenciales en cada una de sus fases.

### Metodología de Aplicación

Para la ejecución del plan se consideraron los aspectos de modelo de gestión estratégica, propuesta por Alvias (2013), el cual se basa en “la aplicación de la gestión estratégica para fortalecer en las instituciones de seguridad del Estado la cultura organizacional y funcionamiento; en favor de mejorar la calidad de vida y enriquecimiento laboral, apoyándose en esquemas de participación, y transparencia” (p. 82). La metodología de este enfoque se visualiza en la siguiente gráfica:



**Figura 1. Metodología de Aplicación**

Como se puede apreciar, se tiene que tomar en consideración el perfil de competencias, la estrategia en el comportamiento de las personas que constituyen la organización. Resaltando que la modelación de un individuo en función de las tareas o actividades que necesitan en su acción, es por lo que la formación profesional del directivo debe ir acorde a los requerimientos actuales del sistema gerencial, de la incorporación de la tecnología y de las necesidades de especialización en toda organización institucional que satisfaga las demandas de los modernos y crecientes sectores productivos.

El directivo debe educarse para educar, capacitarse para capacitar y desarrollar la gerencia participativa, desechando los antiguos esquemas de la gerencia institucional pública autocrática que interrumpe la interacción comunicativa entre todos los agentes organizacionales del siglo XXI. El directivo debe poseer una serie de características profesionales y personales que le permitan explicar y ejecutar perfectamente su rol en la institución donde se desempeñe. Así mismo, debe ser conocedor de la realidad gerencial nacional y capacitada para entender las relaciones estables entre el sector público y los factores sociales, económicos y culturales del país.

El éxito de las instituciones no depende de la competitividad y el liderazgo de su personal, sino de la formación, vocación y capacidad del gerente para manejar los problemas críticos que se presentan en esta. En virtud de que si se quiere profesionales capacitados en su desempeño, se tiene que capacitar y formar. Donde la Capacitación debe ser constante para mejorar el desarrollo de la organización, con el efecto de lograr un mayor enriquecimiento y calidad de vida en las labores que se realizan dentro de la organización.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La posibilidad de implantar y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Factibilidad institucional: se visualiza en la voluntad de los miembros gerenciales para tomar en consideración cada uno de los aspectos que se exponen en las diversas comisiones según en el desarrollo de los mecanismos gerenciales.
- Factibilidad técnica Operativa: existen los recursos tanto económicos, humanos, tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.
- Factibilidad Social: cada uno de los miembros del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure está dispuesto a contribuir ya que esta incide en la conclusión de una meta que abarca al conjunto.

### **Estructura de la Propuesta**

La propuesta está integrada por veinte (20), estrategias contentivas en un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure. La misma, se plasma en matrices que contienen el objetivo específico, contenido, actividades, recursos humanos y materiales, y finalmente la evaluación. A continuación, se especifica dicha propuesta:

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA



VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE

MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN  
INSTITUCIONAL

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ENMARCADO EN LA  
PLANEACIÓN OPERATIVA COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO  
PLANIFICADO DIRIGIDA AL CUERPO DE INVESTIGACIONES  
CIENTÍFICAS, PENALES Y CRIMINALÍSTICAS DEL ESTADO APURE**



**Autor: Abg. Simón Rodríguez**

San Fernando de Apure, Septiembre 2015

### ESTRATEGIA 1: INICIO DE LA PROPUESTA

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Vivenciar experiencias personales y grupales que favorezcan el crecimiento personal de los directivos y funcionarios, incrementando la efectividad individual a través del desarrollo de habilidades, actitudes y motivaciones para una adecuada conducta para optimizar el desarrollo organizacional.</p>	<p>Presentación de la propuesta del plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previa convocatoria a los participantes.</li> <li>- Palabra de bienvenida por parte de los directivos y facilitadores.</li> <li>- Dinámica de presentación "Di tu nombre".</li> <li>- Conversatorio.</li> <li>- Presentación de videos.</li> <li>- Evaluación de las expectativas del taller.</li> <li>- Presentación utilizando láminas de power point en video beam del contenido de la propuesta</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p><b>Materiales:</b> - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Presentación Oral</p>	<p><b>Técnica:</b> - Observación, indicadores, asistencia a la jornada, motivación y participación activa del grupo.</p> <p><b>Instrumento:</b> - Lista de cotejo</p>

**ESTRATEGIA 2: SENSIBILIZACIÓN**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
Lograr que tanto el directivo como los funcionarios tomen conciencia acerca de la implantación de la propuesta como herramienta de solución a las situaciones problemáticas de desarrollo organizacional que se presentan en la institución.	Motivación Valores: responsabilidad, cooperación, compañerismo, unidad, comunicación, respeto. Implantación de la propuesta	Dinámicas de grupo. A través de lluvias de ideas, lograr canalizar información sobre los beneficios de la aplicación de la propuesta.	Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados  Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador	Talleres Trimestrales	La actividad se considerara lograda mediante la participación activa de los funcionarios y directivos. Así mismo se utilizará la conversación dirigida y explicativa. -Opiniones plasmadas en hojas de trabajo. -Narración de experiencias de la actividad desarrollada.

### ESTRATEGIA 3: IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Propiciar ambiente de trabajo donde todos (directivos, funcionarios y demás personal) puedan participar de forma corresponsable en la mejora de la calidad de su proceso laboral, transparentando su labor y rindiendo cuentas sobre las actividades asignadas.</p>	<p>Gestión Institucional. Innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender la heterogeneidad de la institución.</li> <li>- Centrar la atención en la mejora de la calidad de las tareas de los funcionarios.</li> <li>- Fortalecer los procesos de participación, promoviendo nuevas formas de organización de los funcionarios.</li> <li>- Promoviendo la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión de la organización.</li> <li>- Asumir que las tareas y requerimientos administrativos deben llevarse a cabo de manera eficiente, con la finalidad de que estos no obstaculicen las tareas de orden administrativo gerencial.</li> <li>- Enriquecer las propuestas de planeación que hace la organización, aprovechando los proyectos y programas existentes para promover propuestas de innovación en cada una de las instancias técnicas, operativas y administrativas.</li> <li>- Dar respuesta a la organización para mejorar los servicios que ofrece (investigación de delitos y administración de justicia), brindando además, y apoyando los procesos técnicos para que se alcancen las expectativas de mejoras laborales que los directivos y demás personal se han propuesto lograr.</li> <li>- Redefinir los roles, las responsabilidades y las tareas en cada uno de los niveles de la gestión institucional (estructura de sistema).</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p><b>Materiales:</b> - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Círculos de Discusión Mensuales</p>	<p>A través de la realización de la actividad planificada.</p>

**ESTRATEGIA 4: PROPICIAR UNA GERENCIA INSTITUCIONAL EFICIENTE Y MODERNA**

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Capacitar a la gerencia institucional para sentar las bases de la modernización de la gestión organizacional a través de las referidas mesas de trabajo para potenciar los procesos de planeación operativa como estrategia para la materialización de las políticas públicas en el ámbito de la investigación penal, que apunten a la construcción de un nuevo Estado Social de Derecho y de Justicia, como lo consagra el Objetivo Histórico número 2 del Plan de la Patria, el cual vislumbra continuar la Construcción del Socialismo Bolivariano del Siglo XXI.</p>	<p>Modernización de la plataforma. Gerencia institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunirse con gerentes de las distintas unidades o dependencias administrativas, para plantear el proyecto de modernización.</li> <li>- Estructurar un organigrama interno especificando líneas de mando para unificar criterios para la administración de justicia y seguimiento de casos asignados.</li> <li>- Elaborar cronograma de reuniones.</li> <li>- Enunciar comunicación y establecer relaciones interinstitucionales con los organismos de seguridad regionales y nacionales competentes</li> <li>- Desarrollo e implantación del sistema de información gerencial.</li> <li>- Informatización de la gestión institucional.</li> <li>- Plan de mejoramiento de la gerencia organizacional.</li> <li>- Verificación de los adelantos de los proyectos</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p><b>Materiales:</b> - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Mesas de Trabajo Trimestrales</p>	<p>A través de la modernización de la gerencia del Cuerpo de Investigaciones, Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.</p>

### ESTRATEGIA 5: REDIMENSIONAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Ajustar la estructura organizacional interna estableciendo la conformación de organigramas, líneas de mando, establecimiento de funciones, deberes, responsabilidades, para la optimización del clima institucional-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional.</li> <li>- Líneas de mandos.</li> <li>- Funciones.</li> <li>- Asignación de casos.</li> <li>- Priorización de casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se convoca a participar a las mesas de trabajo, el facilitador guía dará la bienvenida y explicará la intención de la actividad, luego se establecen las normas de funcionamiento del equipo de trabajo y se entrega material fotocopiado sobre la temática</li> <li>- Conformados en pequeños grupos, se procede a analizar el material.</li> <li>- Posteriormente se diseñan modelos estructurales de organización que ejecuten la realidad institucional actual.</li> <li>- Se pide nombren un relator quien explicará el trabajo realizado y las conclusiones generadas.</li> <li>- Mediante la lluvia de ideas, se seleccionará uno o dos de los modelos estructurales organizacionales propuestos resultado de la deliberación y discusión grupal.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p><b>Materiales:</b> - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Talleres, Charlas, Simposios, Círculos de Discusión Trimestrales</p>	<p>La actividad se considerará lograda mediante la generación del producto solicitado y las conclusiones.</p>

### ESTRATEGIA 6: OPTIMIZANDO LA ORGANIZACIÓN DEL DIRECTIVO

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
Fortalecer en los directivos la convicción de que las metas propuestas en la organización pueden ser conseguidas de manera adecuada considerando los conocimientos, capacidades, habilidades, información y en general las competencias directivas.	Gestión y organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da la bienvenida y los asistentes. Se aplica la dinámica de animación ¿Qué sé yo?, que consiste en colocar una caja de rótulos de cartón con frases sobre la organización de la institución para que los directivos respondan y analicen.</li> <li>- Realizar reuniones periódicas para organizarse de manera interna. Presentar agenda de trabajo. Generar un clima de confianza y comunicación.</li> <li>- Formar equipos de acuerdo a sus fortalezas.</li> <li>- Escuchar actualmente la crítica.</li> <li>- Generar espacios de reflexión.</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	Talleres, Charlas, Simposios, Círculos de Discusión Trimestrales	Mediante la participación de los directivos.

**ESTRATEGIA 7: FORTALECER LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
Fortalecer los aspectos positivos de la cultura organizacional de la institución, la cual se ha ido moldeando a lo largo del tiempo, con la confluencia de una serie de factores, como las experiencias comunes, los éxitos, estilos gerenciales y la planeación operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional.</li> <li>- Planeación operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalidad: Grupo de Discusión</li> <li>- Organizar los grupos de discusión.</li> <li>- Dar la temática a discutir.</li> <li>- Nombrar un moderador.</li> <li>- Exponer a través de lluvia de ideas los aspectos positivos de la institución.</li> <li>- Exponer a través de discusión grupal los aspectos negativos de la institución y el aporte para solucionarlos.</li> <li>- Generar reflexiones.</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialistas y Facilitadores</li> <li>- Directivos</li> <li>- Empleados</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio.</li> <li>- Fotocopia del material de apoyo.</li> <li>- Video beam.</li> <li>- Computador</li> </ul>	Círculos de Discusión Grupal Trimestrales	Mediante la participación de todos los asistentes y generación de aportes para la solución de los aspectos negativos de la institución.

### ESTRATEGIA 8: CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
Ejecución de talleres y cursos sobre: crecimiento personal, competencias profesionales, gestión del funcionario, actualización tecnológica, entre otros.	Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y ejecutar talleres de capacitación dirigidos a: directivos, y demás funcionarios cuya temática sea seleccionadas de manera consensuadas, tomando como base necesidades, recursos humanos y materiales.</li> <li>- Conformar equipos de trabajo que sirvan de instancia para la orientación permanente del trabajo institucional a los fines de darle celeridad a los casos de investigación asignado a cada funcionario.</li> <li>- Capacitar a los funcionarios en todos los niveles con la finalidad de fortalecer los conocimientos en áreas específicas, así como también ofrecer nuevos conocimientos que les permitirán a los funcionarios dar respuesta objetivas, inmediatas y acordes con el nivel de trabajo que realizan aunado al objetivo que tiene la institución de cumplir con la sana administración de justicia.</li> <li>- Priorizar los casos de investigación.</li> <li>- Solicitar la asesoría de expertos cuando la situación lo requiera.</li> <li>- Actualizar el uso de recursos instruccionales didáctico y virtuales.</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas y Facilitadores</li> <li>Directivos</li> <li>Empleados</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio.</li> <li>- Fotocopia del material de apoyo.</li> <li>- Video beam.</li> <li>- Computador</li> </ul>	Talleres, Cursos Trimestrales	Mediante la participación y aporte del personal directivo, administrativo, funcionarios y obreros.

### ESTRATEGIA 9: ASESORÍA Y SUPERVISIÓN TÉCNICA

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Fomentar en la institución una cultura de asesoría técnica-administrativa para la aplicación humanística del proceso de ejecución en los términos para lograr que los funcionarios optimicen su gestión laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría técnica.</li> <li>- Supervisión humanística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer cronograma de talleres de asesoría.</li> <li>- Suministrar material mimeografiado.</li> <li>- Ejecutar talleres.</li> <li>- Levantar informe con conclusiones y recomendaciones.</li> <li>- Refrigerio.</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Asesoría Técnica Trimestrales</p>	<p>La actividad se considerara alcanzada mediante la realización de las asesorías técnicas.</p>

### ESTRATEGIA 10: PROMOVRIENDO LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Promover un proceso permanente de inducción laboral para fortalecer en los directivos, funcionarios, personal administrativo y obreros, el cumplimiento de las tareas, las actividades, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus componentes o servicios.</p>	<p>Inducción del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da la bienvenida y los asistentes. Se aplica la dinámica de animación ¿Qué se yo?, que consiste en colocar una caja de rótulos de cartón con frases sobre la organización de la institución para que los participantes respondan y analicen.</li> <li>- Se solicita a los integrantes se organicen en grupos de seis, y en seis minutos analizaran el contenido fotocopiado. La idea es que extraigan las necesidades de inducción. Luego se procede a dar una charla explicativa.</li> <li>- Contemplar y fomentar el uso progresivo y diferenciado de la fuerza, como principio general de la actuación de los funcionarios orientados por el respeto de la vida como valor supremo constitucional y el entrenamiento y capacitación permanente en esta materia.</li> <li>- Mediante la lluvia de ideas, los participantes expondrán sus reflexiones sobre la actividad realizada.</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Talleres, Cursos Teóricos y Prácticos Trimestrales</p>	<p>La actividad se considerara alcanzada, mediante la generación de conductas reflexivas de los asistentes e inducción de los mismos</p>

**ESTRATEGIA 11: FORTALECER LA RESPONSABILIDAD LABORAL EN EL TRABAJADOR**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Propiciar en los funcionarios la capacidad de cumplir las obligaciones que la institución le atribuye como generador de cambio social a través de la respuesta laboral y la planeación operativa para generar un cambio planificado enmarcado en el desarrollo organizacional.</p>	<p>Responsabilidad laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da la bienvenida. El facilitador explica la intención de la actividad. Se aplica dinámica rompehielos, "Conozcámonos". Se establecen las normas de trabajo de grupo.</li> <li>- Se solicita a los funcionarios que se organicen en pequeños grupos.</li> <li>- Se hace entrega de material fotocopiado y procede al proyector de láminas relacionadas con el tema.</li> <li>- Se pide que analicen el material y entreguen una reflexión</li> <li>- Mediante la lluvia de ideas se solicita a los asistentes que den su impresión sobre la actividad realizada</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Charlas, Círculos de Discusión Grupal e Individual Trimestrales</p>	<p>La actividad se considerara lograda mediante la manifestación de cambio de conductas con respecto a las labores que realizan.</p>

**ESTRATEGIA 12: PROMOVRIENDO LA AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LOS FUNCIONARIOS**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Propiciar espacios para que cada trabajador de la organización tengan la facultad para tomar decisiones que les permitan cumplir con la labor encomendada de manera eficiente y eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar independencia en el desempeño de la función.</li> <li>- Promover en los funcionarios la capacidad para auto revisar su trabajo cotidiano.</li> <li>- Establecer acuerdos de compromisos para implementar estrategias y acciones que permitan atender las necesidades y prioridades organizacionales.</li> <li>- Propiciar un plan de atención y celeridad de casos de delitos graves.</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Charlas, Círculos de Discusión Grupal e Individual Trimestrales</p>	<p>A través de la realización de la actividad planificada</p>

**ESTRATEGIA 13: PROPICIAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL TRABAJADOR**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Fomentar en el trabajador el sentido de pertenencia a la institución como herramienta para disminuir la prevalencia de incumplimiento del horario y casos asignados a los fines de darle celeridad a los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia.</li> <li>- Horario laboral.</li> <li>- Casos Asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar a los participantes, material instruccional de apoyo para tener pertenencia.</li> <li>- Abrir ciclos de preguntas.</li> <li>- Establecer espacios de reflexión.</li> <li>- Clasificar los casos según su gravedad.</li> <li>- Asignar los casos equitativamente entre los funcionarios a los fines de darle cumplimiento con mayor eficiencia, rapidez y eficacia.</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Talleres, Simposios Trimestrales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversación dirigida y explicativa.</li> <li>- Opiniones plasmadas en hojas de trabajo.</li> <li>- Narración de experiencias.</li> </ul>

**ESTRATEGIA 14: OPTIMIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO**

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de formas eficientes y colaborativas, evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y colectivo repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.	- Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover un proceso permanente para fortalecer en los funcionarios y demás actores, las actividades, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus componentes o servicios</li> <li>- Fortalecer la identificación del trabajador, haciendo participe de cada actividad o caso asignado.</li> <li>- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria.</li> <li>- Fortalecer el liderazgo y la unión de equipo.</li> <li>- Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral para fomentar el compañerismo.</li> <li>- Extraer conclusiones reflexivas.</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas y Facilitadores</li> <li>Directivos</li> <li>Empleados</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio.</li> <li>- Fotocopia del material de apoyo.</li> <li>- Video beam.</li> <li>- Computador</li> </ul>	Talleres, Simposios, Círculos de Discusión, Curso teórico-práctico Trimestrales	Mediante la ejecución de las mesas de trabajo y la generación de comportamientos reflexivos

**ESTRATEGIA 15: AFIANZANDO EL EMPODERAMIENTO EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
Sensibilizar a gerentes y trabajadores sobre la importancia de que en un organismo los trabajadores deberán proporcionar la preparación y autoridad que necesitan para actuar con autonomía.	- Empoderamiento. - Planeación operativa.	Se da la bienvenida y se aplica la dinámica grupal “Conozcámonos” que consiste en dar su nombre y demás aspectos de su vida el facilitador (a), expone la intención del taller, dado al mismo tiempo la sugerencia de colocar en la pared las normas de funcionamiento del grupo. Acto seguido, se procede a efectuar el taller. Se solicita a los asistentes que se organicen en pequeños grupos y se les hace entrega del material contentivo con los siguientes tópicos: confianza en la institución y la gente. Motivación del personal. Trabajo en equipo. Aceptación de los objetivos. Responsabilidades. Planeación operativa. Luego se pide a los asistentes que extraigan conclusiones y nombren un relator. Mediante la técnica de lluvia de ideas, se pide a los asistentes reflexionen sobre el tema.	Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados  Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador	Talleres Trimestrales	Mediante la participación activa y generación de conductas reflexivas

**ESTRATEGIA 16: PROMOVRIENDO UNA COMUNICACIÓN ASCENDENTE, DESCENDENTE Y LINEAL**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Sensibilizar a los directivos, funcionarios, personal administrativo y obrero sobre la importancia de aplicar un proceso comunicacional ascendente, en la que los subordinados informen a la dirección a los fines de que ofrezcan retroalimentación, a los de arriba de manera informal acerca de los progresos hacia las metas y conocimientos de los problemas actuales de la institución y/o administración de justicia (casos y delitos) que se llevan a cabo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación ascendente.</li> <li>- Comunicación descendente.</li> <li>- Comunicación líneas</li> </ul>	<p>Se da la bienvenida y se aplica la dinámica grupal “la técnica del rumor” que consiste en decir u mensaje en el oído al primer interlocutor, el cual ira diciendo a los demás. El último lo expresarán en voz alta, denotándose de esta manera como a medida que pasa el mensaje, este se distorsiona. Se hace entrega de material fotocopiado, contentivo de los siguientes aspectos: menos quejas, mejores relaciones laborales, cumplimiento de metas y objetivos, cultura comunicacional, desarrollo organizacional, planeación operativa. Luego se les pide que analicen el mismo y extraigan casos reales y conclusiones Mediante la asignación de un relator, estos deberán dar a conocer las conclusiones</p>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Talleres Trimestrales</p>	<p>A través de la participación activa y la generación de conductas reflexivas.</p>

### ESTRATEGIA 17: RECONOCIMIENTO Y LOGROS

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Reforzar la identificación de los trabajadores con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo, de forma tal que sigan obteniendo el mismo desempeño laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensa.</li> <li>- Reconocimiento y logro</li> </ul>	<p>Se da la bienvenida a los asistentes. Se aplica la dinámica de animación ¿Qué se yo?, que consiste en colocar una caja de rótulos de cartón con frases sobre la organización de la institución para que los funcionarios respondan y analicen.</p> <p>Realizar mesas de trabajo en la institución donde se trate de los logros y recursos establecidos por el personal. Mantener la comunicación directivos, funcionarios y demás personal de forma abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y flexibles. Establecer metas individuales, por equipos que podría ser propuesta por el mismo equipo de trabajo de forma democrática. Las metas deberían establecerse con tiempos límites. Establecer objetivos medibles. Establecer un sistema de méritos, logros y desempeño.</p>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Simposios, Charlas Trimestrales</p>	<p>A través de la realización de las jornadas y la generación de conductas reflexivas y el establecimiento de un sistema de méritos, logros y desempeño</p>

**ESTRATEGIA 18: PLANEACIÓN OPERATIVA**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Lograr la articulación del personal directivo con los funcionarios a los fines de unificar criterios a través de una planeación operativa planificada a los fines de coordinar acciones para generar resultados positivos y eficientes utilizando la menor cantidad de recursos necesarios a los fines lograr el fortalecimiento de la investigación criminal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación coordinada.</li> <li>- Criterios unificados.</li> <li>- Planeación operativa planificada.</li> <li>- Fortalecimiento de la investigación criminal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se explica la intención de la actividad por parte de los directivos.</li> <li>- Abrir un ciclo de preguntas y respuestas.</li> <li>- Coordinar acciones conjuntas con los funcionarios a los fines de unificar criterios para cumplir los objetivos de la institución.</li> <li>- Lograr la participación de todo el personal a los fines de abordar los nudos críticos y coordinar acciones conjuntas para solventarlos.</li> <li>- Al finalizar la jornada de trabajo, se realizará una minuta semanal a los fines de cumplir con los objetivos planteados para lograr el fortalecimiento de la investigación criminal.</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Jornadas diarias, semanales, mensuales. Durante todo el año</p>	<p>La actividad se considerará lograda cuando se coordinen acciones conjuntas para lograr la misión, visión, objetivos y valores de la institución.</p>

### ESTRATEGIA 19: APLICANDO LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo Específico	Contenido	Actividades y Metas	Recursos	Plazo de Ejecución	Evaluación
<p>Establecer estándares de desempeño del trabajador para evaluar el clima organizacional de la institución.</p>	<p>- Evaluación</p>	<p>- Presentación de bienvenida, exponiendo los detalles de la actividad a realizar. Se inicia el taller, con la dinámica de relajación y meditación con el apoyo de música adecuada a la actividad.</p> <p>- Se presentan expositores sobre el tema. Orientados a las siguientes aspectos: manejo del conflicto, gerencia y desarrollo, evaluación y estándares.</p> <p>- Medición del clima organizacional de la institución a los fines de tomar las medidas preventivas, correctivas y solventar los nudos críticos que puedan presentarse para lograr maximizar la eficiencia institucional.</p> <p>Para concluir se solicita que den sus reflexiones sobre lo tratado.</p>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Supervisión mensual</p>	<p>Mediante la supervisión constante a la institución.</p>

**ESTRATEGIA 20: RETROALIMENTACIÓN**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Evaluar los alcances de la aplicación de la propuesta de estrategias gerenciales en cada una de sus fases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación.</li> <li>- Participación e integración.</li> </ul>	<p>Reunir a los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar la intención de la actividad. Colocar a los participantes en pequeños grupos.</li> <li>- Suministrar material.</li> <li>- Iniciar la evaluación de la propuesta</li> <li>- Explicar en sesión las expectativas de los actores.</li> <li>- En plenaria relatar lo que aprendió y los beneficios que se van obteniendo con la aplicación de la propuesta en cada una sus fases.</li> </ul>	<p>Humanos: Especialistas y Facilitadores Directivos Empleados</p> <p>Materiales: - Papel bond, rotafolio, lápices, marcadores, folletos, refrigerio. - Fotocopia del material de apoyo. - Video beam. - Computador</p>	<p>Evaluación mensual</p>	<p>Forma de Evaluación: Participativa Técnica: Observación Instrumento: Escala de Estimación</p>

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Luego de haber formulado analizado los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de información, el investigador concluye lo siguiente:

En cuanto al primer objetivo específico dirigido a los fines de diagnosticar el desarrollo organizacional que existe actualmente en el Cuerpo de Investigaciones Penales y Criminalísticas del Estado Apure, se generaron las siguientes conclusiones:

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia gerencial cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Es así como el desarrollo organizacional, busca lograr esa transformación planeada conforme al primer término de las necesidades, exigencias o demandas de la organización.

De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción con determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, factores económicos, de grupos, desarrollo de los equipos y en la conducción al cambio de (valores, actitudes, relaciones sobre las personas), más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución. Pese a ello, en la actualidad en las distintas instituciones de seguridad del país se requiere de la implantación de una gerencia institucional centrada en el trabajo en equipo con estrategias gerenciales a

los fines de trabajar de forma cooperativa, así como la incipiente utilización por parte del gerente de herramientas que conlleven al fortalecimiento de este tipo de acciones.

En tal sentido, la importancia de esta investigación está determinada por cuanto la socialización es un proceso del desarrollo humano en permanente formación que se da entre los miembros del grupo. Se concentra en una construcción, y asimilación del conocimiento de información. En este sentido y en los términos del desarrollo organizacional la construcción del conocimiento es un sistema que se edifica a partir de la interacción con el entorno físico y social del sujeto donde su actuación como trabajador dependerá del desarrollo de sus capacidades cognitivas.

De allí, que la labor de la gestión institucional está encaminada a facilitar la participación activa del recurso humano, a través del trabajo en equipo como principal medio para el desarrollo organizacional creando y aplicando estrategias que hacen la diferencia ante la competencia, ya que al existir varias ofertas del mismo producto y/o servicio con características iguales o similares, el gerente tiene la libertad de buscar o elegir las acciones para la organización que cumpla con sus necesidades de forma efectiva y creativa, en donde lógicamente se inclinará por la que le ofrezca un mejor servicio.

Por su parte, el desarrollo organizacional, es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Así mismo, se establecen los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de información en los siguientes términos:

- Los funcionarios en poca medida mantienen una actitud de compromiso e identidad con la organización.
- Los funcionarios son de la opinión que la participación de sus compañeros no es un hecho que se maneja en relación a los diversos cambios estructurales que se pudieran adelantar en la institución.

- En la organización no se promueve una comunicación encaminada a facilitar y agilizar un flujo comunicacional que verdaderamente contribuya a alcanzar las metas de la organización.
- En la institución en poca medida se enmarca una gerencia innovadora, progresista, creativa, con apertura al cambio como alternativa de cambio planificado para optimizar el rendimiento laboral y lograr la eficiencia en la resolución de casos y que permita un eficaz manejo de los equipos de trabajo que pudieran estar conformados.
- La aplicación de la tecnología no es una fortaleza de las instituciones a los fines de adelantar equipos de trabajo exitosos.
- El ambiente de trabajo no es un elemento que considerablemente contribuya a la formación de equipos de trabajo exitosos en las unidades de análisis estudiadas.
- La eficacia y eficiencia son estándares escasamente medibles y observables en los grupos de trabajo de las organizaciones analizadas

Para el segundo objetivo específico enunciado para identificar las estrategias que implementan los directivos para fomentar el cambio planificado en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, se concluye lo siguiente:

El jefe inmediato como gerente ha de poseer las competencias y habilidades no solo personales, profesionales sino también gerenciales que le permitan diseñar acciones, lineamientos o mecanismos enmarcados en la planeación operativa para fomentar el cambio planificado, destinado a enriquecer el trabajo de los funcionarios en la perspectiva de favorecer a través del abordaje de los distintos elementos que conforman el desarrollo organizacional, el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas trazadas por la institución. Sin embargo, los resultados emanados de esta investigación denotan lo contrario, aseveración que es corroborada a través de los siguientes hallazgos:

- Los directivos en cuanto al clima laboral a veces y raras veces, incorporan a los trabajadores al proceso inherente al establecimiento de relaciones armoniosas sanas, así como a la retroalimentación de los procesos que se direccionan en la organización.
- El jefe inmediato o directivo, escasamente incorpora a los trabajadores para la planificación de los programas y proyectos que en la institución se desarrolla, así como, la promoción de valores que contribuyan a fortalecer el proceso administrativo en dicha institución a través de la socialización de sus empleados.
- En una tendencia de siempre y raras veces incorporan a los funcionarios a procesos de modificación y transformación, expresados en cambios organizacionales.
- En la institución donde labora en una tendencia de siempre y a veces llevan a cabo programas de formación que permitan el mejoramiento de las competencias laborales, y las tareas que allí se desarrollan.
- Los directivos en una tendencia de siempre y a veces incorporan a sus trabajadores en actividades de capacitación y actualización, así como su incorporación a las tareas y funciones que efectúa no se hacen en función de su preparación profesional.
- Los directivos siempre utilizan diversidad de estilos de dirección, especialmente aquellos que conllevan a tratar al personal de forma diferencial y enmarcada en un estilo autocrático directivo.
- Los directivos son de la opinión que siempre y a veces señalan que la comunicación que se lleva a cabo en la institución, no es la más idónea puesto que se hace de manera vertical y en su mayor proporción, los mensajes son obtenidos por canales informales.
- Los directivos opinan que en la institución el trabajo grupal, siempre y a veces se considera una acción inherente al proceso laboral, por lo que los funcionarios trabajan con autonomía, y las tareas son compartidas de manera conjunta.

- Los directivos mantienen una opinión un tanto dividida puesto, que para el primer ítem sostienen que a veces se hayan totalmente satisfechos con las tareas que realizan sus trabajadores y en segundo lugar siempre su actuación como jefe hace sentir a sus empleados cómodos y satisfechos con la misma.
- Según los directivos en frecuencia de siempre y a veces, consideran los niveles jerárquicos para la promoción y ascenso. Así mismo, desaprovechan las oportunidades de formación y capacitación de los trabajadores.
- Los directivos procuran cumplir con la misión, visión, objetivos y valores de la institución a los fines de solucionar los problemas en cuanto a la administración de justicia, lo que permite deducir de igual manera que en la institución, abunda el respeto, honestica y ética por parte de los funcionarios que hacen vida activa en la organización.

Finalmente, para el tercer y último objetivo específico formulado a los fines de diseñar un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, cabe señalar que el diagnóstico respectivo permitió al investigador recopilar los insumos teóricos necesarios para solventar la problemática existente en la institución lo que generó el diseño de la propuesta.

### **Recomendaciones**

Luego de haber formulado las conclusiones respectivas, el investigador recomienda lo siguiente:

- Se sugiere a la gerencia del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure aplicar el plan de acción inmerso en la propuesta, a los fines de enriquecer el trabajo en dicho

organismo, satisfaciendo las necesidades humanas y de desempeño lo que ayudará tanto a los funcionarios como a la organización.

- Se recomienda a los directivos de la institución, tener en cuenta que ellos son individuos, que deben ser capaces de ir más allá de lo que dicen las teorías y los manuales, interpretar la realidad, evaluarla a partir de la experiencia y saber encontrar y aplicar soluciones idóneas para los problemas o las decisiones que debe tomar
  - Procurar un adecuado seguimiento respecto a la ejecución de las actividades programadas que le permita detectar las desviaciones de las metas inicialmente previstas, a los fines de efectuar oportunamente las reprogramaciones que correspondan respecto al cumplimiento de las metas de la institución.
  - Realizar los procesos de selección y evaluación de los aspirantes a ingresar en el CICPC, a los fines de disponer del recurso humano suficiente y capacitado para ejercer eficaz y eficientemente las funciones que le han sido asignadas.
  - Canalizar acciones tendentes a la aprobación de manuales técnicos y de procedimientos que garanticen la realización eficiente de sus procesos y el adecuado cumplimiento de los aspectos legales y técnicos.
  - Adecuar la plataforma tecnológica de la Institución a los fines de disponer de un sistema integrado de comunicación, capaz de obtener de manera oportuna la información de los procesos de investigación penal adelantados por las diferentes unidades operativas a nivel nacional.
  - Se sugiere aplicar a corto plazo la propuesta que se ofrece.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvias, L. (2013) Metodología de Aplicación de Propuestas. Editorial Panapo
- Arias, F. (2010). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración (3a. ed.). Caracas: Espíteme.
- Ary y Col (2011). Introducción a la Investigación Pedagógica. 2da ed. Caracas: Episteme
- Azuaje, C. (2010) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá: Prentice Hall
- Beckhard, L. (2012). Desarrollo Organizacional. Editorial, Limusa. México,
- Burke, I. (2010); Análisis del Desarrollo Organizacional Aplicado a la Biblioteca Central de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Trabajo de grado Publicado de la Universidad de Oriente
- Burke, W. (2011) Desarrollo Organizacional. Editorial, Adilison-Wesley Iberoamericana. E.U.A.
- Cabello, D. (2013) Calidad de Vida Laboral. Ediciones Delforn
- Cerezales, M. (2014) Relación con la organización, realización y formación. Ediciones Artepui
- Chiavenato, I (2012) (Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. McGraw Hill. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en *Gaceta Oficial* del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860
- Dautan, A. (2011); Diagnóstico Organizacional Aplicado al Departamento de Contabilidad, Adscrito a la Gerencia de Administración de la Distribuidora Polar del Sur, C.A. Tesis de grado publicada de la Universidad de oriente.
- Díaz, L. (2011) Desarrollo Organizacional Aplicado a la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del

Estado Monagas. Trabajo de grado Publicado de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado.

Dominguez, F. (2012), Cambio Organizacional. Editorial Trinchera

Figueredo, I. (2012) El Trabajo en Grupo. Editorial Kapelusz

French y Bell (1996). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. Editorial, Mc Graw Hill. Colombia

González, R. (2011) Diagnóstico de Desarrollo Organizacional en la Empresa “Obras y Servicios, C.A.” (OSECA), en la Universidad Centro-occidental “Lisandro Alvarado”,

Hernández, y Otros. (2010) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kilman, L. (2010) Desarrollo Organizacional. Editorial, Prentice Hall. México.

Kisnerman, P. (2013) Nuevas Formas de Gerenciar las Organizaciones. Editorial Prentice Hall

Lawrence, A. (1996) Teoría Situacional. Editorial Trillas

Ley Orgánica del Servicio de la Policía de Investigación, el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas y el Instituto Nacional de Medicina Forense (2012) Publicado en *Gaceta Oficial* N° 39.945 de fecha 15 de junio de 2012

Ley Plan de la Patria (2013 – 2019), Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación. *Publicado en Gaceta Oficial* de la República Bolivariana de Venezuela. No 6.118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013.

Litterer, L. (1979) Teoría de los Sistemas. Ecoe Ediciones, Bogotá.

Loreto, E. (2013) Administración del talento humano. Grupo Editorial Artestilo

- Martínez, N. (2012); Desarrollo Organizacional Aplicado a Fondo Común , Agencia Carabobo, durante el año 2012 en la Universidad de Carabobo Trabajo de grado de la Universidad de Carabobo
- Méndez, C. (2010) Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill
- Newstrom (2007) citado por Valleverde (2012).. Administración de Recursos Humanos. Editorial, Limusa. México, 1.992.
- Porras (1992) citado por Zacarías (2013). Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial, Océano. España
- Quintero, V. (2012) Programas de Mejoramiento de Competencias Laborales. Editorial Kapelusz
- Ramírez, T. (2004). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Rincones, M. (2012) Clima Laboral. Centro Editorial Litorama C.A.
- Sabino, C. (2010) El Proceso de Investigación. Editorial, Panapo. Venezuela,
- Salvador, C. (2012) Calidad de Vida Laboral en Venezuela. Ediciones Autor
- Tamayo y T. (2012). El proceso de la Investigación Científica. México: Editorial. Limusa.
- Torres, M. (2012) Programa para la Modificación de Comportamientos humanos en el trabajo relacionado con la Calidad de vida laboral y los Sistemas Sociotécnicos en Empresas Polar. Trabajo Publicado
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.
- Van Dalen y Meyer. (2012).Técnicas de Investigación documental. México: Editorial trillas.
- Vroom, V. (1998) Teoría de las Expectativas. Editorial Pearson, México.

Wawen, V. (1972) Teoría del Clima Organizacional. Prentice Hall Editores, Bogotá.

Zárate, L. (2012) Comunicación e Integración. Editorial Continental

## **ANEXOS**

## **CUESTIONARIO**

### **Estimados Funcionarios:**

El siguiente cuestionario investiga sobre un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

Esto no es un examen, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Solo se te solicita que conteste las preguntas honestamente. Tal respuesta ayudaría a saber cuáles son los mecanismos gerenciales, con fines de investigativos para la conformación de un trabajo de grado.

**Gracias por su colaboración**

**El Investigador**

## INSTRUCCIONES

El presente instrumento, contiene una serie de preguntas, los cuales usted puede responder sobre la base de la opinión que tiene referente a los enunciados que incluye.

En tal sentido, se le agradecería:

- Ser preciso en sus respuestas.
- No dejar ninguna pregunta sin responder.
- Cualquier duda consulte con el entrevistador.
- El instrumento se responderá con una escala de criterio: De Acuerdo (DA), No Tengo Opinión (NTO) y En Desacuerdo (ED).

### Variable 1: Desarrollo Organizacional

Nº	ITEMS	DA	NTO	ED
1.	<b>Indicador: Actitud</b> Tiene usted una actitud positiva constante hacia las funciones que realiza en la institución.			
2.	Usted mantiene un alto nivel de compromiso con su trabajo.			
3.	Los demás trabajadores se identifican con las metas, visión, misión y valores de la organización.			
	<b>Indicador: Cultura</b>			
4.	Demuestras una actitud con carácter proactivo hacia el cambio organizacional.			
5.	Los esfuerzos predestinados para el cambio en la organización cuentan con la participación de sus compañeros.			
6.	El director involucra y consulta a los miembros de la institución de los cambios que se efectuarán en su trabajo.			
	<b>Indicador: Aspecto Comunicacional</b>			
7.	En la institución se promueve una comunicación dirigida a agilizar el flujo de mensaje entre los compañeros, para efectuar de manera efectiva y eficiente la labor de trabajo.			
8.	La comunicación que se da dentro de la institución para con sus compañeros influye en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas mejorando el rendimiento laboral y resolución de casos de manera positiva.			
	<b>Indicador: Liderazgo</b>			
9.	En la institución los directivos enmarcan su liderazgo de manera innovadora, progresista, creativa, como alternativa de cambio planificado para optimizar el rendimiento laboral y lograr la eficiencia en la administración de justicia.			
10.	Los sistemas de recompensa y las restricciones que impone el gerente no alteran el manejo del equipo de trabajo de la institución.			
	<b>Indicador: Tecnología</b>			
11.	La institución emplea la tecnología para mejorar el desenvolvimiento del talento humano, equipos, información en productos finales, bienes y servicios.			
12.	Los equipos tecnológicos que se utilizan en la organización garantizan mayor y mejor desempeño de los funcionarios.			

Nº	ITEMS	DA	NTO	ED
	<b>Indicador: Ambiente Laboral</b>			
13.	Las condiciones ambientales de la institución influyen en el desempeño y rendimiento laboral de los funcionarios.			
14.	El clima organizacional junto con la estructura administrativa y características organizacionales que integran los trabajadores, componen un sistema interdependiente altamente dinámico.			
	<b>Indicador: Eficiencia y Eficacia</b>			
15.	Los funcionarios cumplen con los estándares establecidos por la organización determinando la utilización de tiempo y recursos de forma eficiente y eficaz.			

## **CUESTIONARIO**

### **Estimados Directivos:**

El siguiente cuestionario investiga sobre un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure.

Esto no es un examen, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Solo se te solicita que conteste las preguntas honestamente. Tal respuesta ayudaría a saber cuáles son los mecanismos gerenciales, con fines de investigativos para la conformación de un trabajo de grado.

**Gracias por su colaboración**

**El Investigador**

## INSTRUCCIONES

El presente instrumento, contiene una serie de preguntas, los cuales usted puede responder sobre la base de la opinión que tiene referente a los enunciados que incluye.

En tal sentido, se le agradecería:

- Ser preciso en sus respuestas.
- No dejar ninguna pregunta sin responder.
- Cualquier duda consulte con el entrevistador.
- El instrumento se responderá con una escala de criterio: Siempre (S), A Veces (AV), Rara Vez (RV), Nunca (N).

## Variable 2: Estrategias de Cambio Planificado

Nº	ITEMS	DA	NTO	ED
1.	<b>Indicador: Clima Laboral</b> ¿Cómo directivo, incorpora al trabajador en la discusión de asuntos como: horario, autonomía, capacitación, relaciones laborales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo y ambiente laboral en general?			
2.	¿Promueve en los empleados, el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas?			
3.	¿A través de la gerencia que realiza incentiva al trabajador a utilizar mecanismos de retroalimentación eficaz que le permitan direccionar y coordinar acciones para optimiza su labor en la institución?			
<b>Indicador: Cultura Organizacional</b>				
4.	¿Permite que los empleados participen con usted como jefe inmediato en el fortalecimiento de una cultura organizacional a través de lineamientos gerenciales incluyendo el desempeño y estilo administrativo, socialización con otros trabajadores, y motivación del personal?			
5.	¿Conjuntamente con los trabajadores, facilita los valores que deben identificar la organización?			
6.	¿Cómo directivo, incorpora a los empleados al diseño de programas de sensibilización dirigidos a la internalización de la cultura organizacional para ser modificados o eliminados?			
<b>Indicador: Cambio Organizacional</b>				
7.	¿Cómo directivo maneja conjuntamente con los trabajadores el cambio institucional dentro de un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste para optimizar la resolución de casos de manera efectiva y eficiente?			
8.	¿En su rol de directivo, invitan a los empleados a participar en procesos de reflexión para la toma de decisiones?			
9.	¿Cómo jefe inmediato incorpora a los trabajadores a participar en una serie de acciones concretadas para el cambio en la organización, crecimiento y calidad de vida?			

Nº	ITEMS	DA	NTO	ED
	<b>Indicador: Programas de mejoramiento de competencias laborales</b>			
10.	¿Cómo líder directivo, le ofrece a los trabajadores programas de capacitación para optimizar su labor dentro de la institución?			
11.	¿En su rol de directivo les brinda a los empleados la oportunidad de prepararse para acceder a nuevas posibilidades en su contexto laboral?			
	<b>Indicador: Administración del talento humano</b>			
12.	¿En su función de directivo ubica al personal y demás trabajadores en el cargo o puesto de trabajo en función de sus conocimientos y habilidades?			
13.	¿Cómo directivo la capacitación y actualización del funcionario es una prioridad para su gestión administrativa?			
14.	¿En su rol de directivo considera que el empleado debe ser incentivado para alcanzar sus objetivos y metas propuestas?			
	<b>Indicador: Estilo de Dirección</b>			
15.	¿Cómo jefe inmediato asigna los cargos de trabajo de forma equitativa?			
16.	¿Cómo jefe trata al personal y demás trabajadores con respeto?			
	<b>Indicador: Comunicación e integración</b>			
17.	¿Cómo directivo considera que ha logrado en la institución un nivel de comunicación entre los trabajadores facilitando el logro de los resultados?			
18.	¿Su actuación directiva en la institución ha permitido que el personal se entere de lo que ocurre, más por comunicaciones oficiales, que por comunicaciones informales?			
19.	¿Cómo directivo considera que existen en la institución un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas administrativas?			
	<b>Indicador: Trabajo Grupal</b>			
20.	¿Cree usted que como directivo ha fomentado el trabajo grupal?			
21.	¿Considera usted que como directivo ha permitido que los grupos en los que participa el personal son receptivos por todos sus integrantes?			
22.	¿En su rol de directivo ha permitido que el grupo de empleado trabaje con autonomía?			

Nº	ITEMS	DA	NTO	ED
<b>Indicador: Satisfacción general en el trabajo</b>				
23.	¿Cómo jefe inmediato ha permitido a los trabajadores realizar con agrado las tareas inherentes al trabajo que realiza?			
24.	¿Su actuación como jefe hace sentir cómodo a los trabajadores en la institución?			
<b>Indicador: Relación con la organización, realización y formación</b>				
25.	¿En su rol de directivo ha propiciado en la institución posibilidades de promoción y ascenso con base a los niveles de formación que tiene el trabajador?			
26.	¿Cómo directivo valora los niveles jerárquicos en función de la profesionalización del empleado?			
27.	¿En su rol de jefe inmediato ha generado acciones destinadas al desarrollo profesional y personal del trabajador?			
<b>Indicador: Planeación Operativa</b>				
28.	¿En su rol de directivo garantiza la eficiencia en la investigación del delito, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción penal que conduzca a una sana administración de justicia?			
29.	¿Cómo directivo vela que la institución sea reconocida por su capacidad científica y máxima excelencia de sus recursos, con la finalidad de alcanzar el más alto nivel de credibilidad nacional e internacional en la investigación del fenómeno delictivo organizado y criminalidad violenta?			
30.	¿En su rol de jefe abunda el respeto, honestidad, ética, moral, disciplina, vocación de servicio como estrategia de planeación operativa para el logro de los objetivos de la institución?			

## SOLICITUD DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Ciudadano: \_\_\_\_\_

Solicito ante ustedes su valiosa colaboración, con el fin de que opinen, sobre los ítems del presente cuestionario, el cual tiene por objeto recabar información sobre la investigación titulada: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO PLANIFICADO, EN EL CUERPO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS, PENALES Y CRIMINALÍSTICAS DEL ESTADO APURE.**

Es importante la opinión aportada, considerando los siguientes aspectos:

- Redacción de cada Ítems.
- Pertinencia de cada Ítems.
- Claridad en cada Ítems.

Se anexa cuadro de operacionalización de variables, para facilitar la emisión de sus opiniones. Sin más a que hacer referencia se suscribe de usted.

Atentamente.

**Simón Rodríguez**

## MODELO DE LA MATRIZ PARA EL JUICIO DE LOS EXPERTOS

### Cuestionario dirigido a los funcionarios.

**Criterio:** Validez de contenido, por medio de la claridad y congruencia de cada ítem.

Instrucciones: En las columnas calidad y congruencia indique con una "C" si considera correcta, o con una "I" si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente: si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

Variable	Indicadores	Nº de Ítems	Contenido		Observaciones
			Calidad	Congruencia	
		1.			
		2.			
		3.			
		4.			
		5.			
		6.			
		7.			
		8.			
		9.			
		10.			
		11.			
		12.			
		13.			
		14.			
		15.			

**Datos de Identificación del Experto:**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**C.I. N°:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_

## MODELO DE LA MATRIZ PARA EL JUICIO DE LOS EXPERTOS

### Cuestionario dirigido al personal directivo.

**Criterio:** Validez de contenido, por medio de la claridad y congruencia de cada ítem.

Instrucciones: En las columnas calidad y congruencia indique con una "C" si considera correcta, o con una "I" si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente: si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

Variable	Indicadores	Nº de Ítems	Contenido		Observaciones
			Calidad	Congruencia	
		1.			
		2.			
		3.			
		4.			
		5.			
		6.			
		7.			
		8.			
		9.			
		10.			
		11.			
		12.			
		13.			
		14.			
		15.			
		16.			
		17.			
		18.			
		19.			
		20.			
		21.			
		22.			
		23.			
		24.			
		25.			
		26.			
		27.			
		28.			
		29.			
		30.			

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

C.I. Nº: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_