



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y**  
**COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Talleres para mejorar el clima organizacional de la dirección de  
economía y finanzas de la policía nacional del Perú, 2016.**

**Para optar el título profesional de Administración y Negocios  
internacionales**

**AUTORA**

Br. Berrocal Carrasco, Fiorella Milagros

**LIMA - PERÚ**  
**2017**

**“Talleres para mejorar el clima organizacional de la dirección de economía y finanzas de la policía nacional del Perú, 2016”**

## **Miembros del Jurado**

### **Presidente del Jurado**

Mg. Julio Ricardo, Capristan Miranda

### **Secretario**

Mg. Fernando Alexis, Nolazco Labajos

### **Vocal**

Lic. Ernesto, Arce Guevara

### **Asesor metodólogo**

Mg. Fernando Alexis, Nolazco Labajos

### **Asesor temático**

Lic. Jose Antonio, Picoaga Linares

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de Investigación a mis padres Luis Berrocal, Justina Carrasco y hermanos pilares fundamentales en mi vida, quienes con esfuerzo me dieron vida, educación, apoyo y consejos. Sin ellos, jamás hubiera podido seguir mis objetivos. Su tenacidad y lucha constante han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir. Así mismo en memoria a quien en vida fue Mirella, Vazque.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento especial a todas las personas que me apoyaron en la culminación de esta tesis, opinando, corrigiendo, dándome ánimos y fuerza para continuar en especial a todos los profesores que compartieron sus conocimientos con mi persona.

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

El presente trabajo de investigación se centra en la implementación de “Talleres para mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas - Policía Nacional del Perú, 2016”. En tal sentido, es importante destacar que la Dirección mencionada no cuenta con un portafolio de talleres que les permita medir y evaluar oportunamente el desempeño de la mejoría de sus trabajadores para alcanzar los objetivos planteados por la superioridad, motivo por el cual vi la manera de diseñar e implementar Talleres para mejorar el Clima Organizacional de la DIRECFIN-PNP, donde se maneje estándares de evaluación y desarrollo para la evolución del personal y así mismo la Dirección.

La investigación consta de VIII capítulos estructuralmente interrelacionados en forma secuencial determinados por la Universidad Privada Norbert Wiener en su reglamento como son:

Capítulo I: Problema de investigación.

Capítulo II: Marco Teórico metodológico.

Capítulo III: Empresa.

Capitulo IV: Trabajo de Campo.

Capítulo V: Propuesta de la investigación.

Capítulo VI : Discusión

Capitulo VII: Conclusiones y Sugerencias

Capitulo VIII: Referencias

Autor: Berrocal Carrasco, Fiorella Milagros

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tabla	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	xv
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Problema de investigación	17
1.1.1. Identificación del problema ideal	17
1.1.2. Formulación del problema	19
1.2. Objetivo	20
1.2.1. Objetivo general	20
1.2.2. Objetivos específicos	20
1.3. Justificación	20
1.3.1. Justificación metodológica	21
1.3.2. Justificación practica	22
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO</b>	
2.1. Marco teórico	24
2.1.1. Sustento teórico	24
2.1.2. Antecedentes	43
2.1.3. Marco conceptual	48
2.2. Metodología	57
2.2.1. Sintagma	57

2.2.2. Enfoque	58
2.2.3. Tipo	59
2.2.4. Diseño	59
2.2.5. Categoría y subcategorías apriorísticas y emergentes	60
2.2.6. Unidad de análisis	60
2.2.7. Instrumentos y técnicas	61
2.2.8. Procedimientos y métodos de análisis	64
2.2.9. Mapeamiento	65
CAPITULO III	
EMPRESA	
3.1. Descripción de la empresa	67
3.1.1. Marco legal de la empresa	69
3.1.2. Actividad económica de la empresa	71
CAPÍTULO IV	
TRABAJO DE CAMPO	
4.1. Diagnóstico cuantitativo	74
4.2. Diagnóstico cualitativo	78
4.3. Triangulación de datos: Diagnostico final	83
CAPÍTULO V	
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	
5.1. Fundamentos de la propuesta	88
5.2. Objetivos de la propuesta	88
5.3. Problema	89
5.4. Justificación	90
5.5. Resultados esperados	90
5.6. Plan de Actividades	91
5.7. Presupuesto	96
5.8. Diagrama de Gantt/Pert CPM	99
5.9. Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	100
5.10. Viabilidad económica de la propuesta	101
5.11. Validación de la propuesta	101



## CAPÍTULO VI DISCUSIÓN

6.1. Discusión	104
----------------	-----

## CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1. Conclusiones	108
7.2. Sugerencias	109

## CAPÍTULO VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1. Referencias	111
------------------	-----

## ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación	117
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	118
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	119
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	121
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	130
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	134

**Índice de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Muestra holística para la investigación	61
Tabla 2. Juicio de expertos para los instrumentos encuesta y cuestionario	63
Tabla 3. Niveles de la dimensión “motivación” del Clima Organizacional	74
Tabla 4. Niveles de la dimensión Diseño Organizacional	75
Tabla 5. Niveles de la dimensión Cultura Organizacional	76
Tabla 6. Niveles de la dimensión Clima Organizacional	77
Tabla 7. Presupuesto	96
Tabla 8. Juicio de Expertos para la validación de la propuesta	102

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Proceso Comunicativo	31
Figura 2. Proceso de creación del conocimiento	33
Figura 3. Mapeamiento de la investigación	65
Figura 4. Organigrama	68
Figura 5. Cuadro presupuestal asignado por el MEF	72
Figura 6. Gráfico de barras de la dimensión motivación	74
Figura 7. Diseño Organizacional	75
Figura 8. Cultura Organizacional	76
Figura 9. Clima Organizacional	77
Figura 10. Diagrama de Gantt	99
Figura 11. Dirección de Economía y Finanzas PNP	35
Figura 12. Dirección de Economía y Finanzas PNP	136
Figura 13. Trabajador PNP	137

**Índice de cuadros**

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Categorías apriorísticas	60
Cuadro 2. Instrumentos holísticos de la investigación	62
Cuadro 3. Planificación y Metodología por proyectos	91
Cuadro 4. Desarrollar talleres y conocimientos	92
Cuadro 5. Impulso de capacitaciones	92
Cuadro 6. Talleres de trabajo en equipo	93
Cuadro 7. Talleres especializados en coaching	93
Cuadro 8. Diseño – Definición de perfiles	94
Cuadro 9. Diseñar esquema de reconocimiento de logro	94
Cuadro 10. Esperamos tu aporte	95
Cuadro 11. Detalle de AP1	96
Cuadro 12. Detalle de AP2	97
Cuadro 13. Detalle de AP3	97
Cuadro 14. Detalle de AP4	97
Cuadro 15. Detalle de AP5	98
Cuadro 16. Detalle de AP6	98
Cuadro 17. Detalle de AP7	98
Cuadro 18. Detalle de AP8	98
Cuadro 19. Flujo de Caja	100

## Resumen

La presente tesis tiene como finalidad la Implementación de Talleres para mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú (DIRECFIN-PNP) 2016. El tema fue elegido debido a que se ha observado ciertas dificultades para el desenvolvimiento del personal, Tanto para la toma de decisiones y acciones, la investigación desarrolló como objetivo general elaborar talleres para mejorar el Clima Organizacional.

Se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación holística, fue aplicada, así como también los objetivos y todos los otros aspectos vinculados al estudio; concluyendo con las recomendaciones para la Tesis ya que esta investigación pretende tener una gran importancia dentro de la institución, buscando optimizar el clima laboral para desarrollar destrezas y competencias de forma eficiente y eficaz, ofreciendo conocimientos, que permitan el desenvolvimiento inherente a su área de trabajo.

Por tal motivo, se espera sirva el aporte que realizamos como base y consulta para el apoyo a la Dirección mencionada, ya que estamos conscientes de que en la gestión pública confronta innumerables delimitaciones como dificultades que en su mayoría se rigen por autoridades de alto grado.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Talleres, Capacitación, DIRECFIN-PNP.

## Abstract

The purpose of this research is the Implementation of Workshops in order to improve the Organizational Climate of the Directorate of Economy and Finance of the National Police of Peru (DIRECFIN-PNP) 2016. The topic was chosen because at this time, I am working in The Directorate and I have observed certain difficulties in the development of workers. This study was designed to elaborate workshops to improve the Organizational Climate, conducive to make decisions and take actions.

It was determined that the application of holistic research methodology, as well as the objectives and all other aspects related to the study; conclude with the recommendations for the Thesis as this research intends to have a great importance within the institution, seeking to optimize the work climate to develop skills and competences in an efficient and effective way, offering knowledge, which allow the inherent development of its area of work.

For this reason, it is hoped that this contribution will serve as a basis and consultation for the support of the aforementioned Directorate, since we are aware of the fact that in public administration there are innumerable delimitations such as difficulties that are mostly governed by high-ranking authorities.

**Key Words:** Organizational Climate, Workshops, Training, DIRECFIN-PNP

## Introducción

Las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable esto es debido a la evolución y desarrollo de la tecnología por ende el cambio continuo del conocimiento y sobretodo la aparición de nuevos modelos de la administración, los mismos que permitirán evaluar el clima organizacional de la administración pública. En vista de esta importancia, se ve la necesidad de implementar Talleres que permitan que el proceso de evaluación y competitividad de los trabajadores nos permitan analizar los diferentes componentes que lleven a la mejoría del Clima Organizacional en el sector público.

El objetivo del presente estudio es elaborar una propuesta de implementar Talleres para mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú en el Cuartel de los Cibeles en el distrito del Rímac-Lima 2016. En base a lo mencionado anteriormente en el presente estudio se realizará propuesta para que el proceso de evaluación permita un mejor manejo de la administración pública y mejora del clima organizacional ya que se detecta situaciones críticas que se originan en el desarrollo de las operaciones y esto impida el logro de las metas institucionales.

Continuando con el proceso de desarrollo de la tesis se procederá a evaluar la gestión del Clima Organizacional aplicada por la administración y sus colaboradores basados en los siguientes métodos ; encuestas y cuestionarios los que permitirán desarrollar una visión clara de la situación en el que esta la Dirección de Economía y Fianzas de la PNP.

La investigación es de tipo aplicada y proyectiva, de carácter holístico, dentro de ello se aplica la estadística descriptiva y triangulación de datos para el análisis que se desea encontrar en la aplicación de los instrumentos.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en capítulos:

Capítulo I, encontramos el problema de la investigación, así como también los objetivos y el porque es necesario realizar el trabajo.

Capítulo II, encontramos el marco metodológico donde hemos teorizado las categorías encontradas durante la investigación, así como también la metodología usada para la investigación.

Capítulo III, se realizó la descripción de la empresa, marco legal y actividades económicas de la empresa.

Capítulo IV, se realizó el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos .

Capítulo V, se realizó la propuesta de la investigación fundamentando el porque es necesaria la propuesta y cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar.

Capítulo VI, se realizó la discusión del trabajo.

Capítulo VII, se procedió a realizar las conclusiones y sugerencias



**CAPITULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Problema de investigación**

### **1.1.1. Identificación del problema ideal**

Actualmente cuando se habla de clima organizacional, refiere que es el conjunto de factores percibidos de manera consciente y dispuesta al control organizacional, que se traduce en normas, reglas y pautas de comportamiento. Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de una entidad pública o empresa privada como también el comportamiento de los trabajadores, dado que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Ante un mundo competitivo, las organizaciones públicas es decir del Estado peruano debe disponer prácticas más eficientes en sus funciones y actividades diarias, donde el factor humano constituye y representa el único recurso vivo, dinámico y más valioso al poseer la vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo; que permita mantener un alto nivel competitivo y un ambiente laboral favorable orientado al cumplimiento de objetivos, metas institucionales.

Teniendo en cuenta la estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú, se tiene un agrupamiento de actividades para el logro de los objetivos institucionales, la asignación de cada grupo determinado a un director con autoridad para liderar y supervisar, y el establecimiento de medidas (sistemas y procedimientos administrativos enmarcados acorde a ley) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución; tales como la Dirección de Economía y Finezas (DIRECFIN-PNP ubicada en el Cuartel de los Cibeles en el distrito del Rímac departamento de Lima), dentro de la estructura orgánica de la PNP, es el órgano de apoyo que posee la responsabilidad de administrar y gestionar los recursos presupuestales

asignados a la Policía Nacional del Perú (PNP). Así mismo se encarga de ejecutar el presupuesto y los recursos económicos a policías en estado de Actividad y de Retiro.

El personal contratado cumple múltiples funciones en la ejecución, control y designación del fondo presupuestario, contando con un grupo de profesionales de diferentes especialidades como policías de Armas, policías de Servicio, empleados civiles y CAS, donde juega un papel importante al encargarse de ejecutar y presupuestar bajo un marco legal, los sueldos y pagos correspondientes mediante un Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), quienes otorgan las Metas presupuestales con la finalidad de cumplir con el ordenamiento público.

Durante los últimos años la Dirección de Economía y Finanzas, conformada por 158 policiales, 20 Empleados Civiles y 64 Cas, ha tenido que afrontar hechos históricos, que afectan el rendimiento en la producción de la organización, debido a diversos factores provocando un incremento de los retiros voluntarios del personal, traslado de departamento, investigación por abuso de la autoridad, anomalías en los procedimientos al realizar la aplicación de la norma. Es notable la evidencia de la problemática con estas situaciones que en su mayoría están relacionadas con el difícil clima organizacional de la unidad; los cuales por su misma naturaleza y diversidad de conocimientos e instrucción, representan un factor de riesgo en términos de comunicación, actitudes, cultura y capacidades. Generando diversos sentimientos y aumento de los niveles de estrés, celos, desmotivación, incomodidad y resistencia al cambio, entre otros, reflejándose en la disminución del desempeño y productividad en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de esta manera, la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP debe considerar distintas soluciones para poder lograr una mejoría, la preocupación por conocer

las condiciones, relaciones y dinámicas que pueden estar afectando el clima laboral y con el ánimo de contribuir en los procesos de mejora y calidad de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú.

Por lo tanto, detectar y diagnosticar el nivel de impacto que tienen las categorías internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. A fin de lograr los objetivos de la Dirección; en su mayoría el personal se rige acorde a los jefes que se incorporan según el gobierno de turno ya que la policía es una entidad de jerarquías y de cambio continuo. Estas categorías y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como Clima Organizacional. Algunas sub categorías del estudio del Clima Organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual; con el fin de proponer la creación de talleres que permita el mejoramiento del clima organizacional para que se pueda conllevar a una mayor satisfacción, administración y productividad del personal.

### **1.1.2. Formulación del problema**

La Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú no cuenta con una herramienta que le permita formar a los trabajadores y de esta forma medir y corregir el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos planteados, de esa manera la necesidad de diseñar e implementar talleres para mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, ante esto se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo crear Talleres para mejorar el clima organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, 2016?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Proponer la creación de Talleres para mejorar el clima organizacional en la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, 2016.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar el estado del clima organizacional en que se encuentra actualmente la DIRECFIN - PNP, 2016.

Teorizar las competencias, habilidades, conocimientos y relaciones del personal relevantes en el clima laboral de la Dirección, 2016.

Diseñar una propuesta o plan de mejoramiento del clima organizacional que permita mejorar la gestión del recurso humano e integrar los programas existentes que buscan mejorar las condiciones organizacionales, 2016

Validar la propuesta bajo los juicios expertos para una efectiva aplicación del plan de mejoramiento junto con los instrumentos de recolección de datos que se utilizará para la investigación.

## **1.3. Justificación**

Se realiza la investigación, con el propósito de implementar talleres que permitan mejorar el clima organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú (DIRECFIN-PNP), tomando en cuenta los procedimientos y normativas que se

aplican en la Dirección, para así buscar posibles soluciones e implementarlas para un mejor manejo del personal humano por parte de la DIRECFIN-PNP.

### **1.3.1. Justificación metodológica**

En toda empresa se requiere de la eficiencia en sus colaboradores, para ello es necesario mantener un clima organizacional activo para optimizar sus operaciones y buen manejo de la operatividad dentro de la organización donde el factor humano es fundamental para el funcionamiento de la unidad.

La información que proporcionara esta investigación pretende tener una gran importancia dentro de la institución de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional buscando optimizar el clima laboral para desarrollar destrezas y competencias de forma eficiente y eficaz, ofreciendo conocimientos, que permita el desenvolvimiento inherentes a su área de trabajo el personal tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y a su vez, depende de ellas directamente, reflejado en el buen funcionamiento de las mismas, para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente, para que se realice esta calidad es necesario analizar el clima laboral a través de los aspectos de motivación, desempeño, comunicación y satisfacción laboral.

La presente investigación busca analizar, describir y diagnosticar el clima organizacional en la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, con el fin de proponer la creación de talleres que permita la mejora del clima laboral, por eso es necesario conocer las condiciones y dinámicas que pueden estar afectando el clima organizacional.

### **1.3.2. Justificación práctica**

Durante el desarrollo de la investigación, se les comunicara de forma anticipada a los trabajadores, sobre las encuestas que se realizara a nivel general, lo cual aceptaron con total voluntad, cabiendo la posibilidad de no responder de forma sincera.

La duración de la investigación es aproximadamente 6 meses desde agosto del 2016. El resultado de la información y observación permiten que se mejore el Clima Organizacional de la DIRECFIN-PNP para mejorar la calidad de atención y de la dirección. Esta investigación permite establecer la relación de los factores que influyen en la definición del perfil profesional, en el que se encuentra la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**



## **2.1. Marco teórico**

Implica exponer y analizar aquellas teorías y/o enfoques teóricos y antecedentes en el estudio.

Tamayo (2012) nos amplía la “Descripción del problema e integra las teorías con la investigación y sus mutuas relaciones”, al desarrollar el marco teórico nos concentraremos en el problema solución de la investigación y sus relaciones mutuas. Ya que el marco teórico es la integración de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios como antecedentes que se refieran al problema solución que plantearemos en esta investigación.

### **2.1.1. Sustento teórico**

#### **Teoría de la Administración**

Tiene la ventaja que ha ido evolucionando en el tiempo y lo mejor de todo que lo referente a teorías administrativas, inmediatamente sale una, comienza el trabajo en mejorar aquellos aspectos que se consideran vitales de esta o alguna deficiencia que esta ha tenido para lanzar un nuevo postulado de forma mejorada.

Chiavenato (2006), sobre teoría de la Administración:

La teoría general de la administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración de las organizaciones. Pretende desarrollar la habilidad conceptual, aunque no omite las habilidades humanas y técnicas. Así mismo, propone desarrollar la capacidad de pensar, definir situaciones organizacionales complejas, diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización. (p.2)

Es aplicado para un campo del desarrollo humano dado que la Dirección de Economía y Finanzas del Perú desarrolla un trabajo administrativo conjunto a la

operatividad policial peruana esto quiere decir que en los campos del conocimiento humano del personal que labora y que ocupa en su mayoría el estudio de la Administración pública, donde pretende desarrollar las habilidades del factor humano para emprender una satisfacción al administrado y a su vez creando un clima organizacional organizado e idóneo para la institución pública peruana.

### **Teoría de la Administración Científica**

La administración científica se da al entender, aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el propósito de alcanzar la eficiencia; por esta razón los cuatro principios fundamentales de la administración científica.

Taylor (1911) Los principios de la administración científica dice:

Primero: desarrolla, para cada elemento de trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos. Segundo: se alecciona científicamente y después instruye, enseña y forma al obrero, mientras que, en el pasado, este elegía su oficio y se instruía por si solo lo mejor que podía, dentro de sus posibilidades. Tercero: coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo se realice siguiendo los principios científicos que se aplican. Cuarto: distribuye equitativamente el trabajo y responsabilidad entre la administración y los obreros, mientras que en el pasado se les confiaba casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad. (p.29)

Es quizá esta teoría la que más ha dado que hablar por el momento, puesto que exige 4 principios que pretende organizar y conllevar la efectividad organizacional mediante un estudio científico respecto a la Dirección del recurso y factor Humano. Paralelamente, permitirá incluir una evaluación de los procedimientos de control interno para la elaboración de los informes y mediante ello Organizar.

## **Teoría de la Administración Pública**

Lourdes Munch Galindo y José García Martínez respecto a la definición de la administración transcriben las de algunos autores, entre otras las siguientes: “..Isaac GUZMAN VALDIVIA. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”. Así mismo “..José A. FERNANDEZ ARENA. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Camacho (2000) Sobre Teoría de la administración pública dice:

La actividad estatal que hoy conocemos con el nombre de “Administración” o “Ciencias de la Administración Publica” tiene antecedentes que se ubican en tiempos remotos de la humanidad, pues en efecto, tan pronto como está concebido la posibilidad y necesidad de la vida comunitaria y advirtió las ventajas que implica vivir aprovechando los servicios de sus semejantes y al mismo tiempo servirles, dio advenimiento a la administración. (p.2)

La Administración Publica desarrolla una gran importancia hoy en día en este siglo XXI. La modernización en la que se quiere llevar el estado peruano, es un proceso de mejora, que necesita de profesionales que desarrollen la capacidad de realizar una adecuada gestión de los recursos públicos en el marco del sistema administrativos del estado; A fin de desarrollar un impacto positivo del gasto y la inversión en la generación de valor para la organización y para la sociedad. Para este estudio relacionado con el plan de mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, Según lo manifestado por:

Estupiñán (2012), “los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad; En forma similar un sistema en particular puede operar en

diversas formas en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo” (p.42). Se ha observado la importancia de la capacitación, control interno y el orden que se debe efectuar en los trabajadores ya que el factor humano es parte fundamental de toda organización y su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma debido a que el factor humano es y continuara siendo el activo más valioso

### **Teoría de la Jerarquía**

En los últimos años se ha podido percibir el escenario de nuestra sociedad, han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que ha producido un impacto en distintas partes del desarrollo humano.

Reyes (2005) sobre Administración de personal-relación humano dice:

Otro problema que se presenta en relación con el departamento de personal, radica en cual debe ser, la posición jerárquica que debe guardar; esto es, de que jefe o nivel debe depender directamente. Consideramos que el departamento de personal debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la Empresa. (p.66)

Esto es fundado en las siguientes razones: Como señalan en el libro de Administración, el personal cumple una de las funciones básicas, de importancia y de nivel, tan igual que a la de producción entre otros factores que inciden dentro de una organización. Cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, ello conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria.

Reyes (2005), indica que la administración de personal-relación humano es: “Desde un punto de vista eminentemente práctico, cabe observar que cuando el Departamento de Personal se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal

reportara a uno de los jefes de un departamento” (p.67). El objetivo básico de la creación de Talleres que permitan el mejoramiento del clima organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú es alinear el área con profesionales con estrategia de la organización, lo que llevara implementar la estrategia organizacional a través de los trabajadores, a quienes se le considera como el único recurso vivo, capaz de llevar al éxito a la División de Economía y Fianzas de la Policía y así mismo a la Organización Policial del Perú. Para enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe a medida que el Perú crece en la Gestión Pública.

### **Teoría de Sistema**

Concibe la organización como si estuviera formada por un conjunto de factores interdependientes tales como individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos y estatus. Los directores deben coordinar actividades en las distintas partes de la organización y así poder asegurar que todo marcha bien, y asegurarse de que toda funciona conjuntamente.

Mochón (2013) En su libro enfoque por competencia señala:

Que la teoría del sistema se basa en la idea de que una organización funciona como un sistema, entendimiento por sistema un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que actúa como un todo unificado y los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencias de su entorno externo ni interactúan con él. Los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno externo e interactúan con él. En la actualidad se considera que las organizaciones son sistemas abiertos. (p.47)

Gordon (2008) la *Organización como sistema* tiene las siguientes características:

Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes, todo sistema es abierto y dinámico. Los sistemas transforman los insumos en producto y a su vez todo sistema pretende conservar el equilibrio; si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiara. (p.45).

### **Teoría X Y Teoría Y de McGREGOR**

Es importante determinar los factores que influyen el en proceso del desarrollo de una organización ya que esto ara determinar los puntos a mejorar de toda organización pública o privada permitiendo determinar un plan de contingencia.

Robbins (2010) en su libro Administración señala:

Duglas McGregor es mejor conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana la teoría X y la Y. Teoría X: es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. Teoría Y: Es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la teoría “Y” deberían guiar la practica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarán la motivación de los empleados. (p.42).

## **Teoría Clásica**

Podríamos diferenciar la teoría clásica por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener en cuenta la División de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del, Perú para poder llegar a obtener logros en eficiencia.

Idalberto Chiavenato (2004) en el libro de Fundamentos de la Administración, Según Fayol, toda empresa posee seis funciones básicas:

Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas. Funciones contables, relacionadas con inventarios, registros, balances y estadísticas. Funciones administrativas, relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, manteniéndose siempre por encima de ellas. (p.12).

## **Teoría de las Relaciones Humanas**

Esta teoría fue desarrollada por Elton Mayo, quien resume que poniendo mucha atención a los colaboradores de una organización y/ empresa, la motivación, evita la rutina, y contribuye a la productividad en equipo para la organización.

Mayo (1945) en su libro, Los problemas sociales de una civilización industrial, señala que: “La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la tomas

de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización. (p.84).

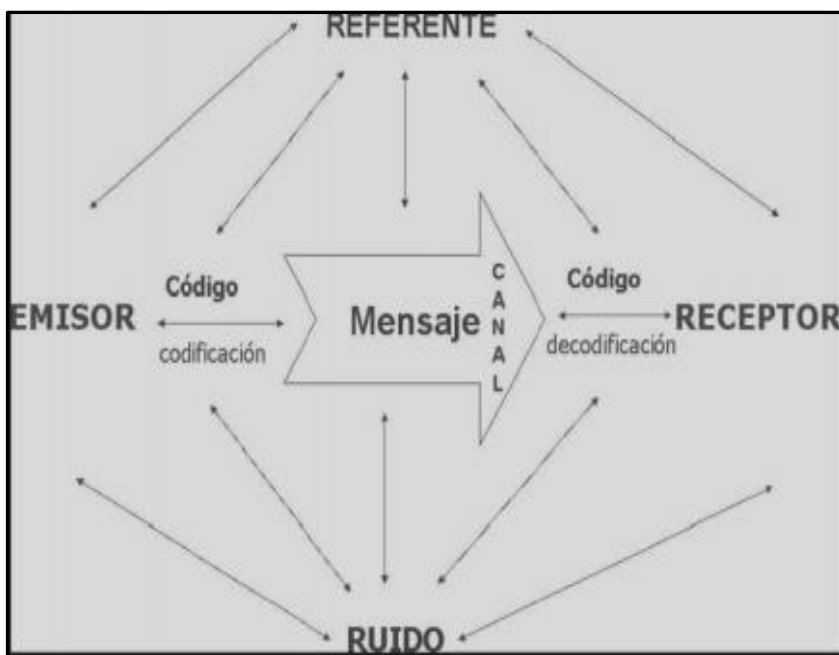
### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Moncayo (2008) en su libro *Proceso de comunicación y sus elementos*, hace mención lo siguiente:

De acuerdo al flujo de relaciones existentes en la comunicación, se entiende que la fuente se define como el lugar del cual surge la información o, en otros términos, es lugar en el que nace el mensaje primario; por su parte, el emisor o codificador, identifica los signos adecuados para transmitir el mensaje; lleva a cabo la operación de codificación del mensaje, dando inicio al acto comunicativo para lo cual es necesario que exista el receptor o decodificador, destinatario del mensaje que puede ser un receptor pasivo o receptor activo, quien interpreta y le da sentido al mensaje primario. (p.7).

La teoría del proceso Comunicativo, señala funciones específicas que al momento de aplicarlas se debe realizar de un modo correcto, para que de esta forma el mensaje que se transmite llegue de un modo completo y a sus destinatarios asignados. Evitando que la información emitida no sea tergiversada generando ya que suscitarían conflictos dentro de la organización.





*Figura 1* Proceso Comunicativo - Tomado de (Moncayo, 2008 – p.7)

### **Teoría Crítica**

El punto de arranque es un análisis global del desarrollo capitalista, a lo que se relaciona económicamente y tecnologías inflexibles. Lo cual intenta explicar la tendencia progresiva de las estructuras culturales hacia el control de los diferentes grupos, y en particular las clases subordinadas, integrándolos a un modelo mecanizado de sometimiento a las partes dominantes.

Milán (2008) en su libro *Técnicas de la comunicación*, dice: “El espacio de la cultura de masas se concibe como una totalidad articulada, como un sistema regido por las leyes del mercado que uniformara lo diverso, estandarizan y cuestionan lo intrínsecamente heterogéneo y regulan la pluralidad de las expresiones culturales” (p.34). Es por ello que la organización debe tomar medidas con respecto a la calidad de colaboradores que maneja. Ya que la Dirección de Economía y finanzas de la PNP, no solo se regula con personal

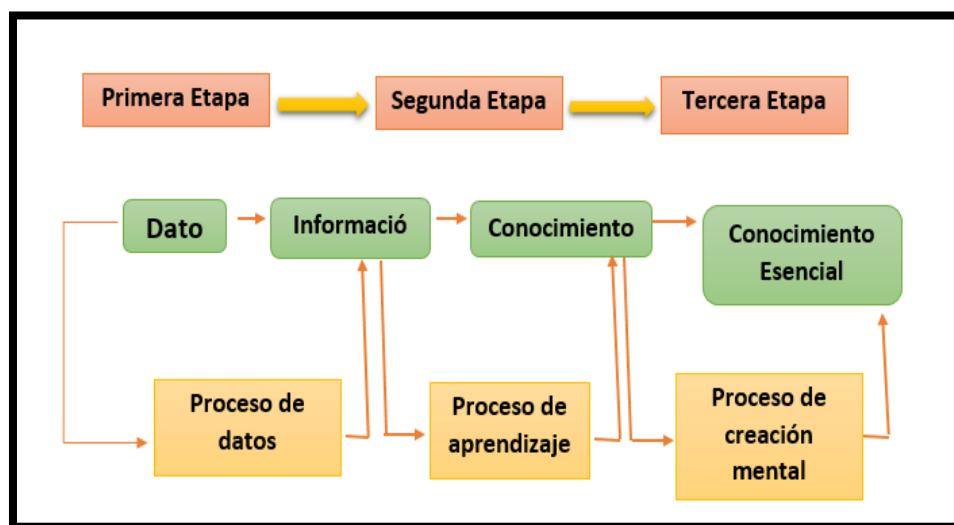
policial, sino también con personal contratado administrativamente Por tiempo de servicio, también llamado (Cas). Por tal manera las diferencias de grupos sociales y culturales.

### Teoría Organizacional

Miranda castillo (2008) en su libro sobre la Teoría organizacional define:

El proceso organizacional está definido por la secuencia de actividades para adecuar una estructura, que permita el logro de los objetivos institucionales que han sido determinados por la alta dirección haciendo uso de recursos económicos, financieros, materiales y, por supuesto, con la participación del talento Humano y que, generalmente, son escasos para atender las demandas que el entorno globaliza demanda.

#### Proceso de Creación del Conocimiento



*Figura2* Proceso de creación del conocimiento *Fuente2* Buenos Campos, E. (1998) *competencia, conocimiento e innovación.*

Este proceso de creación se produjo en tres grandes etapas temporales. Primero, con atención a la transformación de datos en información (“proceso de datos”) que ha protagonizado tecnológicamente la informática. Segundo, mediante la conversión de la información en conocimiento, en saber; lo cual solo es posible por medio de determinado “proceso de aprendizaje”, en otras palabras, en cómo saber “aprender a aprender” los

conocimientos nuevos. Por último, en pretender que el conocimiento se traduzca en “competencia esencial” o en la base sobre la que se pueda construir la “capacidad de competir” o de “saber hacer” mejor que los demás el bien o el servicio que es objeto de la actividad económica de la empresa; “competencias” que solo es posible si se incorpora un “proceso de creación mental” determinado, integrado lógico y dinámicamente conocimientos con ideas y con innovación.

### **Motivación**

Cuanto mayor sea la tensión, más grande será el impulso o esfuerzo requerido para reducirla. Cuando los empleados trabajan duro en una actividad, se puede concluir que los impulsa el deseo de satisfacer una o más necesidades que ellos valoran.

Robbins & DeCenzo (2008) La motivación es el deseo de hacer algo; está condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad. Una necesidad, en nuestra terminología, es una deficiencia fisiológica o psicológica que provoca que ciertos efectos parezcan atractivos. Una necesidad no satisfecha provoca tensión, la cual inicia un impulso por satisfacer esa necesidad. (p. 217).

### **Motivación intrínseca y extrínseca**

Algunos psicólogos distinguen, dos tipos de motivación: la motivación intrínseca y la extrínseca.

León & Sierra, (2009). La motivación intrínseca se refiere a la motivación proporcionada por la actividad en sí misma. El juego es un buen ejemplo. Los niños por lo regular trepan a los árboles, pintan con los dedos y juegan sólo por la diversión que obtienen de la actividad misma. De igual forma, muchos adultos resuelven crucigramas, juegan golf y se entretienen en un taller principalmente por

el gozo que obtienen de la actividad. La motivación extrínseca se refiere a la motivación que se deriva de las consecuencias de la actividad. Por ejemplo, un niño puede hacer sus tareas domésticas no porque las disfrute sino para obtener una mesada, y un adulto que odia el golf puede jugarlo con un cliente porque eso le ayudará a cerrar una venta. (pp. 348,349).

El hecho de que una conducta sea intrínseca o extrínsecamente motivada tiene consecuencias importantes. Por ejemplo, si los padres ofrecen una recompensa a su pequeña hija por escribir a sus abuelos, la probabilidad de que les escriba cuando ya no disponga de recompensas disminuye. Un análisis reciente de unos 128 estudios que examinaron el efecto de las recompensas extrínsecas sobre la conducta de los niños, adolescentes y adultos encontró que cuando se ofrecen recompensas extrínsecas por una conducta, es probable que disminuyan la motivación intrínseca y el sentido de responsabilidad personal para esa conducta, al menos por un tiempo breve (Deci, Koestner y Ryan, 1999, 2001, citado por León & Sierra, 2009). Sin embargo, las recompensas inesperadas (en oposición a las pactadas) no necesariamente reducen la motivación intrínseca, y la retroalimentación positiva (incluyendo el elogio) puede de hecho incrementar la motivación intrínseca (Chance, 1992; Deci et al., 1999, citado por León & Sierra, 2009).

### **Regulación externa de la motivación: incentivos, consecuencias y recompensas**

De acuerdo a Reeve (2010), señala que:

El estudio de la regulación extrínseca de la motivación gira alrededor del lenguaje y la perspectiva del condicionamiento operante. El término condicionamiento operante hace referencia al proceso a través del cual una persona aprende a operar de manera eficaz en el ambiente. (p.84).

Operar en forma eficaz significa aprender a realizar los comportamientos que producen consecuencias atractivas (p. ej., aprobación, dinero), al tiempo que también se aprende a no realizar los comportamientos que producen consecuencias aversivas (p. ej., crítica, rechazo). Para comunicar el lenguaje del condicionamiento operante, Baldwin y Baldwin (1986, citado por Reeve, 2010, p.84) ofrecen la siguiente conceptualización de la acción motivada:

$$S : R \rightarrow C$$

En este modelo con tres términos, S, R y C representan la señal situacional (es decir, incentivo), la respuesta conductual y la consecuencia, respectivamente. Los dos puntos entre S y R muestran que la señal situacional establece la ocasión (pero no la causa) de la respuesta conductual. La flecha entre R y C muestra que la respuesta conductual produce una consecuencia. Por ejemplo, tener la atención de un grupo de amigos (S), no causa que un narrador cuente chistes (R), pero el grupo sí funge como una señal para la narración (S : R). Una vez contados, los chistes causan las reacciones de los amigos (C), de modo que contar chistes causa la risa o burla subsiguiente del público (R → C).

## **Teorías contemporáneas de la motivación**

### **Teoría de la equidad**

Robbins & DeCenzo (2008) La teoría de la equidad establece que:

Los empleados perciben lo que pueden obtener de una situación laboral (resultado) en relación con lo que ponen en ella (aportes) y después comparan su razón aporte–resultado con la razón aporte–resultado de otros. Si observan que su razón es igual a la de personas con quienes se comparan, se dice que existe un estado de equidad.

Sienten que su situación es justa, prevalece la justicia. Si las razones son desiguales, existe inequidad; es decir, los empleados tienden a pensar que están sobre o subremunerados. Cuando ocurren inequidades, los empleados intentan corregirlas.

La teoría de la equidad reconoce que los individuos se preocupan no sólo por el valor absoluto de la remuneración que reciben por su esfuerzo, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros (p.225).

Los aportes como esfuerzo, experiencia, educación y competencias son comparables con resultados como niveles de salario, aumentos, reconocimiento y otros factores. Cuando los individuos perciben un desequilibrio en su razón aporte-resultado en relación con la de otros, se crea tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación a medida que las personas luchan por lo que perciben como equitativo y justo. Existe evidencia suficiente para confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados tiene una influencia significativa de la remuneración relativa, así como de la remuneración absoluta. Esto ayuda a explicar por qué, en especial cuando los empleados se perciben como sobre numerados (parece que todos somos eficientes al racionalizar que nos pagan más), reducen el esfuerzo de trabajo, producen trabajo de menor calidad, sabotean el sistema, faltan o incluso renuncian.

### **Teoría de las expectativas**

Robbins & DeCenzo (2008) La teoría de las expectativas argumenta que:

Los individuos analizan tres relaciones: esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas y recompensas-metas personales. Su nivel de esfuerzo depende de la solidez de sus expectativas acerca de que estas relaciones pueden lograrse. De acuerdo con la teoría de las expectativas, un empleado está motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que eso le proporcionará una buena

evaluación de su desempeño; que esa buena evaluación conduce a obtener recompensas organizacionales como bonos, un incremento salarial o un ascenso y que las recompensas satisfarán sus metas personales. La teoría de las expectativas brinda una poderosa explicación de la motivación del empleado. Ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y hacen el mínimo necesario para cumplir. Esto quedará más claro si se observan con más detalle las tres relaciones propuestas por la teoría. Se presentarán como preguntas que los empleados deben responder de manera afirmativa (p.225).

Primero, si doy mi máximo esfuerzo, ¿será reconocido en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados, la respuesta es no. ¿Por qué? Tal vez su nivel de habilidades sea deficiente, por lo que no importa cuánto se esfuercen, no es probable que tengan un desempeño alto. El sistema de evaluación de la compañía podría estar mal diseñado —por ejemplo, evalúa rasgos en vez de comportamientos—lo cual hace difícil o imposible que el empleado logre una buena evaluación. Otra posibilidad es que los empleados, correcta o incorrectamente, perciban que no les agradan a sus supervisores. Como resultado, esperan obtener una mala evaluación sin importar su nivel de desempeño. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de baja motivación es que el empleado cree que no importa cuán duro trabaje, la posibilidad de obtener una buena evaluación de desempeño es baja.

Segundo. Si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿obtendré remuneraciones organizacionales? Muchos empleados piensan que la relación desempeño-recompensa en su trabajo es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando el pago asignado a los empleados se basa en factores como la antigüedad, ser cooperativo o “congraciarse” con el jefe, los

empleados tienden a percibir que la relación desempeño-recompensa es débil y desmotivante.

Por último, si me premian, ¿esa remuneración me parecerá atractiva? El empleado trabaja duro deseando obtener un ascenso, pero en vez de eso recibe un aumento de salario. O el empleado desea un trabajo con más retos y más interesante, pero recibe sólo unas pocas palabras de alabanza. Por desgracia, muchos supervisores están limitados en cuanto a las recompensas que pueden distribuir. Esto dificulta dar remuneraciones diseñadas a la medida de cada empleado. Aún más, otros supervisores suponen, de modo incorrecto, que todos los empleados desean lo mismo, por tanto pasan por alto los efectos motivacionales de diferenciar las recompensas. En cualquier caso, la motivación del empleado no se maximiza por completo.

### **Equipos de trabajo**

Aamodt (2010) El concepto de equipos de trabajo de empleados ha existido desde hace décadas (en la de 1970 les llamaban “círculos de calidad”), pero su uso aumentó en gran medida durante la década de 1990. Las encuestas indican que 72% de las compañías de Fortune 1000 utiliza equipos (Lawler, 2001, citado por Aamodt, 2010, p.490).

De acuerdo con Devine, Clayton, Philips, Dunford y Melner (1990, citado por Aamodt, 2010, p. 491), un equipo de trabajo es “un conjunto de tres o más individuos que interactúan de forma intensa para proporcionar un producto, plan, decisión o servicio organizacional” (p. 681). En ocasiones resulta equivocado poner a los empleados en equipos porque el equipo resulta ser realmente un “grupo” o un “comité” en lugar de un verdadero equipo. De acuerdo con una encuesta entre profesionales que trabajan con



equipos, sólo 48% de los grupos de trabajo se clasificaría oficialmente como equipo (Offermann y Spiros, 1996, citado por Aamodt, 2010, p.491).

## **Liderazgo**

### **Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler**

Chiavenato (2009) Fred Fiedler propone:

Combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas (p.14)

Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

Relaciones entre el líder y los miembros (buenos o malos), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.

Estructura de la tarea (mucha o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.

Poder de posición del líder (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

Al combinar estas tres características situacionales en ocho circunstancias de liderazgo, Fiedler encontró que el liderazgo orientado a las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias). El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables; cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. En este caso el líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición.

### **Teoría del liderazgo por etapas de House**

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fue desarrollado por Robert House con base en trabajos de otros autores. Esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas (...) sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).

Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta). Las investigaciones revelan que los líderes son eficaces cuando procuran que las recompensas estén al alcance de los subalternos y que dependan de que éstos alcancen metas específicas.

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir.

En este enfoque, House y Dessler (1974) proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

**Liderazgo directivo:** Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. **Liderazgo solidario:** El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. **Liderazgo orientado a los resultados:** El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los

miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. **Liderazgo participativo:** Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados (p.356).

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones. Estas posturas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.

### **2.1.2. Antecedentes**

Como marco de referencia se toman en cuenta todos los aspectos en relación a la Dirección de Economía y Finanzas. Igualmente implica iniciar con los conceptos de Clima Organizacional y demás componentes relacionados con el tema de investigación.

#### **Antecedentes Internacionales**

Por otra parte, Torres (2013) en su investigación *Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la policía metropolitana de Santiago de Cali*, tuvo como objetivo principal determinar las relaciones entre las características del clima laboral y la adaptación al cambio organizacional en el adscrito al plan nacional de Colombia. Entre las conclusiones nos dice, una excelente adaptación al cambio organizacional depende de un buen diagnóstico de clima laboral previo; el cual le permitirá recopilar información de

especial valor, donde permitirá al investigador orientar con exactitud las etapas del proceso de cambio para la toma de decisiones.

Romero (2012) en su investigación *propuesta para el mejoramiento del clima organizacional del personal policial de la seccional de tránsito y transporte del departamento de Santander, Colombia*, muestra que los miembros que laboran en la policía nacional de Cali Colombia consideran que su remuneración económica no es suficiente para la cantidad de trabajo que realizan, pues deben laborar largas horas, está investigación , dejo entre ver datos de que cuando el salario se ve como justo en base a la demanda del trabajo que desempeñan, el nivel de habilidad del individuo los estándares del salario de los trabajadores , favorecen la satisfacción y por lo tanto la calidad y eficiencia en el trabajo son óptimas contribuyendo a la gestión de la organización policial.

Baños (2011) en su tesis doctoral titulado *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la pequeña y mediana empresa del sector calzado en México*. Señala que la forma de competencias en este nuevo siglo dejo de ser individual para convertirse en una competencia. En este nuevo siglo dejo de ser individual para convertirse en una competencia que se da como fruto de la unión entre empresarios y cadenas productivas. Los empresarios y empresas realmente competitivos serán los que sobresalgan con su sector, pero, no de forma aislada, sino en la generación de cadenas productivas, asociaciones en recursos, capacitaciones de proveedores conjunta y aprendizaje; lo que permitirá que no solo unos cuantos sean los que destaquen en la actividad compartida, lo que quiere lograr esta forma de trabajo es el destacar como sector productivo de forma regional.

Alfaro-Corado-Díaz (2010) en su tesis para optar el grado de licenciado *Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera sihuatehuaca de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana*. Según la respuesta obtenida a través de la entrevista realizada al gerente de recursos humanos de la cooperativa financiera Sihuatehuacan, se pudo constatar que actualmente la cooperativa no posee ningún método o mecanismo para evaluar el clima organizacional por tal razón para facilitar la ejecución del plan estratégico que permita mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera, se recomienda: que el departamento de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, sin embargo se debe integrar otros departamentos, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación, verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan. Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la empresa.

Cortes (2009) en la presente tesis *Diagnostico del clima organizacional hospital – Dr. Luis F. Nachón- Xalapa, Ver., 2009*. Determina que tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y, con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional es un reflejo de la cultura de la organización. Los factores que determinan la marcada transformación que se presenta en el contexto internacional se denomina globalización económica, social, política y cultural, en el cual los países que promueven cambios en sus

formas de organización y se integran en bloques económicos regionales que tienden a convertirse en fuerzas económicas y políticas.

### **Antecedentes Nacionales**

Se consulta material de trabajos de Post-grado Sulca (2015) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos *Impacto de la Motivación en la gestión de una organización policial – I caso de División policial I Lima Cercado (Región policial Lima)* señala: Que Aun no es suficiente la influencia de la política administrativa de la organización policial sobre la efectividad de los servicios presentados, ya que la prueba de hipótesis factor higiene con el proceso operativo es correlacional mente directa, pero de nivel moderado. Aún falta elevar el impacto de la policía administrativa (vacaciones, permisos, bienestar, rotación, selección y entrenamiento del personal según edad, experiencia, etc); deficiente relación con sus jefes, siendo esta jerárquica y vertical, con pocas posibilidades para para aportar soluciones. Asimismo, relación con sus compañeros, exceso de celo profesional por las luchas internas como parte de un deficiente plan de ascenso. Asimismo, que la Dirección General de la Policía Nacional del Perú, solicite al Ejecutivo atención prioritaria sobre una política sostenible y real en el aspecto remunerativo, de la misma manera en lo referente a las necesidades logísticas en infraestructura, renovada casa 5 años, y también la recuperación de tiempo completo del personal policial para el servicio policial.

Palacios – Montoya (2015) en la tesis *Inteligencia emocional y Clima Organizacional en trabajadores de la I.E. PNP Santa Rosa de Lima, 2015* tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en trabajadores de la I.E. PNP Santa Rosa de Lima. El análisis estadístico reveló que no existe relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en trabajadores de la I.E.

PNP ; lo que sugieren propiciar la capacitación en la temática del clima organizacional de la institución educativa para el personal directivo, a fin de proveerlos de herramientas sociales, destrezas y habilidades que le permitan ser capaces de manejar y propiciar un clima optimo en las instituciones educativas que direccionan; a su vez aplicar programas de inteligencia emocional con carácter dinámico y vivencial, con el fin de mejorar sus competencias personales y laborales.

García (2015) sobre la investigación que desarrollo, de título *Factores que influyen en la definición del perfil profesional del egresado de la ETS-PNP y el desempeño laboral* en el desarrollo de la tesis explica que la población emite juicios negativos acerca del estado y la institución policial por el incremento significativo de la criminalidad, señalando, entre algunas de las causas, la deficiente preparación que reciben y la nefasta política del estado. Así mismo hace mención que las competencias, habilidades y destrezas que actualmente muestra el egresado policial. Es así que requiere de una estructuración ya que el plan curricular y plan de trabajo presenta déficit; es por ello que presenta un clima organizacional inadecuado por lo tanto el método de enseñanza disminuye en calidad. Teniendo como resultado, personal insatisfecho y población ofuscada al no cumplir las expectativas, esto nos permite entender la importancia de un buen clima organizacional que parte de lo particular a lo singular.

Castillo (2014) en la tesis aplicada para la Pontificia universidad católica del Perú titulada como *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos* explica que en el grupo de trabajadores de cargo bajo, el clima laboral está también relacionado a la motivación intrínseca (que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias) lo cual resulta favorable en términos organizacionales; en estas circunstancia, al haber una



relación directa entre clima y los tipos de motivación introyectada, identifica e intensifica es decir se reafirma el hecho señalado previamente ya que se encuentran estrechamente vinculadas.

Escobedo (2015) en la tesis titulada como *Las deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la PNP y la función policial* manifiesta que para el cumplimiento de sus funciones, la institución policial en el Perú prepara, capacita y especializa en diferentes escuelas de formación a personal en categorías de oficiales y suboficiales. El servicio policial en la que ambos funcionarios públicos interactúan permanentemente, produciéndose de esta manera relaciones interpersonales de diversos tipos. Es por ello que estos actos relativos al comportamiento en lugar de contribuir, merman la capacidad administrativa u operativa del trabajo en equipo y conjuntamente arraiga esta problemática a la organización como un clima organizacional deficiente a la PNP. de tal manera sostiene que las deficientes relaciones interpersonales son formas de conducta defectuosa que se producen durante la interacción de seres humanos, por lo que puede presentarse al interior de grupos o de organizaciones. Así mismo menciona que la mejora es necesaria en tanto esta anomalía del comportamiento de sus miembros coadyuva a la debilidad que ya muestra esta institución policial, en razón de graves falencias que muestra la organización en lo concerniente a gestión administrativa y funcional.

### **2.1.3. Marco conceptual**

En los últimos años se ha notado un registro de diversas investigaciones con referencia a la importancia de las capacitaciones en el recurso humano, el buen uso de la capacitación partirá de la observación de las conductas reales. Tanto es la evolución que cada vez va creciendo la demanda de las capacitaciones en el recurso humano.

## **En la administración de empresas**

Se denomina recurso humano al trabajo que desempeñan dentro de un conjunto de colaboradores de una organización. Morales Gutiérrez, 2002. Definen estos términos de la siguiente manera Según el *Diccionario Aristosen*,:

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

## **Clima Laboral**

El clima laboral es uno de los aspectos con más importancia dentro de una organización, se puede definir como un reclutamiento de requisitos y de condiciones sociales como psicológicas que caracterizan a la empresa, y que se ve reflejada en el desempeño de los colaboradores de la organización.

De esta manera, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intento identificar varias de estas características, distribuyendo en dos categorías:

- 1). Eventos o condiciones de satisfacción laboral, satisfacción en el trabajo, interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

2). Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución. Satisfacción con las promociones: oportunidad de formación o la base a partir de la que se produce la promoción. (p.565).

### **Agentes de satisfacción**

Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas. Satisfacción con los compañeros: que incluyen la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad. Satisfacción con la compañía y dirección: aspectos como la política de beneficio y salario dentro de la organización. (Robbins, 1998)

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional está definido como el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de las funciones y atribuciones que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de las personas que laboran en las entidades públicas y se identifican como dimensiones.

Brunet (2007), sobre el *clima organizacional* indica que:

El conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor. (p.2).

En la figura como se da a conocer dentro de la organización se considera que los factores de importancia Para la propuesta de mejorar el clima organizacional, se debe tener en cuenta el conocimiento que poseen los trabajadores sobre este, para definir si existe un

buen desarrollo de cada actividad dentro de la organización, de lo contrario ahondar en el tema y sobretodo buscar soluciones de mejora.

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, así como en el ambiente en que se da las relaciones personales, se tiene en consideración que el factor importante y fundamental que hace a la organización y que encamine es el factor humano.

Segredo Pérez (2013) sobre el *Clima organizacional* en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización indica que:

El Clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización, en la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que caminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistemático (p.385).

Chiavenato (2011) en su libro de la 8 edición *teoría general de la administración* señala:

Que la teoría neoclásica hace un notable hincapié en la planeación estratégico. Una vez que se han escogido y establecido los objetivos organizacionales (o globales de

la empresa), el siguiente paso será saber cómo alcanzarlos, es decir, establecer la estrategia que empleara la empresa para alcanzar con eficiencia esos objetivos y escoger las técnicas y las operaciones que sirven mejor para poner en práctica las estrategias adoptadas. (p.170).

Argandoña (2010) en el *marco conceptual de la gestión y administración pública peruana* se dicen que:

Es una promesa incumplida por los gobiernos de turno, que son procesos largos e interminables que consumen ingentes cantidades de recursos del estado, que no parten de un diagnóstico de las necesidades reales del país, que no enfoca en los servicios y satisfacción de los ciudadanos, es decir se gestiona por resultados. (p.11).

La División de economía y finanzas de la Policía Nacional del Perú debe tener en consideración que el factor importante y fundamental que hace que la organización encamine, es el factor Humano, ya que debe dejar de lado el pensamiento que señala al colaborador como una maquina productora de dinero y/o cumplidora de metas presupuestales por resultado.

### **Relaciones Humanas**

La comunicación para desarrollar y llevar a cabo este tipo de relación puede ser de diversas formas tales como: visual o comunicación no verbal, lenguaje de las imágenes, que no solo inserte la apariencia física o imágenes corporales sino también los movimientos, las señas, comunicación oral.

Robbins. (1998) hace mención, que: “Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener los individuos relaciones, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas

por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana”. (p.51). La finalidad de la Dirección de Economía y Finanzas es poder establecer y lograr cumplir las metas asignadas por la superioridad, creada para garantizar el orden interno, el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas; y como tal la relación interpersonal de jefe a colaborador y de colaborador a administrado debe ser armonizada.

### **Origen de las competencias**

Un profesor de psicología de la Universidad Harvard, David McClelland fue el que le dio un término organizacional a la década de los 60. El autor manifestó que, “para el desarrollo del proceso de contratación de personal, no era suficiente que el postulante tuviera un título o que sea sometido a un test psicológico”.

Gilbert (1978) *Human Competente* dice:

La competencia fue rápidamente adoptada por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento la gestión por competencias ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. (P.77).

### **Gestión y Administración Pública**

Bastidas y Pisconte (2009) En el Programa de formación: *Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas*. En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparece como sinónimo, similares, de uso indistinto. Incluso a

ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. Sin embargo, en la legislación peruana estos conceptos aparecen diferenciados (p.14).

La administración pública, establece contacto directo con toda la ciudadanía hacia el poder político, principalmente se encuentran ligados por el poder ejecutivo y los organismos que establecen relación permanente con el mismo organismo público como es el caso de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP al establecer contacto directo acorde a el marco legal con el que se rige.

### **Definiciones de Servicio**

Según Márquez (1989), menciona que:

Un servicio puede ser definido como un cambio en la condición de una persona o de un bien que pertenece a una unidad económica que es producido como resultado de la actividad de otra unidad económica, con el previo consentimiento de la persona o unidad económica primera. (p.85). Esta definición resalta el cambio que se produce en la persona o en los bienes que ella posee. Por otra parte Cowell (1991), dice: "Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción pueden o no estar ligadas a un producto físico". (p.24). Esta definición énfasis en la naturaleza esencialmente intangible de un servicio y en su falta de propiedad, por lo que se concentra en las características distintivas de los servicios.

## **Factores que Influyen en el Desempeño Laboral**

Para poder realizar y ofrecer una buena atención a sus clientes Internos y Externos deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados de una manera directa en el desempeño de los trabajos, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

### **Autoestima**

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.

Negotium (2008)

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (p.40).



## Capacitación del Trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador.

Drovett (1992) Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible (P.4).

Según Nash, (1989) Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. (p.229)

El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

## Coaching

Se entiende por coaching del verbo en ingles “Coach” (entrenar) que es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir la integración y cumplimiento de metas asimismo desarrollar habilidades específicas.

Gadow (2013) en el libro *Desarrollo y coaching de mujeres líderes indica:*

La filosofía del coaching es similar en las diferentes teorías y modelos. Sin embargo, lo que realmente define un tipo particular de coaching es el destinatario, sus objetivos y el contexto en el que despliega, cada persona es única, cada proceso de coaching es especial. No existe más una única definición de éxito ni un único camino para alcanzarlo.(p.75).

Patrick y Amar (2000) *El Coaching*:

El Coaching crea un espacio en el que la persona puede, en el marco de una relación intersubjetiva específica y a través de una asociación estimulante, optimizar sus recursos y eliminar obstáculos para su crecimiento, hacer que surjan nuevas competencias y conocimientos, y sentirse en un ambiente confiable y de motivación. (p.100)

Un programa de Coaching, está diseñado para ayudar y contribuir con lo que la organización amerita, para un buen desempeño laboral y cultural fomentando la integración como la mejoría del Clima Organizacional. Se trata de una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo.

## **2.2. Metodología**

### **2.2.1. Sintagma**

Esta investigación acoge el Sintagma Holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para poder construir una propuesta final de este estudio. Una de las claves de la investigación holística está en que se centra en los objetivos como logros sucesivos de un proceso continuo, más que como un resultado final. Al fijar la atención en los objetivos, las disputas entre diversos paradigmas desaparecen, porque el uso de determinados métodos ya no constituye criterio suficiente para diferenciar o caracterizar los tipos de investigación, ni los modelos epistémicos.

Para Hurtado (2000), *la investigación holística* es :

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un holos (no el absoluto ni el todo) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

La holística reúne las diferentes definiciones de los modelos epistémicos, considerándolos importantes, a pesar que estas definiciones puedan ser contradictorias entre ellas y que enfatizan aspectos parciales del proceso de investigación; la holística los complementa, siendo cada aspecto importante y necesario para entender la investigación de manera global. (Hurtado, 2010).

Se comprende por holística al pensamiento y actitudes cada día más abierto con múltiples caminos y oportunidades de investigación proponiendo nuevas teorías, nuevas ideas y valores. Ayuda a entender mejor la realidad orientado hacia la generación de conocimientos, sin perder la rigurosidad científica. Asimismo, la indagación holística hay que comprenderlo como el camino a oportunidades para la generar nuevos conocimientos

### **2.2.2. Enfoque**

El enfoque en el que se trabaja es netamente holístico, por lo cual se describen diversas técnicas de análisis y se amplían criterios para decidir la conveniencia de su aplicación, el proceso es dinámico en el que se consideran las características de los enfoques cuantitativos y cualitativos para una mayor profundidad en el conocimiento de la investigación, además cuentan con objetivos claros y técnicas que se usan de manera adecuada.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación (p. 546). Por su naturaleza, la presente investigación es mixto, cuali cuantitativa educacional, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), puesto que se utilizó aspectos cuantitativos para realizar el diagnóstico de la capacidad inventiva, así mismo se utilizó lo cualitativo para realizar la propuesta del sistema de invención, se validó y se utilizó aspectos cuantitativos para procesar la validación de juicio de

expertos, por lo que la investigación es mixta, así mismo en la validación de la propuesta se utilizara aspectos cuantitativos y cualitativos.

### **2.2.3. Tipo**

El tipo de estudio, según la finalidad la investigación es aplicado porque se resolvió problemas prácticos. Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar (Sánchez y Reyes, 2002, p.18). Y según el objetivo la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta (Hurtado 2000).

En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado. Es el resultado de esta fase lo que comúnmente se vuelca en los criterios metodológicos; así, la comprensión antigua de la investigación asume como proceso metodológico básicamente el que corresponde a esta fase de la investigación, a diferencia de la comprensión holística, para la cual la metodología abarca el proceso completo desde antes de la exploración, hasta la evaluación y difusión, siendo estas fases las que constituyen ya el inicio de investigaciones posteriores. En esta fase se completa el holograma de la investigación (gráfico del proceso de una investigación), se retoman los objetivos, y se explicita el holotipo de investigación. Además se formulan el diseño instrumental y el plan para la recolección de datos y para la intervención en caso de investigaciones de nivel integrativo. Se definen las unidades de estudio, se eligen las técnicas de muestreo, de recolección y de análisis, se diseñan los instrumentos y se validan, y se especifican las estrategias y procedimientos (Hurtado 2000).

#### 2.2.4. Diseño

No experimental, Diseño longitudinal-transversal.

Para Hernández, Fernández, Baptista (2006), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84).

Estudio transversal – longitudinal porque se realiza un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos). Así mismo, se observará las unidades por un periodo de tiempo indeterminado para verificar los cambios que se producen y se toman múltiples muestras con diferentes escalas evolutivas.

#### 2.2.5. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

*Cuadro 1* Categorías apriorísticas – Fuente: elaboración propia.

<b>Categoría 1</b>	<b>Categoría 2</b>
Clima Organizacional	Talleres
<b>Subcategoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Motivación	Convivencia
Diseño Organizacional	Desempeño Laboral
Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral

#### 2.2.6. Unidad de análisis

##### **Población**

Para Hurtado (2000), se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de

inclusión” (p. 152). La población es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula la pregunta de la investigación.

Tamayo (2007), define *La población* como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica (p.176).

La población lo conforman 242 Colaboradores policiales y civiles que desempeñan su labor dentro de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP

### **Muestra**

Para Landeau (2007) define *La muestra* como: Una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población (p.16). La muestra la conforman los trabajadores de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP.

Tabla 1 Unidad de Análisis *Muestra holística para la investigación* – Fuente: elaboración Propia

<b>Muestra Cualitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Muestra Cuantitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Contadora de la DIRECFIN	1	50	Personal	30	100
Asistente Contable	1	25			
Operador SIAF	1	25			
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Como población se consideró a la DIRECFIN-PNP y como muestra se tomó al personal de la misma DIRECFIN-PNP que es materia de estudio.

Muestreo: por conveniencia – no probabilístico, ya que se ha seleccionado al personal que contaba con disponibilidad de tiempo para aplicarle los instrumentos, Hernández, Fernández y Baptista (2010).

### 2.2.7. Instrumentos y técnicas

Un instrumento cuantitativo y otro cualitativo (generalmente entrevistas a profundidad).

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

La técnica de entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.200). Tanto las técnicas como instrumentos de recolección de datos son medios por los cuales el investigador recaba información para alcanzar los objetivos de la investigación (Hurtado, 2000).

Cuadro 2 *Instrumentos holísticos de la investigación*- Fuente: *Elaboración propia*

TÉCNICAS		INSTRUMENTOS
Tc Cualitativa:	Entrevista	Ficha de Entrevista.
Tc Cuantitativa:	Encuesta	Cuestionario.

Los instrumentos fueron elaborados por personal capacitado en sistemas de obtención de información, primero una encuesta de 30 preguntas con opciones múltiples del tipo cerrado y luego cuatro entrevistas a personas relacionadas al tema en investigación del tipo abierto.



### Ficha técnica instrumento 1

**Nombre:** Entrevista a la Contador de la DIRECFIN-PNP

**Procedencia.** Control del presupuesto de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú.

**Adaptada:** Br. Fiorella M. Berrocal Carrasco

**Objetivo:** Obtener un amplio panorama acerca del desempeño de la empresa, así como también la situación en la que se encuentra

**Estructura:**

Entrevista para evaluar el nivel de motivación

Entrevista conforme al diseño organizacional

Entrevista de la Cultura Organizacional

**Descripción:**

Dicha entrevista se realizará a la, Administradora Contable, así como también al Operador que labora dentro de la DIRECFIN-PNP.

Tabla 2

*Juicio de Expertos para los instrumentos Encuesta y Cuestionario*

Nro.	Expertos	Criterio
1	Mg. Manuel Jesús Mendives Laura	Aplicable
2	Lic. José A. Picoaga Linares	Aplicable
3	Mg. Ernesto Arce Guevara	Aplicable

### **2.2.8. Procedimientos y método de análisis**

#### **Fase 1.- Reducción de datos**

La fase Reducción de datos tiene las siguientes actividades: Recojo de información bibliográfica y experiencias distintas.

Elaborar los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos del objeto de investigación.

Solicitar la validación del instrumento por expertos, ejecución de campo; para ello se solicitará la aprobación del mismo y su debida autorización a las autoridades pertinentes.

Solicitar a las autoridades de la entidad para la aplicación de los instrumentos tales como: la entrevista, cuestionarios y revisión de los documentos

#### **Fase 2.- Análisis de datos**

Para la fase de análisis de datos se utilizará para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22 y se obtendrán medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través panel de expertos.

#### **Fase 3.- Análisis descriptivo**

En la fase de análisis descriptivo se consideran las siguientes actividades:

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Para la fase de análisis de datos se utilizará para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22 y se obtendrán medidas de frecuencia.

Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realizará a través panel de expertos.

#### Fase 4.- Interpretación

Establecer las conclusiones teóricas y explicativas (Triangulación).

#### 2.2.9. Mapeamiento

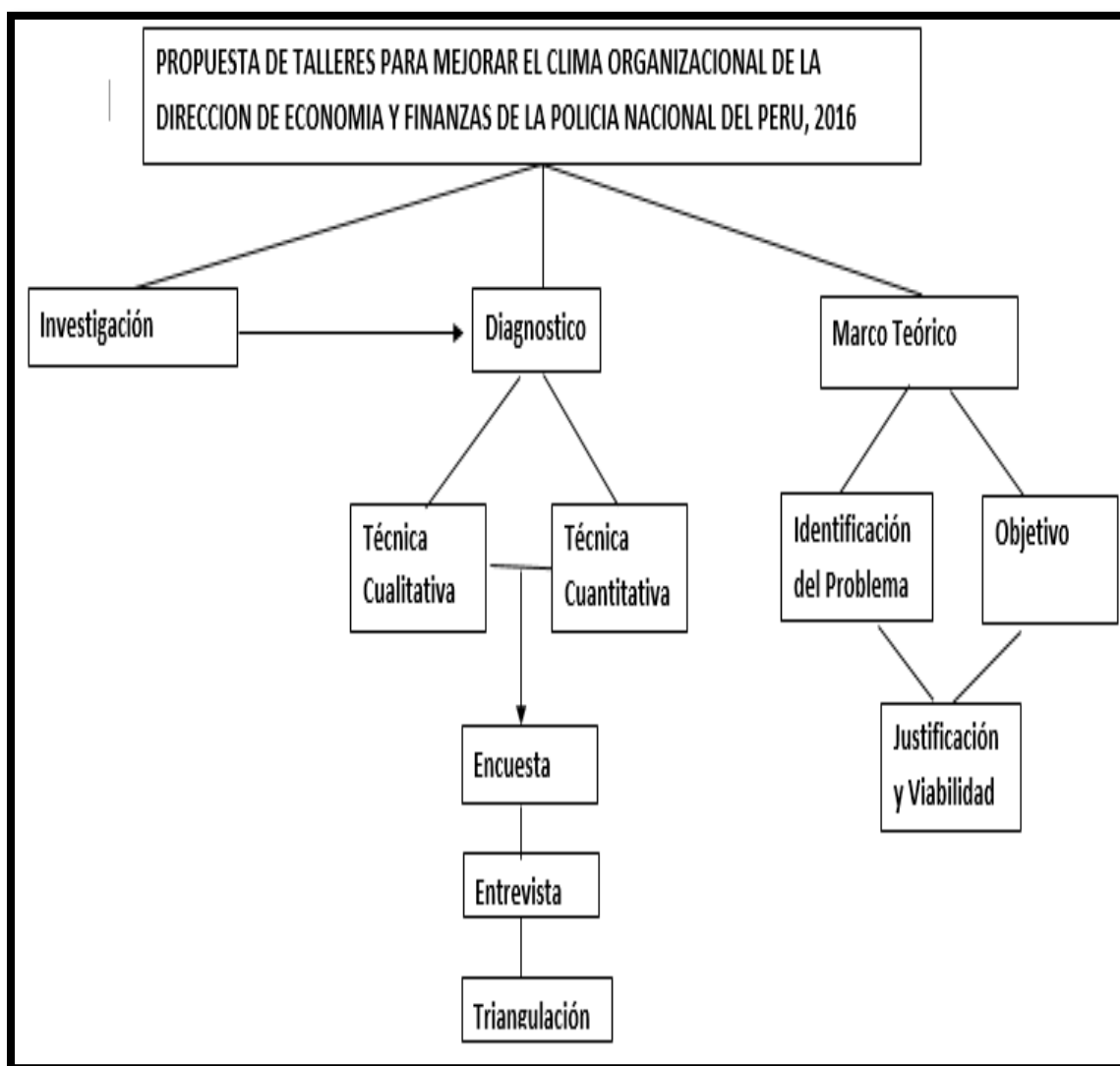


Figura 3. Mapeamiento de la investigación – Fuente. Elaboración propia

**CAPITULO III**  
**EMPRESA**

### **3.1. Descripción de la empresa**

La DIRECFIN-PNP es el órgano encargado de ejecutar el Presupuesto y los recursos económicos - financieros en el ámbito de su competencia a nivel de la Policía Nacional del Perú.

#### **Misión**

Gerenciar el Presupuesto asignado a la Unidad Ejecutora 002 - DIRECFIN PNP, con eficiencia en la ejecución de los Fondos Públicos, efectividad profesional y técnica, en base a principios de austeridad, razonabilidad, ética y transparencia económica-financiera, para el cumplimiento de los fines y metas institucionales.

#### **Visión**

Ser el Órgano de Apoyo Modelo en la Policía Nacional del Perú, por la calidad, eficiencia y tecnología utilizada en la Ejecución de los Fondos Públicos asignados, por la simplificación de procesos y procedimientos orientados a la máxima satisfacción de nuestros usuarios: la Familia Policía

## Organigrama de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP

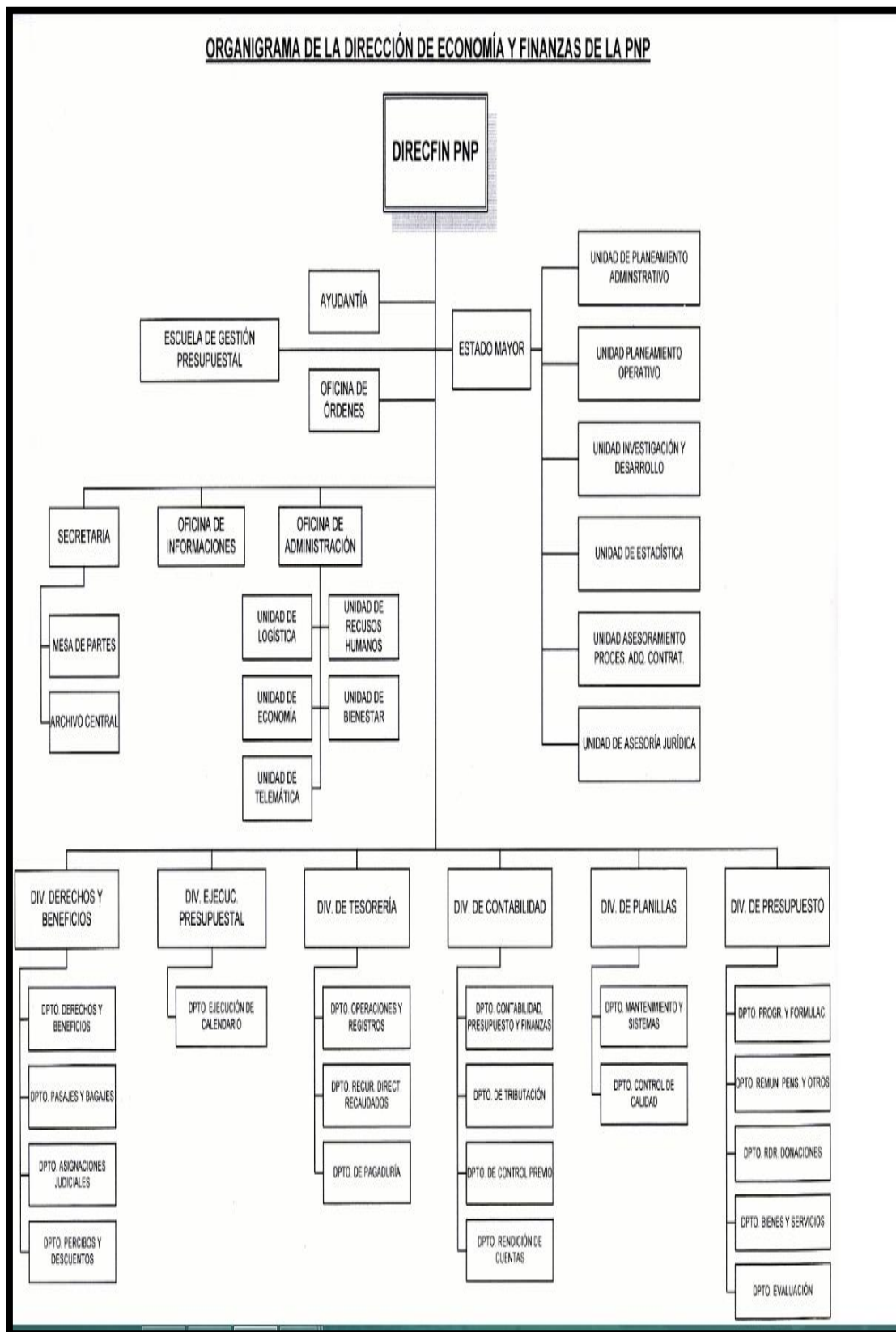


Figura 4. Organigrama Fuente. Portal de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP (2016- S/N).

### **3.1.1. Marco legal de la empresa**

Son los decretos, leyes y demás reglamentos que componen la ley de la Dirección de Economía y Finanzas por los cuales se rigen.

Conforme al Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú los cuales son:

Constitución Política del Perú, promulgada el 29DIC93.

Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del SP.

Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

Decreto Supremo N° 304-2012-EF que aprueba el TÚO de la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

Ley N° 28693 - Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.

Ley N° 28708 - Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.

Ley N° 30372 Ley de Presupuesto del Sector Público AF-2016.

Ley No. 25035 - Ley de Simplificación Administrativa.

Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado aprobado mediante D.L N° 1017 y su Reglamento D.S. N° 184-2008-EF

DL. N° 1148 Ley de la Policía Nacional del Perú.

DL. N° 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP.

DL. No. 1150 – Ley del Régimen Disciplinario PNP. Modificado con el Decreto Legislativo N°1193

Decreto Supremo N° 016-2002-IN. De 29 NOV 2002, que modifica la Estructura Orgánica de la PNP.

Resolución Ministerial N° 306-92-IN/PNP de 17 MAR 92, que aprueba el Reglamento del

Sistema Normativo de la PNP.

Resolución Directoral N° 1892-93-DGPNP /SG. De 23 AGO 93, Reglamento del Sistema de Racionalización de la PNP.

R.D.N17-2010-DIRGEN/EMG de 21 ENE-2010 aprobando Cuadro de Organización de la PNP.

Resolución Jefatural N° 551-91-INAP/DNR de 26NOV 91, aprobando la Directiva N° 004-91-INAP/DNR sobre Formulación del MOF.

Directiva N° 10-94-DGPNP/SG-DIPLAN-DR., de FEB 94, estableciendo normas y procedimientos para la formulación, aprobación, revisión y modificación del Cuadro de Asignación de Personal de la PNP.

RM. N° 312-2013 DIRGEN / EMG, que aprueba el Reglamento de Documentación Policial.

Resolución Directoral N° 1892-93-DGPNP/EMG, del 23AGO93, que aprueba el Reglamento del Sistema de Racionalización de la PNP.

RD N° 1322-2008-DIRGEN-PNP/EMG del 12DIC2008. que aprueba el Cuadro de Organización de la Policía Nacional del Perú.

Directiva No. 91-DG PNP/ EMG-OA-3 de ABR91, que establece las Normas y Procedimientos para la creación, supresión, repliegue, traslado, reinstalación o elevación de categoría de la Unidades y sub.-unidades PNP.

Directiva N° 03-93-EMG-DIPLAN. DR., de SET93 que Norma el contenido y procedimiento para la formulación, aprobación y difusión del MOF de los órganos de la PNP.

Decreto Ley N° 20316 del 11 DIC 1973, Ley de Creación del Sistema de Racionalización.

Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DNR, del 12 MAY 1977, Aprueba la Directiva N°002-77-INAP/DNR que Norma el Proceso de Formulación, Aprobación, Difusión y



Actualización de los Manuales de Procedimientos de las entidades de la Administración Pública.

Decreto Supremo N° 74-95-PCM del 30 diciembre de 1995 que establece disposiciones referidas a la transferencia de funciones desempeñadas por el INAP.

DS N° 002-2012-IN del 22 de junio del 2012, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Interior.

Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR del 10 JUL 1995, aprueba la Directiva N°001-95-INAP/DNR Normas para la Formulación del Manual de Organización y Funciones.

Resolución Jefatural N° 109-95/INAP/DNR del 19 JUL 1995, sobre Lineamientos Técnicos para formular Documentos de Gestión en un Marco de Modernización Administrativa.

### **3.1.2. Actividad económica de la empresa**

Los montos que se observan están en Soles, la columna Avance % representa la razón del Devengado entre el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) , presentado en porcentaje es decir el avance en la ejecución de gastos que realiza la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP, aquí se refleja el Nivel Operacional de los trabajadores también llamados Operadores del Sistema Administrativo Financiero del Estado.

La información se actualiza diariamente siendo la última Actualización el día 23Setiembre 2016. Conforme el operador trabaja se ve reflejado el gasto del presupuesto que el estado designa a la Dirección de Economía y Finanzas por tal motivo refleja si se llega a cumplir la Meta presupuestal.

Consulta Amigable  
Consulta de Ejecución del Gasto

sábado, 24 de septiembre del 2016

Reiniciar Exportar Graficar Año: 2016 Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?	
	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes
Unidad Ejecutora 002-26: DIRECCION DE ECONOMIA Y FINANZAS DE LA PNP	7,758,348,813	8,261,045,138	8,121,468,570	7,905,986,368	5,920,622,803	5,895,054,312	5,372,763,378	71.4
Categoría Presupuestal	PIA	PM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
0030: REDUCCION DE DELITOS Y FALTAS QUE AFECTAN LA SEGURIDAD CIUDADANA	3,342,736,335	3,316,341,917	3,291,028,489	3,253,230,568	2,561,220,921	2,555,015,923	2,354,036,208	76.4
0031: REDUCCION DEL TRAFICO ILICITO DE DROGAS	212,945,709	209,121,445	209,121,445	208,814,937	163,654,734	163,654,734	163,654,734	78.3
0032: LUCHA CONTRA EL TERRORISMO	155,093,339	186,874,392	178,002,658	148,436,571	114,768,827	113,410,313	113,294,201	60.7
0068: REDUCCION DE VULNERABILIDAD Y ATENCION DE EMERGENCIAS POR DESASTRES	2,173,875	2,173,875	1,596,921	1,345,243	1,268,418	1,099,396	913,146	50.6
0086: MEJORA DE LOS SERVICIOS DEL SISTEMA DE JUSTICIA PENAL	275,854,306	278,536,947	277,158,966	272,957,868	210,539,620	210,918,341	210,915,613	75.7
0128: REDUCCION DE LA MINERIA ILICITA	32,380,550	33,575,680	31,822,100	30,325,975	23,818,457	23,889,542	23,587,673	70.5
0138: DISMINUCION DE LA INCIDENCIA DE LOS CONFLICTOS, PROTESTAS Y MOVILIZACIONES SOCIALES VIOLENTAS QUE ALTERAN EL ORDEN PUBLICO	219,796,299	223,264,121	220,969,409	215,261,228	167,046,447	166,702,310	166,352,382	74.7
9001: ACCIONES CENTRALES	762,613,163	1,180,108,210	1,165,360,280	1,074,123,545	767,674,613	761,275,289	746,000,983	64.5
9002: ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS	2,754,755,037	2,601,050,521	2,743,508,243	2,701,492,423	1,907,030,851	1,899,357,364	1,394,008,438	67.8

Figura 5. Cuadro presupuestal asignado por el MEF- Fuente. Portal Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas - 2016

**CAPITULO IV**  
**TRABAJO DE CAMPO**

#### 4.1. Diagnóstico cuantitativo

Tabla 3

*Niveles de la dimensión “motivación” del Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	8	26,7
Regular	19	63,3
Alto	3	10,0
Total	30	100,0

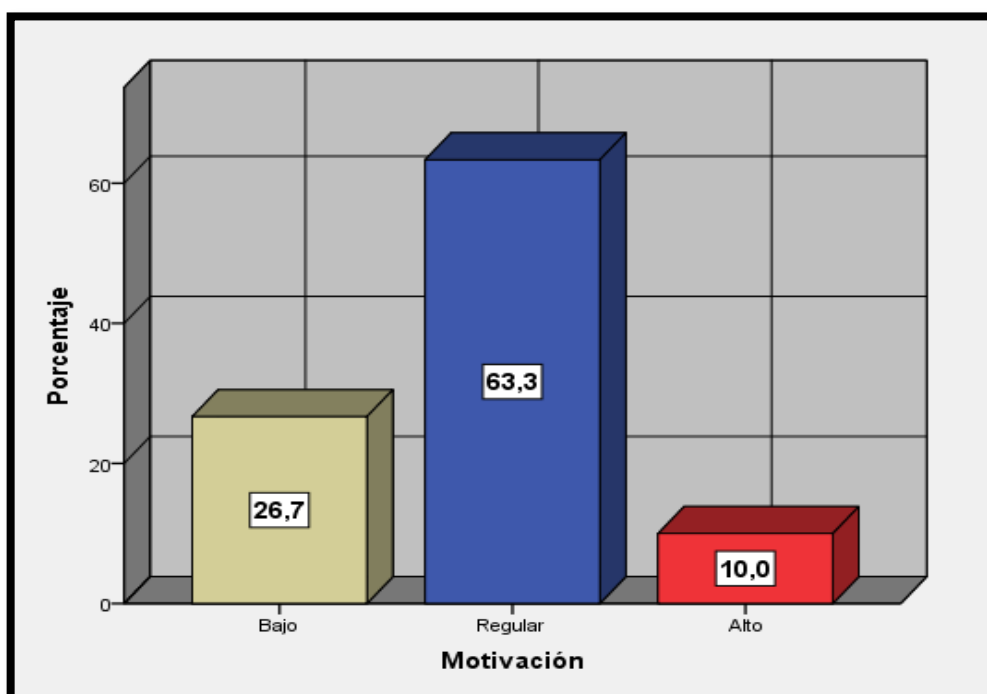


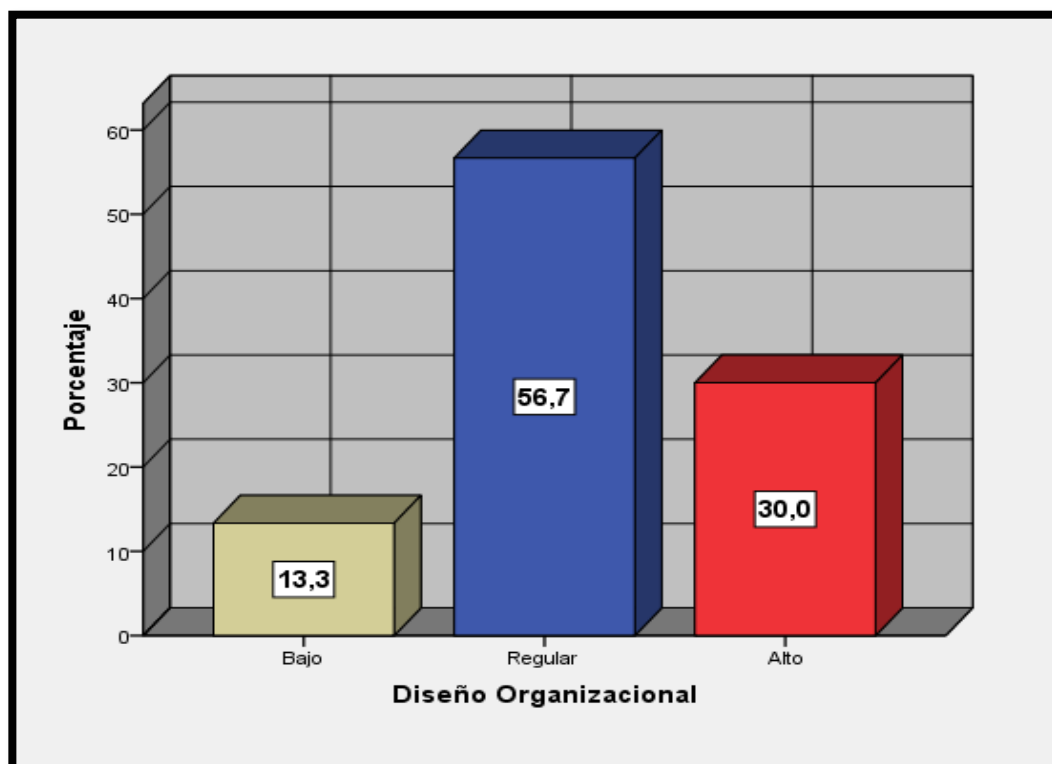
Figura 6. Gráfico de barras de la dimensión motivación.

En la tabla 3 y figura 6, se observa 30 encuestados, en el 26,7% manifiesta que el nivel de Motivación es Bajo, el 63,3 % cree que el nivel es Regular, mientras que un 10,0% manifiesta que la Motivación que perciben es Alta.

Tabla 4

*Niveles de la dimensión Diseño Organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	4	13,3
Regular	17	56,7
Alto	9	30,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>



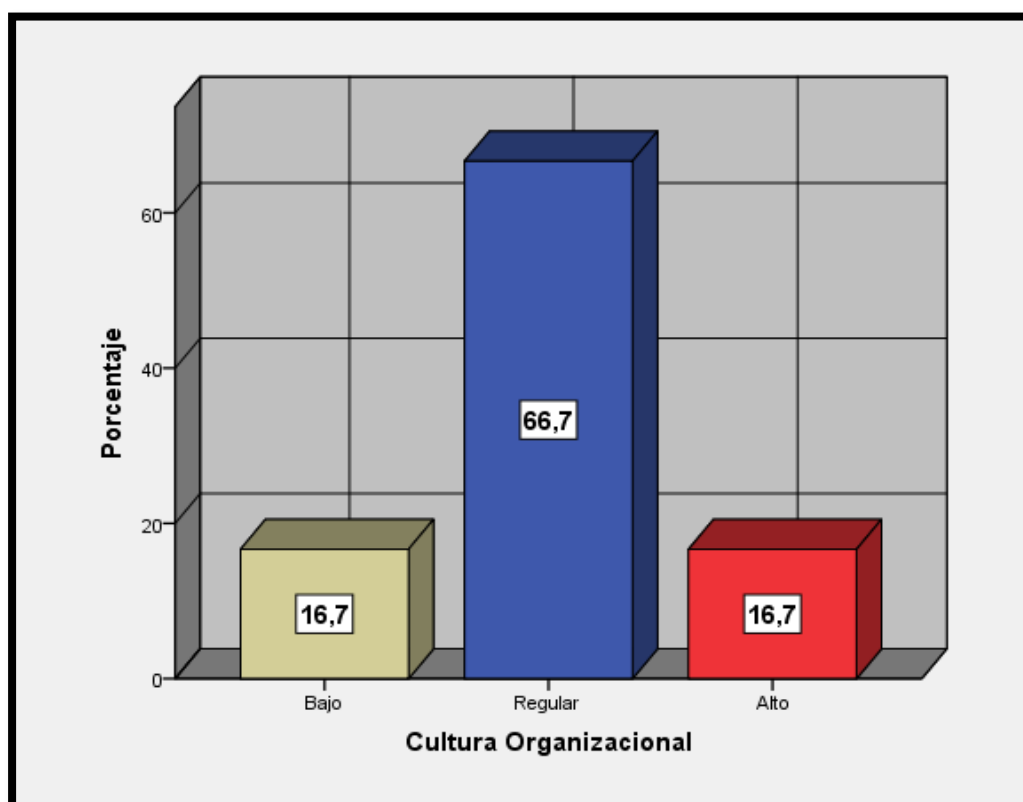
*Figura 7. Diseño Organizacional.*

En la tabla 4 y figura 7 se observa 30 encuestados, el 13,3% manifiesta que el Diseño Organizacional presenta un Nivel Bajo; el 56,7% cree que presenta un Nivel Regular mientras que el 30,0% señala que tiene un Nivel Alto.

Tabla 5

*Niveles de la dimensión Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	5	16,7
Regular	20	66,7
Alto	5	16,7
Total	30	100,0



*Figura 8. Cultura Organizacional*

En la tabla 5 y figura 8 se observa 30 encuestados, el 16,7% el Cultura Organizacional presenta un nivel Bajo; el 66,7% piensa que presenta un Nivel Regular; mientras que 16,7% manifiesta que la cultura organizacional que percibe la DIRECFIN-PNP es Alta.

Tabla 6  
Niveles de la dimensión Clima Organizacional.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	4	13,3
Regular	22	73,3
Alto	4	13,3
Total	30	100,0

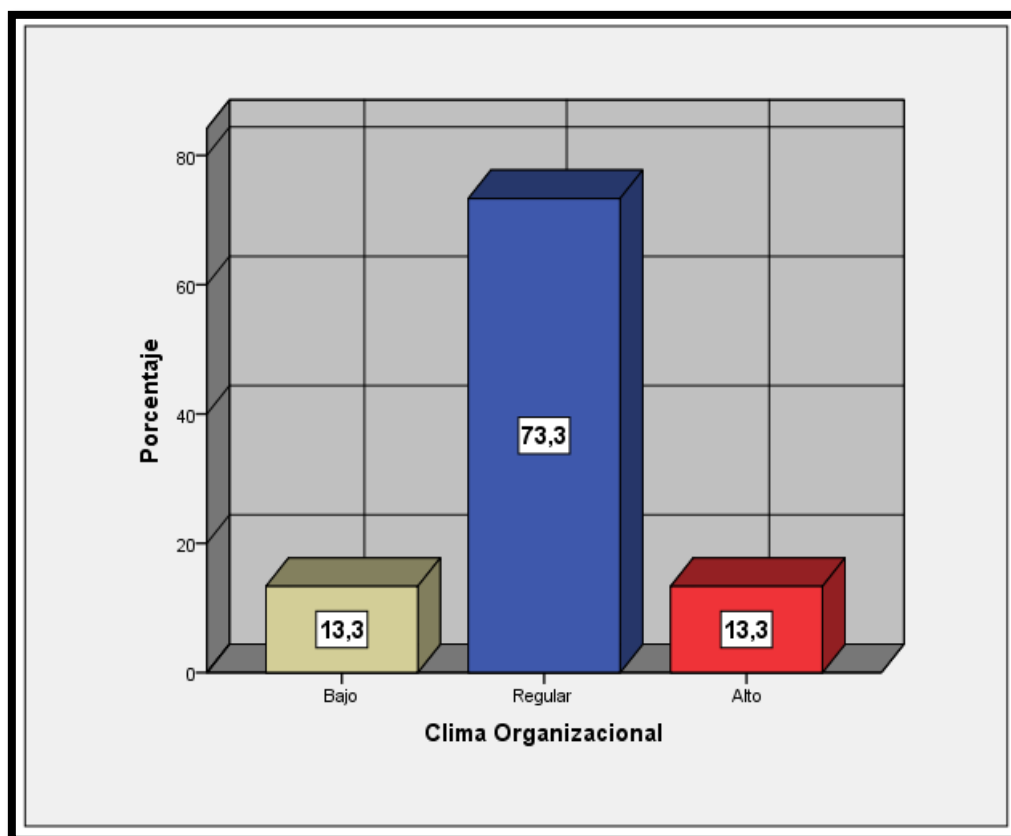


Figura 9. Clima Organizacional.

En la Tabla 6 y figura 9 se observa 30 encuestados, el 13,3% refiere que el nivel de Clima Organizacional que presenta la DIRECFIN-PNP es Bajo; mientras que 73,3% percibe un nivel Regular y con un 13,3% un nivel Alto.

## 4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Entrevistados			Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
	Sujeto 1 CONTADORA	Sujeto 2 OPERADOR SIAF	Sujeto 3 OPERADOR SIAF			
¿Al momento de ingresar a la DIRECFIN-PNP, recibiste alguna inducción por parte de la Institución?	Sí, en parte, en lo referente solo al Departamento de Contabilidad al que fui asignada; sin embargo, a nivel de Dirección no, lo adquirí por mi cuenta.	No recibí ninguna inducción al momento de ingresar.	No, por parte de la Institución propiamente no, sin embargo mi jefa directa me orientó para realizar las funciones.	<b>C1: Inducción</b> <b>C2: Orientación profesional</b>	<b>Inducción</b> <b>Orientación profesional</b>	El la institución DIRECFIN-PNP no se establece ningún tipo de inducción al personal nuevo que ingresa a laborar, sólo existen esporádicas orientaciones por parte de los agentes de gestión para agilizar el proceso de ejecución administrativo.
¿Consideras que existe un buen clima Organizacional en la Dirección de Economía y Finanzas del Perú (DIRECFIN-PNP)?	No, existen muchas deficiencias que podrían ser superadas con un buen plan de organización en lo referente al personal, el equipamiento y los ambientes laborales. No existe cultura organizacional; sin embargo esta situación no impide a que cada trabajador cumpla con sus laborales y funciones asignadas.	No existe un buen clima laboral, habría que trabajar para mejorar ese aspecto	Considero que no existe un buen clima en general, muchas quejas y pocas soluciones.	<b>C1: Plan de Organización</b> <b>C2: Clima Laboral</b> <b>C3: Cultura Organizacional</b>		Con respecto al clima organizacional se considera que no existe un buen clima y cultura organizacional, el clima laboral es uno de los aspectos con más importancia dentro de una organización y que en la Dirección de Economía y Finanzas según las entrevistas esto no se ve reflejado en algo positivo es decir existe un inadecuado plan de organización dentro del clima laboral de la mencionada dirección.



<p>¿Te sientes Identificado y/o comprometido con la DIRECFIN-PNP?</p>	<p>Sí, me siento más identificada que <b>comprometida</b> con mi Institución, me identifico porque me siento parte de ella, con lealtad y fidelidad, mis servicios los doy no como obligación por una <b>retribución económica</b>, sino porque me gusta aportar mis conocimientos y experiencia en las mejoras y calidad de muchos procesos, a pesar de las adversidades que se presentan.</p>	<p>Si me siento identificada ya que <b>llevo 6 años</b> laborando en dicha Dirección.</p>	<p>Me siento <b>comprometida</b> conmigo misma para entregar un buen trabajo pero no me siento <b>identificada</b> con la imagen de la DIRECFIN PNP</p>	<p><b>C1:Compromiso</b> <b>C2:Retribución Económica</b></p>		<p>El compromiso es la mayor expresión de relación que tienen jefes y colaboradores de trabajo. Se percibe como se repite con insistencia el compromiso que ellas tienen consigo mismas. Sea por los años transcurridos que llevan laborando para la DIRECFIN-PNP pero que se torna un tanto corto con la DIRECFIN-PNP. Directamente, es un tema obligado en charlas talleres y/o destacar el compromiso como requisito indispensable en la formación de equipos para lograr una mejor identificación con la dirección y desempeñar exitosamente logros óptimos.</p>
<p>¿Consideras que el nivel de exigencia y capacitaciones que te brinda la DIRECFIN-PNP es acorde a las labores que requieres cumplir?</p>	<p>No, la innovación es constante, y las exigencias laborales requieren de permanente <b>capacitación</b> y actualizaciones que tienen que ir conjuntamente con las labores que uno realiza, la cual debe ser con efectividad para estar en <b>niveles competitivos</b></p>	<p>No porque desde que ingrese a laborar no me han <b>capacitado</b>, lo he realizado <b>por mi cuenta</b>, pero no por la institución.</p>	<p>Hasta el momento no he recibido <b>capacitaciones</b> por parte de la DIRECFIN PNP, pero sí mucha <b>exigencia en el trabajo</b>.</p>	<p><b>C1:</b> Niveles Competitivos. <b>C2:</b> Capacitaciones</p>		<p>Se puede percibir, que el personal no está conforme con el Nivel de capacitación en el que se desarrolla dentro de la Institución de la Dirección de Economía y Finanzas-de la PNP, Ya que las exigencias laborales necesitan de permanente capacitación y en su mayoría muchos de los trabajadores que ingresan a laborar no han recibido capacitación y solo lo han</p>

	y que exige la modernización; y es un punto crítico en la Institución que no se da en los niveles deseados.					realizado por su propia cuenta, ya que esta institución exige de mucho trabajo a desarrollar así mismo las capacitaciones es un punto crítico en la institución ya que no se da en niveles deseados.
¿Se promueve el desarrollo creativo e innovación en los trabajos de la DIRECFIN-PNP?	No, Como Institución del Estado, es lamentable que, las partidas económicas para el desarrollo creativo e innovación no sean consideradas como una parte fundamental para el progreso y modernización de la entidad, promoviendo la competitividad y generando la motivación en el personal que se identifique con la organización.	No se promueve el desarrollo creativo.	No porque siguen normas de hace años y cada nueva idea la asumen con temor.	C1: Partidas Económicas C2: Desarrollo creativo		Es claro denotar que la Dirección de Economía y finanzas como una institución pública no promueve el desarrollo creativo e innovación en sus trabajadores ya que en su mayoría se rigen en normas antiguas y las partidas económicas que le asignan a dicha institución no son considerados como una parte fundamental para implementar en progreso y modernización de la entidad ya sea promoviendo la competitividad o generando motivación en el personal para lograr una identificación con la Institución.
¿Qué sugieres para mejorar el Clima Organizacional de la DIRECFIN-	-Establecer mecanismos que conlleven a mejorar con calidad los diversos procesos que se ejecutan en la organización como	Que se realicen actividades en grupo para fortalecer el clima organizacional,	Sugiero talleres de integración o sesiones de coaching grupales y al Jefe de la	C1: Talleres de Integración C2: Coaching C3: Tecnología	Coaching	Por parte de los entrevistados coinciden en plantear mecanismos que conlleve a mejorar las actividades como grupo así mismo a mejorar la calidad de los diversos

<p><b>PNP?</b></p>	<p>creación de programa de talleres.          Programar eventos, conferencias, motivadoras para el personal y sobre todo que permita que cada uno de los trabajadores se identifique con la Institución, es decir se sientan que son parte de la organización y se concienticen con ella.          -Realizar capacitaciones al personal en organismos de prestigio acorde con las funciones que realiza, para lograr la efectividad y competitividad.          -Equipamiento con alta tecnología y buenos ambientes laborales, permitirán que los trabajadores no solo realicen mejor sus labores, sino que se sientan mejor en su autoestima.</p>	<p>que se brinden capacitaciones de trabajo y talleres de los trabajadores, que motiven el desarrollo personal.</p>	<p>Unidad. Mayor unión y trabajo en equipo.</p>			<p>procesos que se ejecutan en la organización como creación de programas de Talleres o sesiones de Coaching para una mayor unión y trabajo en equipo que permita mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP.</p>
--------------------	--	---	---	--	--	---

### 4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

En la dirección de economía y finanzas de la PNP, genera un determinado clima organizacional, donde ciertas características repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente desempeño como su comportamiento. Este comportamiento promueve largas dimensiones que tiene como consecuencias la dirección de economía y finanzas de la PNP, tales como la productividad, satisfacción, rotación y sobretodo adaptación por parte de los colaboradores que desempeñan sus labores.

El diagnóstico obtenido en la presente discusión, los resultados se inicia en la dimensión que se denomina “clima organizacional”, en donde al momento de ingresar a laborar en la dirección de economía y finanzas – PNP (DIRECFIN-PNP) no todos los trabajadores reciben una adecuada inducción, el dato más relevante obtenido es el 56.7% de los 30 encuestados los cuales fueron en un nivel regular, manifestando que todo trabajador que ingresa a laboral a la DIRECFIN-PNP no siempre reciben una adecuada inducción, el 30,0% manifestó que existe un nivel de inducción alto indicando que al ingresar a trabajar para la institución recibieron una buena Inducción lo cual le facilita desarrollarse de manera profesional y apropiada en el campo laboral cabe señalar que el nivel alto señalado son personales con mayor rango y para finalizar con un porcentaje bajo de 13,3 % , manifestó que no ha recibido ni un tipo de inducción. En la entrevista realizada a los expertos estos recalcan que la institución DIRECFIN-PNP no sé establece ningún tipo de inducción al personal nuevo que ingresa a laborar, sólo existen esporádicas orientaciones por parte de los agentes de gestión para agilizar el proceso de ejecución administrativo.

Otro aspecto a recalcar sobre el diseño organizacional es la identificación y/o compromiso que tienen los trabajadores con la DIRECFIN-PNP se precisa que es la mayor

expresión de relación que tienen jefes, colaboradores; señalan que el compromiso que tienen es profesionalmente con sigo mismos, sean por los años transcurridos que llevan laborando, pero esto se torna un tanto corto por la DIRECFIN-PNP ya que no se sienten identificado con la institución directamente ,esto un tema obligado en charlas talleres y/o destacar el compromiso como requisito indispensable en la formación de equipos para lograr una mejor identificación con la DIRECFIN-PNP para desempeñar exitosamente logros óptimo.

En el siguiente diagnóstico de “cultura organizacional”, en donde se plantea si el nivel de exigencia y capacitación que se brinda en la DIRECFIN-PNP es acorde a las labores que se requiere cumplir con dicha institución, señala que un 66,7% presenta un nivel regular mientras que un 16,7% presenta un nivel bajo y 16,7% nivel alto es decir que se puede percibir, que el personal no está conforme con el nivel de capacitación en el que se va desarrollando dentro de la institución de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, ya que las exigencias laborales necesitan de permanente capacitación y en su mayoría muchos de los trabajadores que ingresan a laborar no han recibido capacitación y solo lo han realizado por su propia cuenta, ya que esta institución exige mucho trabajo a desarrollar así mismo las capacitaciones es un punto crítico en la institución ya que no se da en niveles deseados es decir que personal de mayor antigüedad son los que perciben un mayor nivel de capacitación mas no todo el personal que labora en dicha institución.

En el siguiente diagnóstico obtenido de la presente discusión los resultados se presentan en la dimensión “motivación”, en donde se cuestiona si se promueve el desarrollo creativo e innovación en los trabajos que se realizan dentro de la DIRECFIN-PNP el 63.3% señala que el nivel es en forma regular mientras que un 26,7% de una nivel bajo y un 10,0% en un nivel alto; esto hace indicar que la dirección de economía y

finanzas de la policía nacional del Perú como una institución pública no promueve el desarrollo creativo e innovación en sus trabajadores ya que en su mayoría se rigen en normas antiguas y las partidas económicas que le asignan a dicha institución no son considerados como una parte fundamental para implementar en progreso y modernización de la entidad ya sea promoviendo la competitividad o generando motivación en el personal para lograr una identificación con la institución.

En el siguiente diagnóstico de “clima organizacional” donde se plantea, si consideran que en la institución de la dirección de economía y finanzas de la policía nacional Peruana existe un buen clima organizacional se observa en 30 encuestados que un 63,3% señala que presenta un nivel regular mientras que un 26,7% presenta un nivel bajo así mismo un 10% en un nivel alto esto hace indicar que con respecto al clima organizacional se considera que no existe un buen clima y cultura organizacional, ya que el clima laboral y organizacional es uno de los aspectos con más importancia dentro de una organización y que en la DIRECFIN-PNP según las entrevistas y encuestas realizadas esto no se ve reflejado en algo positivo es decir existe un inadecuado plan de organización dentro del clima laboral de la mencionada dirección.

Otro aspecto a recalcar sobre la Categoría de “Clima Organizacional”, dentro de la discusión se preguntó que sugieren para mejorar el Clima Organizacional de la dirección de economía y finanzas de la PNP, del cual por parte de los entrevistados coinciden en plantear mecanismos que conlleve a mejorar las actividades como grupo así mismo a mejorar la calidad de los diversos procesos que se ejecutan en la organización, como creación de programas de talleres o sesiones de coaching para una mayor unión y trabajo en equipo que permita al personal se identifique con la institución es decir se sientan que son parte de la organización y se concienticen con ella, equipando con herramientas de trabajo y tecnología de punta como buenos ambientes de trabajo para que no solo realicen

mejor sus labores; sino que se sientan reconocidos profesionalmente y esto permita mejorar el clima organizacional de la dirección de economía y finanzas de la policía nacional del Perú.

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**  
**“TALLERES PARA MEJORA EL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL DIRECFIN-PNP 2016-2017”**



### **5.1. Fundamentos de la propuesta**

La presente propuesta permitirá que la dirección de Economía y Finanzas de la PNP pueda mejorar su clima laboral y se puedan desarrollar de manera eficaz, que permita mejorar y asegurar la continuidad del plan en coordinación con RRHH de este modo se puedan lograr los objetivos estratégicos de la dirección, generando mayores márgenes que beneficiara a los trabajadores es por ello que se propone contar con una metodología adaptada a las necesidades de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP en gestión de proyecto y un esquema formal de priorización de necesidades.

### **5.2. Objetivos de la propuesta**

Ofrecer un portafolio de Talleres para mejorar el clima organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP, ubicada en el Cuartel los Cibeles en el distrito del Rímac, y de esta manera poder crear un clima adecuada que permita a los trabajadores poder desenvolverse con mayor confianza y por igualdad para lograr las metas que se establece dentro de la institución pública. La propuesta tiene como objetivo específico:

Brindar un portafolio de mejora para el clima organizacional mediante talleres, capacitaciones entre otros que permita controlar, direccionar, supervisar y monitorear, de manera adecuada a todas las áreas que conforman la DIRECFIN-PNP.

Permitir que los talleres se ejecuten en base a normas, controles y reglamentos internos.

Lograr que el portafolio de mejora del clima organizacional sea una guía a utilizar para los trabajadores del área de RRHH, mejorando las actividades realizadas y disminuyendo riesgos existentes

### 5.3. Problema

En la dirección de economía y finanzas de la PNP, el plan de mejora para desarrollar un buen clima organizacional en la institución, contemplan acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los temas que puedan incidir con mayor facilidad a la mejora del clima organizacional.

Existen ciertas características que repercuten en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, este comportamiento promueve largas dimensiones que tienen como consecuencias para la dirección de economía y finanzas de la PNP; afectando la productividad, satisfacción y adaptación por parte de los colaboradores al momento de brindar su desempeño en sus labores, ya que no todos los trabajadores reciben una adecuada inducción, que se estila en la mayoría de empresas, el 57.7% de los trabajadores manifestaron que al ingresar a laborar en dicha institución no siempre reciben una adecuada inducción que les permita poder llevar a cabo un buen desempeño en sus áreas asignadas al momento de ingresar a laborar, es por este motivo que muchos de sus trabajadores no se sienten identificados con la institución, es decir la mayor expresión de relación que tiene un trabajador es el compromiso profesional consigo mismo mas no institucional, ya sean por los años transcurridos que llevan laborando.

Es por ello que el 63,3% de los trabajadores señalan que el nivel del clima organizacional es regular es decir consideran apropiado el implementar talleres, para una integración en conocimientos y actitudes dando a conocer los mecanismos que permitirán mejorar las actividades como grupo de esta manera mejorar los procesos.

#### **5.4. Justificación**

La creación de Talleres para mejorar el clima organizacional de la dirección de economía y finanzas de la policía nacional del Perú, contiene los lineamientos que guiarán el cómo desarrollar la ejecución del plan hacia el año 2017, con el objetivo de hacer de ella una entidad pública ejemplar, digna y capaz de ofrecer a sus trabajadores y administrados un servicio público de primer nivel en materia de Calidad de servicio al personal internos y administrados externos; todos los esfuerzos institucionales deberán estar englobados sobre sus ejes fundamentales tales como : responsabilidad predictibilidad y transparencia.

La Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, deberá desarrollar sus mejores esfuerzos a fin de garantizarles a todos los trabajadores el reconocimiento que como trabajadores públicos deben ser recibidos a fin de lograr una mejor atención y estabilidad en el ámbito laboral y mejorar el clima organizacional que este requiere.

#### **5.5. Resultados esperados**

A partir de los resultados de la encuesta que se realizó en la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, casi el 86.6% señala que el clima organizacional presenta niveles bajos en cuanto al nivel “clima organizacional”, siendo esta la razón de la implementación del taller en propuesta dentro de la institución, teniendo como objetivo mejorar el estado en el que se encuentra el personal y reforzar el área de RRHH , en este caso se pretende lograr oportunidades para generar acciones de mejora para el año 2017.

### 5.6. Plan de Actividades

Implica ampliar y desarrollar las capacidades del equipo en campos específicos, donde de fomento el desarrollo y habilidades interpersonales donde implique ampliar el conocimiento en metodología de gestión por proyectos, finanzas y marketing. Se complementa con el fin de potenciar sus habilidades centradas en el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. El programa tendrá un año de duración y será realizado con recursos internos.

*Cuadro 3.* Planificación y Metodología por proyectos – Fuente. elaboración propia

<b>Acción propuesta 1</b>		
<b>Descripción</b>	Taller de cuatro sesiones ( 4 horas por sesión) sobre:	
	Panificación: Exponer el proyecto, a Los directores y jefes encargados de la DIRECFIN – PNP.	
	Cronograma	Explicación de proyecto sobre la optimización de recursos humanos.
	Control	Reuniones efectivas - definición de agenda y objetivos
		Comité de cambios - sustento para toma de decisiones
Reporte de avance	Reporte de rendimientos por técnicas en valores ganado y porcentaje de avance.	
<b>Recursos</b>	Tres talleres grupales a cargo del proyecto de gestión	
<b>Tiempo</b>	Ocho semanas	<b>Costo:</b> 0.00 Soles.

Cuadro 4. Desarrollar talleres y conocimientos – Fuente. elaboración propia

<b>Acción propuesta 2</b>			
<b>Descripción</b>	Desarrollar una implementación donde sensibilice a la DIRECFIN-PNP para concientizar sobre las acciones que se tomaran para lograr los objetivos de mejora.		
	Panificación: Reclutamiento del personal involucrado en la DIRECFIN – PNP.		
	Dimensión del cambio	Importancia del cambio ,consecuencias	
	Capacitación en cursos	Contabilidad y finanzas publicas	
		Formulación de proyectos	
		Gestión Publica	
Formulación de proyectos	Marketing		
Formulación de proyectos	Técnicas de evaluación e interpretación por resultados		
<b>Recursos</b>	Charlas de sensibilización ejecutadas por el departamento Administrativo de la DIRECFIN-PNP. (Contratación de servicios especializados)		
<b>Tiempo</b>	24 semanas	Costo	S/. 10,200.00

Cuadro 5. Impulso de capacitaciones – Fuente. elaboración propia

<b>Acción propuesta 3</b>			
<b>Descripción</b>	Reestructurar y desarrollar capacitaciones internas sobre modelo de gestión		
	Panificación		
	Gestión por procesos para el sector publico	Modernización dela gestión publica	
		Fundamentos sobre la gestión por procesos sistemas de gestión de calidad	
		Modelo de efectividad publica	
	Presupuesto publico	Rol del presupuesto público como herramienta de gestión	
<b>Recursos</b>	Producción realizada por : Proveedor de servicios		
	2 cursos dictados por : ESAN		
<b>tiempo</b>	12 semanas	Costo	S/. 14,620.00

Cuadro 6 Talleres de trabajo en equipo – Fuente. elaboración propia

<b>Acción propuesta 4</b>			
<b>Descripción</b>	Formación en comunicación con criterios de competencia		
	Planificación		
	Liderazgo personal	Aprendizaje: para generar cambios y resultados en la forma de trabajo de experiencias cotidiana.	
		Gestión de tiempo: se considera para lograr el cumplimiento de los objetivos que se espera lograr.	
	Comunicación	Formas de comunicación: declaración, lenguaje corporal y comunicación escrita.	
	Trabajo en equipo	Influencia: motivación e integración a miembros de los equipos para buscar un modo de generar compromiso.	
<b>Recursos</b>	Uso efectivo de las herramientas: Diagrama de Gantt.		
	Concurso publico		
<b>Tiempo</b>	17 semanas	Costo	S/. 25,500.00

Cuadro7. Talleres especializados en coaching – Fuente. elaboración propia

<b>Acción propuesta 5</b>			
<b>Descripción</b>	Potencializar al ser humano, como parte de las fortalezas		
	Planificación		
	Descubre	Identificación de creencias limitantes, renovando la confianza disfrutando sus metas y logros	
	Atraviesa	Romper barreras y paradigmas limitantes, sentir el real valor de estar vivo y el para que del mismo.	
	Conquista	Desarrollar hábitos de abundancias, alcanzar las metas con pasión y libertad.	
<b>Recursos</b>	Talleres de afianzamiento personal		
	Talleres dictados por Life-peru		
<b>tiempo</b>	12 semanas	Costo	S/.17,340.00

### Rediseño de proceso

Este programa mejorara aquellos procesos operativos de validación que se efectuara periódicamente, que hacen afectar negativamente el rendimiento del equipo de trabajo que hacen ver afectados la entrega de las obligaciones. El programa tendrá un periodo de 6 meses de duración será realizado de acuerdo a los recursos internos, como se explica a continuación:

Cuadro 8. Diseño – Definición de perfiles – Fuente. elaboración propia

<b>Acción propuesta 6</b>			
<b>Descripción</b>	Accionar en propuestas de optimización por logros, mes a mes sobre la base de aprobación por jefes de área.		
	Planificación		
	Definición	Estructurar la participación en el proceso de secuencia formal, por cargos: equipo, jefe, áreas.	
	Planificación general	Seguimiento basado en el proyecto de reuniones efectivas entre puntos focales, proyecto de gestión designado.	
	Estructura de reuniones	Generar un comité evaluador para reuniones de emergencia	
<b>Recursos</b>	Designación de Comité evaluador para el porcentaje de tiempo invertido y por resultados.		
	Área de RRHH		
<b>Tiempo</b>	12 semanas	Costo	S/ 0.00 por talleres

Cuadro 9. Diseñar esquema de reconocimiento de logro – Fuente: elaboración propia

<b>Acción propuesta 7</b>			
<b>Descripción</b>	Análisis del sistema de evaluación de objetivos y proponer mejoras orientadas a mejorar el esquema de optimización por logros		
	Planificación		
	Estructura	Asesoramiento en estructuración de un esquema de recompensas personalizados, basado en los lineamientos de logros	
<b>Recursos</b>	Repotenciar al comité evaluador		
	Convocatoria pública : Locación por servicio		
<b>tiempo</b>	12 semanas	Costo	S/. 6120.00

### Comunicación

Esta estrategia se desarrolla en el reconocimiento del aporte a la orientación del reconocimiento de la Dirección de Economía y Finanzas por parte de los trabajadores. Se intenta sensibilizar al equipo sobre la importancia el desarrollo como estrategia de comunicación, esta se desarrollara en un transcurso de 6 meses como se indica:

*Cuadro 10.* Esperamos tu aporte – Fuente. Elaboración propia

<b>Acción propuesta 8</b>			
<b>Descripción</b>	Estrategia que permitirá activar la propuesta de ideas innovadoras que puedan impactar a la evolución de la DIRECFI- PNP.		
	Definición de comité		
	Implementación de plataforma de interacción	Elaboración de plataforma de interacción, evaluación de propuestas y resultados y reconocimiento y plan de implementación de propuesta innovadoras.	
<b>Recursos</b>	Designar un comité de evaluación, para la realización de taller interno previo sobre innovación organizacional para el diseño de proceso formal de postulación, evaluación y recompensa.		
<b>Tiempo</b>	24 semanas	Costo	S/. 13,600.00

Para generar un orden de cronograma, se priorizan las acciones propuestas en lo concierne las creaciones de taller como se explica en las acciones de propuesta, con el fin de poder llevar un orden y una estructura como toda organización lo amerita. Las etapas de las consultorías están orientadas a generar la documentación de gestión del proyecto y diseñar los programas y estrategias propuestas para la ejecución del plan de mejora.



## 5.7. Presupuesto

Tabla 7: Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDAD	PERSONAL PARTICIPANTE	COSTO S/.
<b>Acción Propuesta</b>		
Planificación y Metodología		S/. 0.00
Desarrollo de talleres		S/. 10,200.00
Impulso de capacitación	<b><u>DIRECFIN-PNP</u></b>	S/. 14,620.00
Talleres de trabajo	Policiales: 158	S/. 25,500.00
Talleres especializados	Empleados Civiles: 20	S/. 17,340.00
Diseño de esquema de reconocimiento	Cas: 64	S/. 0.00
Definición de perfiles		S/. 6,120.00
Acción de aportes		S/. 13,600.00
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>		<b>S/. 87,380.00</b>

El costo corresponde a una estimación en función a las cotizaciones solicitadas a empresas especializadas al proyecto. Las cifras indicadas, contemplan los horarios por reuniones de trabajo y elaboración de material por parte de los equipos a contratar para la Acción de propuesta de la DIRECFIN.

Cuadro 11. Detalle de API – Fuente. elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 1</b>	
<b>PLANIFICACION Y METODOLOGIA</b>	
<b><u>TALLER INTERNO POR RRHH</u></b>	
CRONOGRAMA	S/. 0.00
CONTROL	S/. 0.00
REPORTE DE AVANCE	S/. 0.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 0.00</b>

Cuadr12. Detalle de AP2– Fuente. elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 2</b>	
DESARROLLAR TALLERES Y CONOCIMIENTOS	
<b><u>DIMENSION DEL CAMBIO</u></b>	
IMPORTANCIA Y CONSECUENCIAS	S/. 2,040.00
<b><u>CAPACITACION EN CURSOS</u></b>	
CANTABILIDAD Y FINANZAS PUBLICAS	S/. 2,040.00
FORMULACION DE PROYECTOS	S/. 2,040.00
GESTION PUBLICA	S/. 2,040.00
<b><u>FORMULACION DE PROYECCION</u></b>	
TECNICAS DE EVALUACION E INTERPRETACION POR RESULTADOS	S/. 2,040.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 10,200.00</b>

Cuadro13: Detalle de AP3– Fuente: elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 3</b>	
IMPULSO DE CAPACITACIONES	
<b><u>GESTION POR PROCESO PARA EL SECTOR PUBLICO</u></b>	
MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA	S/. 2,924.00
FUNDAMENTOS SOBRE LA GESTION POR PROCESOS	S/. 2,924.00
SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	S/. 2,924.00
MODELO DE EFECTIVIDAD PUBLICA	S/. 2,924.00
<b><u>PRESUPUESTO PUBLICO</u></b>	
ROL DEL PRESUPUESTO PUBLICO COMO HERRAMIENTA DE GESTION	S/. 2,924.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 14,620.00</b>

Cuadro14: Detalle de AP4– Fuente: elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 4</b>	
TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO	
LIDERAZGO PERSONAL	S/. 8,500.00
COMUNICACIÓN	S/. 8,500.00
TRABAJO EN EQUIPO	S/. 8,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 25,500.00</b>

Cuadro15: Detalle de AP5– Fuente: elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 5</b>	
TALLERES ESPECIALIZADOS EN COACHING	
<b><u>COACHING</u></b>	
TALLER DESCUBRE	S/. 5,780.00
TALLER ATAVIESA	S/. 5,780.00
TALLER CONQUISTA	S/. 5,780.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 17,340.00</b>

Cuadro16: Detalle de AP6– Fuente: elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 6</b>	
DISEÑAR ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO DE LOGROS	
DEFINICION: AREA DE RRHH	S/. 0.00
PLANIFICACION GENBERAL	S/. 0.00
ESTRUCTURA DE REUNIONES	S/. 0.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 0.00</b>

Cuadro17: Detalle de AP7– Fuente: elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 7</b>	
DEFINICION DE PERFILES	
<b><u>ESTRUCTURA</u></b>	
ASESOR EN ESTRUCTURACION DE ESQUEMA Y LINEAMIENTOS DE LOGROS POR 1MES	S/. 2,040.00
ASESOR EN ESTRUCTURACION DE ESQUEMA Y LINEAMIENTOS DE LOGROS POR 1 MES	S/. 2,040.00
ASESOR EN ESTRUCTURACION DE ESQUEMA Y LINEAMIENTOS DE LOGROS POR 1MES	S/. 2,040.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 6,120.00</b>

Cuadro18: Detalle de AP8– Fuente: elaboración propia

<b>ACCION DE PROPUESTA 8</b>	
COMUNUCACION	
<b><u>IMPLEMENTACION DE PLATAFORMA</u></b>	
ELABORACION DE PLATAFORMA	S/. 3,400.00
PROPUESTAS INNOVADORAS	S/. 3,400.00
ECALUACION	S/. 3,400.00
RECOMPENSA	S/. 3,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 13,600.00</b>

5.8. Diagrama.de.Gantt

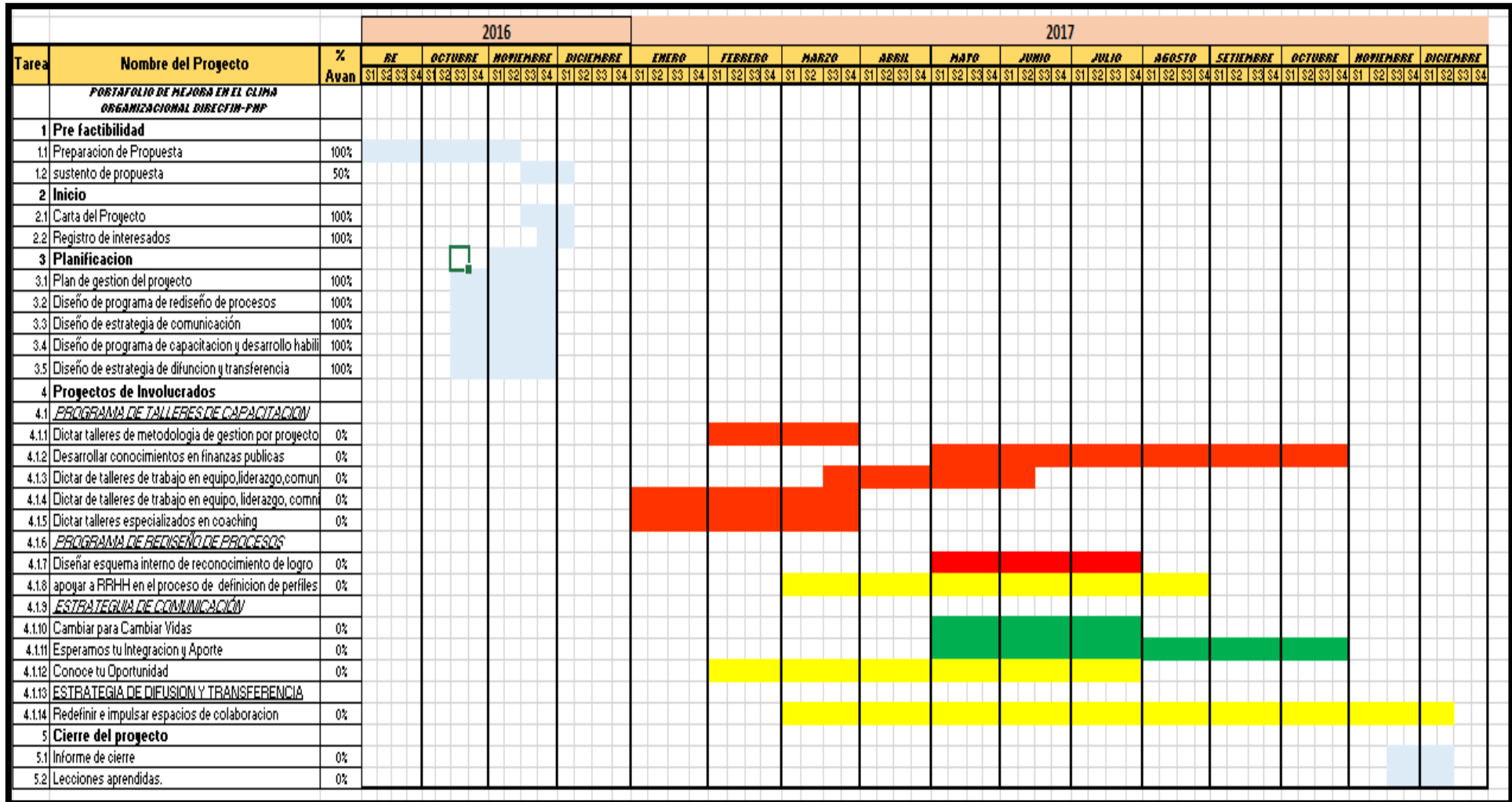


Figura 10. Diagrama de Gantt – Fuente . elaboración Propia

### 5.9. Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

#### FLUJO DE CAJA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 72,906.20</b>	<b>S/. 135,578.40</b>	<b>S/. 193,660.60</b>	<b>S/. 276,974.20</b>
<b>INGRESOS</b>					
INGRESOS PROPIOS -PNP	S/. 160,286.20	S/. 160,286.20	S/. 160,286.20	S/. 160,286.20	S/. 160,286.20
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>S/. 160,286.20</b>	<b>S/. 233,192.40</b>	<b>S/. 295,864.60</b>	<b>S/. 353,946.80</b>	<b>S/. 437,260.40</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>Acción Propuesta</b>					
Planificación y Metodología	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Desarrollo de talleres	S/. 10,200.00	S/. 13,464.00	S/. 13,776.80	S/. 14,365.00	S/. 1,470.50
Impulso de capacitación	S/. 14,620.00	S/. 14,875.00	S/. 15,725.00	S/. 16,439.00	S/. 1,691.50
Talleres de trabajo	S/. 25,500.00	S/. 27,200.00	S/. 28,220.00	S/. 47.60	S/. 2,983.50
Talleres especializados	S/. 17,340.00	S/. 21,250.00	S/. 22,950.00	S/. 23,647.00	S/. 2,385.10
Diseño de esquema de reconocimiento	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Definición de perfiles	S/. 6,120.00	S/. 6,970.00	S/. 7,310.00	S/. 7,939.00	S/. 831.98
Acción de aportes	S/. 13,600.00	S/. 13,855.00	S/. 14,222.20	S/. 14,535.00	S/. 1,494.30
<b>TOTAL EGRESO</b>	<b>S/. 87,380.00</b>	<b>S/. 97,614.00</b>	<b>S/. 102,204.00</b>	<b>S/. 76,972.60</b>	<b>S/. 10,856.88</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>S/. 72,906.20</b>	<b>S/. 135,578.40</b>	<b>S/. 193,660.60</b>	<b>S/. 276,974.20</b>	<b>S/. 426,403.52</b>

*Cuadro 19:* Flujo de Caja – **Fuente:** elaboración propia

### **5.10. Viabilidad económica de la propuesta**

En este punto la viabilidad económica de la propuesta donde pondera el impacto de las acciones bajo parámetros económicos, teniendo en consideración la realización del análisis económico presupuestal del proyecto, donde se considera las proyecciones en lo que respecta a las cotizaciones solicitadas que permitan facilitar un mejor análisis

Las etapas de inicio y planificación del proyecto están enfocadas a generar la documentación de gestión de proyectos y aplicar los diseños de acción de propuesta, donde delimitan secuencias para ser aplicado según el Diagrama de Gantt. la propuesta reúne características, operatividad y condiciones técnicas que aseguran el cumplimiento de sus metas y objetivos, sus componentes que lo conforman y en donde están enmarcado dentro del contexto de un enfoque integrado, que trata de consolidar un proceso que mejora.

La propuesta y la estructura planteada responden a una estrategia que busca el desarrollo y mejora de la institución consolidando las operaciones de la entidad y optimizar los procesos que interviene en todas las áreas que se ven involucradas en relación al aspecto económico, al implementar la propuesta tiene un valor significativo a la DIRECFIN-PNP, ya que se determina que la falta de un buen clima organizacional provoca que el ambiente interno existente entre los miembros de esta área de trabajo se vea debilitado, provocando que las relaciones laborales entre compañeros de trabajo se vean limitadas y que los trabajadores se desenvuelvan con las tareas encomendadas.

### **5.11. Validación de la propuesta**

La validación de la propuesta fue hecha por el docente de la Universidad privada Norbert Wiener, Lic. Jose A. Picuaga Linares, Mg. Ernesto Arce Guevara quien valido y certifico

que la propuesta de Talleres para mejorar el Clima Organizacional de la Policía Nacional del Perú, 2016.

Tabla 8

*Juicio de Expertos para la validación de la propuesta.*

Nro.	Expertos	Criterio
1	Lic. José A. Picoaga Linares	Aplicable
2	Mg. Ernesto Arce Guevara	Aplicable

**Nota:** Ver en anexo las fichas de validez.

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN**



## Discusión

La Investigación titulada “Taller para mejorar el Clima Organizacional de la Policía Nacional del Perú , 2016” tuvo como objetivo General: Proponer Talleres para desarrollar mejorías en el Clima Organizacional de la DIRECFIN-PNP del Cuartel de los Cibeles en el Distrito del Rímac Provincia de Lima.

Los resultados del Objetivo principal fue Diagnosticar el estado organizacional en que se encuentra actualmente la Dirección - PNP en el Año 2016; se propone diseñar una propuesta o taller para mejorar el clima organizacional que permita mejorar la gestión del recurso humano e integrar los programas existentes que buscan mejorar las condiciones en el que se encuentra la Dirección,

El objetivo es teorizar las competencias, habilidades, conocimientos y relaciones del personal para implementar talleres que permitan mejorar la autoestima de los que laboran en la dirección de economía y de esta manera mejorar el nivel de competencia a nivel institucional como lo que menciona Baños (2011) este siglo dejó de ser individual para convertirse en una competencia. Y esto se desarrolla como fruto de la unión entre empresarios y cadenas productivas, es decir trabajo conjunto que permita la mejoría en el clima organizacional y esto sea reflejado en resultados y alcance de los objetivos de la Institución como calidad de atención.

En el capítulo 3, la tabla 3 del análisis cuantitativo referente a la Motivación presenta un 90% entre bajo y regular de los trabajadores. En las conclusiones aproximativas de los resultados cualitativos, en base a las preguntas realizadas a los 3 expertos ¿Se promueve el desarrollo creativo e innovación en los trabajos de la DIRECFIN-PNP? , es claro denotar que la DIRECFIN-PNP como institución pública no promueve el desarrollo creativo e innovación en sus trabajadores ya que en su mayoría se rigen en normas antiguas y las partidas económicas que les asignan a dicha institución no son

considerados como una parte fundamental para implementar en progreso y modernización en el personal para lograr una identificación en la institución, bajo estímulos y/o aumento de salarios y de esta manera incrementar el aumento de motivación en su personal. Como lo señala Sulca (2015) Aún falta elevar el impacto de la policía administrativa (vacaciones, permisos, bienestar, rotación, selección y entrenamiento del personal según edad, experiencia, etc.); deficiente relación con sus jefes, siendo esta jerárquica y vertical, con pocas posibilidades para aportar soluciones. Asimismo, relación con sus compañeros, exceso de celo profesional por las luchas internas como parte de un deficiente plan de ascenso.

Donde permitirá al investigador orientar con exactitud las etapas del proceso de cambio para la toma de decisiones, y de esta manera disminuir los altos porcentajes negativos a nivel Motivacional.

Referente al Diseño Organizacional mediante la pregunta a los 3 expertos donde se señala si “Al momento de ingresar a la DIRECFIN-PNP, recibiste alguna inducción por parte de la institución” indicaron que no se desarrolló ni un tipo de inducción al personal nuevo que ingrese a laborar, solo existen esporádicas orientaciones por parte de los agentes de gestión para agilizar el proceso de ejecución administrativa. En la Tabla 4 del Capítulo III en el Nivel de Diseño Organizacional en las encuestas realizadas señalaron el 56.7% presenta un Nivel regular

Alfaro-Corado (2010) se recomienda : que el departamento de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación, verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan. Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el

clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la empresa.

Con respecto al Clima Organizacional de la DIRECFIN-PNP, al determinar que casi el 73.3% refiere que cuentan con un Nivel Regular y un 13.3% bajo se determina la Necesidad de implementar Talleres que permitan mejorar los porcentajes señalados permitiendo y gradantizando la mejoría como tal.

Los procesos de capacitaciones y talleres por parte de la institucion seran determinadas por un comité evaluador garantizando al personal en general, la participacion del proyecto a realizar, todo esto es debido a que la Institucion Policial Nacional del Peru se rige bajo gerarquia y no siempre todo personal que labore en dicha institucion, reciba capacitaciones y/o talleres, por lo que se recomienda mejorar los procesos por medio de este proyecto y asi poder integrar a toda la direccion .

La encuesta y la entrevista fueron validadas por tres expertos de la universidad Norbert Wiener con amplio conocimientos y a su vez seran anexados como sustentos de su aprobación.

Finalmente, dentro de la discusión en la categoria de “Clima Organizacional” se pregunto que sugieren para mejorar la DIRECFIN – PNP , del cual por parte de los entrevistados coniciden en plantear mecanismos que conlleve amejorar las actividades como grupo asi mismo a mejorar la calidad delos diversos procesos que se ejecutan en Direccion como creacion de programas en talleres o sesiones de coaching para una mayor integracion.

**CAPITULO VII**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## Conclusiones

- Primera:** Una vez concluido este trabajo de investigación podemos decir que se logró elaborar una propuesta de implementación de taller para mejorar el Clima Organizacional de la Policía Nacional del Perú, 2016 en el distrito de Rímac provincia de Lima.
- Segunda:** Diagnosticar la situación del Clima Organizacional en la DIRECFIN-PNP y cómo repercute en el desempeño de las actividades que permitan desarrollar sus actividades y a su vez que esto le permita lograr sus objetivos planteados a nivel institucional.
- Tercera:** Teorizar las categorías Clima Organizacional y Talleres y sus sub categorías de Motivación, Diseño Organizacional y Cultura Organizacional.
- Cuarta:** Se procede a validar los instrumentos, el diagnóstico y propuesta mediante juicio de expertos.
- Quinta:** Se procedió a validar los instrumentos, el diagnóstico y la propuesta a través de juicios de expertos.
- Sexta:** Este trabajo podrá ayudar a desarrollar un mejor trabajo de Gestión Pública para el logro de los objetivos a nivel dirección e Institucional, por lo que se debe analizar los objetivos de la Institución, estableciendo coordinación entre los superiores y un control adecuado de las operaciones.

### Sugerencias

**Primera:** Aplicar el Taller propuesto, como herramienta para mejorar el Clima Organizacional y de esta forma evaluar los procedimientos en la institución Publica ubicada en el Cuartes delos Cibeles del distrito del Rímac provincia de Lima que permita realizar las evaluaciones y desarrollo de Gestión Empresarial Publicas.

**Segundo:** La Institución Administrativa de la PNP ubicada en el distrito del Rímac debe usar el presente trabajo para un buen entendimiento y aplicación de inducción a la mejoría en el clima organizacional.

**Tercera:** El presente trabajo contribuirá a obtener una buena Organización dentro de la Institución y sobre todo de un buen cuidado profesional de los trabajadores que desarrollan su trabajo en diferentes áreas.

**Cuarta:** Se sugiere que se establezcan comités que permitan la evaluación y verificación del cumplimiento y funcionamiento de las diversas actividades a desarrollar de forma adecuada y oportuna.

**Quinta:** Implementar normas específicas de operaciones que delimiten responsabilidades y competencias a cada área de la DIRECFIN-PNP que permitan la toma de decisiones adecuadas.

**CAPÍTULO VIII**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Referencias

- Aamodt M. (2010). *Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado* (6.ª). Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Almela, B. (1991) *Panorama Normativo de la consolidación fiscal, VI congreso de la Asociación española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Virgo.*
- Alvarado, J. 2002. *Gestión Presupuestaria Del Estado Separata Especial.* Instituto de Investigación El Pacífico, Lima.
- Álvarez, A. 1999. *Comentarios a la Ley de Gestión Presupuestaria Del Estado.* Print Pacific. S.R.L, Lima.
- Argandona M. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública.*
- Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio,* Segunda Edición, México: Pearson Educación.
- BERTALANFFY, L. 1986. *Teoría General de Sistemas,* Fondo de Cultura Económica S.A de C.V. México.
- Boletín de la NAS AUDIT (2009). *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT - Modelo del Control Interno, COSO II* ([www.nasaudit.com](http://www.nasaudit.com)).
- Boletín de la NAS Audit, 2009. *Enterprise Risk Management - Modelo del Control Interno, COSO II* ([www.nasaudit.com](http://www.nasaudit.com)).
- Chiavenato, I. (2007), *Introducción a la Teoría General de la Administración.* DF, México: Mc Graw Hill.



Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.<sup>a</sup>). Ciudad de México: McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Dance, Frank. (1973). *Teoría de la Comunicación Humana*. Buenos Aires, Argentina: Troquel.

Estado Financiero de la Dirección de Economía Finanzas

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Estupiñan, G. (2012) *Sistema de Control Interno*. 2<sup>a</sup>.ed – Bogotá. Eco. Edición.

Fayol,T(1841-1925) *Los 14 principios de Administración*.

Gadow,F. (2013) *Desarrollo y Coaching de mujeres líderes*.

Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.

Hurtado, J.(2001). *El proyecto de investigación*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.

Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.

León, D. & Sierra, H. (2009). *Motivación y emoción*. En Morris, Ch. & Maisto, A. (2009). *Psicología* (pp. 343-380) (13.<sup>a</sup>). Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A.

Moncayo G. (2008). *Plan de Comunicación Interna*. Bogotá. DC.

Mendez, C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia – El IMCOC: un método de análisis para su intervención*.

Milan, R. (2008). *Técnicas de comunicación*. Barcelona, España: Cenage.

Mochon, S. (2014) *Administración – Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. Col de valle ,03100, Mexico D.F.

Marco Legal Dirección de Economía Finanzas (2016)  
<http://www.municaj.gob.pe/archivos/coprosec/3RM0306PNP.pdf>

Morales Gutiérrez, E. (2002). GRH, *evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana*. Recuperado el 6 de octubre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>

Milan, R. (2008). *Técnicas de comunicación*. Barcelona, España: Cenage.

Marco Legal Dirección de Economía Finanzas (2016)  
<http://www.municaj.gob.pe/archivos/coprosec/3RM0306PNP.pdf>

Mendez,C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia – El IMCOC: un método de análisis para su intervención.*

[http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Moncayo G. (2008) “*Plan de Comunicación Interna* “. Bogotá. D.C.

Negotium,(2008) *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago.*

O. Da Silva Reinaldo(2002).*Teorías de la Administración* (Ed.)México DF. Thomson Learning.

Organigrama de la Dirección de Economía Finanzas  
<http://www.economiapnp.org/institucional/organigrama.aspx>

Ramírez Cardona Carlos (1993). *Fundamentos de Administración* (Ed.) Santa Fe Bogotá.

Ramos M. (2012) *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.*

Reyes, Agustín (2004). *Administración Moderna* (Ed.) México DF. Limusa Noriega.

Robbins C. (2010) *Administración* 10<sup>o</sup> edición. Person Eduacacion de Mexico,S.A de C.V.

Stoner, J. – Freeman. – Gilbert,D. (1996) *Administración Neucalpan de Juarez,* Edo. De Mexico.

- Ramos M. (2012) *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5.<sup>a</sup>). Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Robbins, S. & DeCenzo, D. (2008). *Supervisión* (5.<sup>a</sup>). Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A.
- Reyes Ponce Agustín (2004). *Administración Moderna* (Ed.) México DF. Limusa Noriega.
- Sierra y Leon (2009) "Revista Psicológica del trabajo y de la Organización".
- Taylor (1911) *Los principios de la Administración Científica*.
- Tamayo M. (2012) "El proceso de la Investigación Científica" Mexico.

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de la investigación

<b>Título de la Investigación: Talleres para Mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, 2016.</b>		
<b>Planteamiento de la Investigación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Justificación</b>
<p>Durante los últimos años la Dirección de Economía y Finanzas, conformada por 158 policiales, 20 Empleados Civiles y 64 Cas, ha tenido que afrontar hechos históricos, que afectan el rendimiento en la producción de la organización, debido a diversos factores, Por lo tanto, es necesario detectar y diagnosticar el nivel de impacto que tienen las categorías internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Estas categorías y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como Clima Organizacional.</p> <p><b>Formulación del problema.</b></p> <p>¿Cómo crear Talleres para mejorar el clima organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, 2016?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Proponer la creación de Talleres para mejorar el clima organizacional en la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú, 2016.</p>	<p>Se realiza la investigación, con el propósito de implementar talleres que permitan mejorar el clima organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú (DIRECFIN-PNP), tomando en cuenta los procedimientos y normativas que se aplican en la Dirección, para así buscar posibles soluciones e implementarlas para un mejor manejo del personal humano por parte de la DIRECFIN-PNP.</p>
	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Diagnosticar el estado del clima organizacional en que se encuentra actualmente la DIRECFIN - PNP, 2016.</p>	
	<p>Teorizar las competencias, habilidades, conocimientos y relaciones del personal relevantes en el clima laboral de la Dirección, 2016.</p>	
	<p>Diseñar una propuesta o plan de mejoramiento del clima organizacional que permita mejorar la gestión del recurso humano e integrar los programas existentes que buscan mejorar las condiciones organizacionales, 2016</p>	
	<p>Validar la propuesta bajo los juicios expertos para una efectiva aplicación del plan de mejoramiento junto con los instrumentos de recolección de datos que se utilizara para la investigación.</p>	
<b>Metodología</b>		
<b>Sintagma y enfoque</b>	<b>Tipo y diseño</b>	<b>Método e instrumentos</b>
<p>Sintagma: Holístico Enfoque: Mixto</p>	<p>Tipo : Proyectiva Diseño : No experimental Mixto Longitudinales Transversales</p>	<p>Método: análisis deductivo Juicio de Expertos Instrumentos: ficha de entrevista. Proyección de datos estadísticos. Cuestionario, ficha de evaluación de expertos.</p>
<p>Sintagma: Holístico Enfoque: Mixto</p>		
<p>Tipo: Proyectiva Diseño: No experimental mixto</p>		

## Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer un Taller para mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas de la PNP, 2016.	<p>Diagnosticar el estado del clima organizacional en que se encuentra actualmente la DIRECFIN - PNP, 2016</p> <p>Teorizar las competencias, habilidades, conocimientos y relaciones del personal relevantes en el clima laboral de la Dirección, 2016.</p> <p>Diseñar una propuesta o plan de mejoramiento del clima organizacional que permita mejorar la gestión del recurso humano e integrar los programas existentes que buscan mejorar las condiciones organizacionales, 2016.</p> <p>Validar la propuesta bajo los juicios expertos para una efectiva aplicación del plan de mejoramiento junto con los instrumentos de recolección de datos que se utilizara para la investigación.</p>	Clima Laboral	<p>Motivación</p> <p>Diseño Organizacional</p> <p>Cultura Organizacional</p>	<p>Entrevista</p> <p>Contadora General</p>	<p>Ficha de Entrevista</p>	<p>Proyección de datos estadísticos</p>
		Talleres	<p>Convivencia</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>Trabajadores</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Ficha de evaluación de expertos</p>

## Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

LUGAR: ..... FECHA: ..... HORA: .....

**INSTRUCCIÓN:** A continuación te presentamos preguntas que serán respondidas con toda la sinceridad, marcando con aspa (X) en el recuadro correspondiente que crea conveniente.

1	2	3
Nunca /no	A veces	Siempre /si

Nº	ITEMS	ESCALAS		
		1	2	3
<b>MOTIVACION</b>				
1	Cuándo tienes un problema, ¿cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo?			
2	¿Crees que en la DIRECFIN-PNP, existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?			
3	¿Has recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que vienes laborando en la DIRECFIN-PNP?			
4	¿Tu superior se interesa por el éxito de sus empleados?			
5	¿La DIRECFIN-PNP, promueve el desarrollo personal?			
6	¿En la DIRECFIN-PNP, a los directivos les agrada que los trabajadores hagan sus trabajos de distintas formas?			
7	¿Se promueve la creación de ideas innovadoras?			
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>				
8	En la DIRECFIN-PNP, ¿el espacio físico del lugar donde trabajas está diseñado adecuadamente?			
9	¿En la DIRECFIN-PNP, el personal cuenta con todos los equipos y material necesario para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades?			
10	¿En la DIRECFIN-PNP, te brindaron una inducción de las tareas a realizar en tu puesto de trabajo?			
11	¿Consideras que en la DIRECFIN-PNP existe buena políticas de trabajo (documento escrito, que expresa el compromiso)?			
12	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tus Jefes?			
13	¿Se siente comprometido con el éxito de la Institución?			
14	¿En la DIRECFIN-PNP, consideras que tiene jefes justos?			
<b>Cultura Organizacional</b>				



15	En la DIRECFIN-PNP, ¿los jefes tratan bien y con amabilidad a los subordinados?			
16	¿Considera que tiene usted la suficiente capacidad de iniciativa en tu trabajo?			
17	¿El personal se siente orgulloso de decir a otros que son parte de esa institución?			
18	¿Si se alejaría de la institución, extrañarías a tus compañeros de trabajo?			
19	¿En la DIRECFIN-PNP, los jefes ayudan a propiciar un clima organizacional agradable?			
20	¿En la DIRECFIN-PNP, usted se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?			
21	¿Los jefes organizan equipos de trabajo para evaluar el avance institucional?			
22	¿Considera usted que trabaja en equipo con sus jefes y compañeros de trabajo?			
23	¿La DIRECFIN-PNP, brinda capacitaciones constantes para desarrollar tu potencial?			
24	¿Percibe hasta el momento el logro de tus objetivos individuales?			
25	¿La DIRECFIN-PNP, cumple con tu remuneración?			

Muchas gracias por tu participación.

### Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

#### Certificado de validez por Juicio de Expertos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ERNESTO RAUL GUEVARA..... identificado con DNI Nro 09085080..... Especialista en GESTIÓN EMPRESARIAL Actualmente laboro en U WIENER Ubicado en LINCE..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nr	CATEGORIA: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
0	DIMENSION-SUB CATEGORIA: MOTIVACION																		
1	¿Cuándo tienes un problema, cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo?			X															
2	¿Crees que en la DIRECFIN-PNP, existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?			X				X											
3	¿Has recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que vienes laborando en la DIRECFIN-PNP?																		
4	¿Tu superior se interesa por el éxito de sus empleados?							X											

5	¿La DIRECFIN-PNP, promueve el desarrollo personal?	X					
6	¿En la DIRECFIN-PNP, a los directivos les agrada que los trabajadores hagan sus trabajos de distintas formas?		X				
7	¿Se promueve la creación de ideas innovadoras?						
DIMENSION / SUB CATEGORIA 2. DISEÑO ORGANIZACIONAL							
8	¿En la DIRECFIN-PNP, el espacio físico del lugar donde trabaja está diseñado adecuadamente?	X					
9	¿En la DIRECFIN-PNP, el personal cuenta con todos los equipos y material necesario para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades?		X				
10	¿En la DIRECFIN-PNP, te brindaron una inducción de las tareas a realizar en tu puesto de trabajo?					X	
11	¿Consideras que en la DIRECFIN-PNP existe buena políticas de trabajo (documento escrito, que expresa el compromiso)?					X	
12	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tus Jefes?	X					
13	¿Se siente comprometido con el éxito de la Institución?					X	
14	¿En la DIRECFIN-PNP, consideras que tiene jefes justos?					X	
DIMENSION / SUB CATEGORIA 3. CULTURA ORGANIZACIONAL							
15	¿En la DIRECFIN-PNP, los jefes tratan bien y con amabilidad a los subordinados?			X			
16	¿Considera que tiene usted la suficiente capacidad de iniciativa en tu trabajo?	X					
17	¿El personal se siente orgulloso de decir a otros que son parte de esa institución?			X			



Certificado de validez por Juicio de Expertos

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, José A. Pineda Jara identificado con DNI Nro 04464256 Especialista en Adm. Púb. Actualmente laboro en UNO Ubicado en M. PT 2021. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORIA: CLIMA ORGANIZACIONAL DIMENSION-SUB CATEGORIA: MOTIVACION	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Cuándo tienes un problema, cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo?				✓				✓				✓				✓		
2	¿Crees que en la DIRECFIN-PNP, existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?				✓				✓				✓				✓		
3	¿Has recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que vienes laborando en la DIRECFIN-PNP?				✓				✓				✓				✓		
4	¿Tu superior se interesa por el éxito de sus empleados?				✓				✓				✓				✓		

5	¿La DIRECFIN-PNP, promueve el desarrollo personal?			✓		✓		✓		✓		
6	¿En la DIRECFIN-PNP, a los directivos les agrada que los trabajadores hagan sus trabajos de distintas formas?			✓		✓		✓		✓		
7	¿Se promueve la creación de ideas innovadoras?			✓		✓		✓		✓		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: DISEÑO ORGANIZACIONAL												
8	En la DIRECFIN-PNP, el espacio físico del lugar donde trabajas está diseñado adecuadamente?			✓		✓		✓		✓		
9	¿En la DIRECFIN-PNP, el personal cuenta con todos los equipos y material necesario para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades?			✓		✓		✓		✓		
10	¿En la DIRECFIN-PNP, te brindaron una inducción de las tareas a realizar en tu puesto de trabajo?			✓		✓		✓		✓		
11	¿Consideras que el la DIRECFIN-PNP existe buena políticas de trabajo (documento escrito, que expresa el compromiso)?			✓		✓		✓		✓		
12	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tus Jefes?			✓		✓		✓		✓		
13	¿Se siente comprometido con el éxito de la Institución?			✓		✓		✓		✓		
14	¿En la DIRECFIN-PNP, consideras que tiene jefes justos?			✓		✓		✓		✓		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CULTURA ORGANIZACIONAL												
15	En la DIRECFIN-PNP, los jefes tratan bien y con amabilidad a los subordinados?			✓		✓		✓		✓		
16	¿Considera que tiene usted la suficiente capacidad de iniciativa en tu trabajo?			✓		✓		✓		✓		
17	¿El personal se siente orgulloso de decir a otros que son parte de esa institución?			✓		✓		✓		✓		

18	¿Si se alejara de la institución, extrañarías a tus compañeros de trabajo?	✓	✓	✓	✓
19	¿En la DIRECFIN-PNP, los jefes ayudan a propiciar un clima organizacional agradable?	✓	✓	✓	✓
20	¿En la DIRECFIN-PNP, usted se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	✓	✓	✓	✓
21	¿Los jefes organizan equipos de trabajo para evaluar el avance institucional?	✓	✓	✓	✓
22	¿Considera usted que trabaja en equipo con sus jefes y compañeros de trabajo?	✓	✓	✓	✓
23	¿La DIRECFIN-PNP, brinda capacitaciones constantes para desarrollar tu potencial?	✓	✓	✓	✓
24	¿Percibe hasta el momento el logro de tus objetivos individuales?	✓	✓	✓	✓
25	¿La DIRECFIN-PNP, cumple con tu remuneración?	✓	✓	✓	✓

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios)

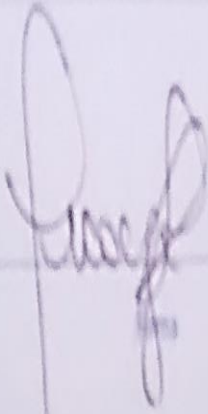
Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir ... Dimensión sub categoría.....
2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión sub categoría.....
3. ....

4. El instrumento debe de aplicarse.

SI  NO

Es todo cuanto informo;



## Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MANUEL JESUS MENDIVES LAURA identificado con DNI Nro 06200136 Especialista en GERENCIA Actualmente laboro en M&M REGEL SAC Ubicado en UIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nr	CATEGORIA: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
0	DIMENSION-SUB CATEGORIA : MOTIVACION																		
1	¿Cuándo tienes un problema, cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo?			✓				✓				✓				✓			
2	¿Crees que en la DIRECFIN-PNP, existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?			✓				✓				✓				✓			
3	¿Has recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que vienes laborando en la DIRECFIN-PNP?			✓				✓				✓				✓			
4	¿Tu superior se interesa por el éxito de sus empleados?			✓				✓				✓				✓			



5	¿La DIRECFIN-PNP, promueve el desarrollo personal?			✓		✓		✓		✓	
6	¿En la DIRECFIN-PNP, a los directivos les agrada que los trabajadores hagan sus trabajos de distintas formas?			✓		✓		✓		✓	
7	¿Se promueve la creación de ideas innovadoras?			✓		✓		✓		✓	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: DISEÑO ORGANIZACIONAL											
8	En la DIRECFIN-PNP, el espacio físico del lugar donde trabajas está diseñado adecuadamente?			✓		✓		✓		✓	
9	¿En la DIRECFIN-PNP, el personal cuenta con todos los equipos y material necesario para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades?			✓		✓		✓		✓	
10	¿En la DIRECFIN-PNP, te brindaron una inducción de las tareas a realizar en tu puesto de trabajo?			✓		✓		✓		✓	
11	¿Consideras que en la DIRECFIN-PNP existe buena políticas de trabajo (documento escrito, que expresa el compromiso)?			✓		✓		✓		✓	
12	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tus Jefes?			✓		✓		✓		✓	
13	¿Se siente comprometido con el éxito de la Institución?			✓		✓		✓		✓	
14	¿En la DIRECFIN-PNP, consideras que tiene jefes justos?			✓		✓		✓		✓	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CULTURA ORGANIZACIONAL											
15	En la DIRECFIN-PNP, los jefes tratan bien y con amabilidad a los subordinados?			✓		✓		✓		✓	
16	¿Considera que tiene usted la suficiente capacidad de iniciativa en tu trabajo?			✓		✓		✓		✓	
17	¿El personal se siente orgulloso de decir a otros que son parte de esa institución?			✓		✓		✓		✓	

18	¿Si se alejaría de la institución, extrañarías a tus compañeros de trabajo?		✓	✓	✓	✓	
19	¿En la DIRECFIN-PNP, los jefes ayudan a propiciar un clima organizacional agradable?		✓	✓	✓	✓	
20	¿En la DIRECFIN-PNP, usted se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?		✓	✓	✓	✓	
21	¿Los jefes organizan equipos de trabajo para evaluar el avance institucional?		✓	✓	✓	✓	
22	¿Considera usted que trabaja en equipo con sus jefes y compañeros de trabajo?		✓	✓	✓	✓	
23	¿La DIRECFIN-PNP, brinda capacitaciones constantes para desarrollar tu potencial?		✓	✓	✓	✓	
24	¿Percibe hasta el momento el logro de tus objetivos individuales?		✓	✓	✓	✓	
25	¿La DIRECFIN-PNP, cumple con tu remuneración?		✓	✓	✓	✓	

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir .... Dimensión/sub categoría.....

2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría .....

3. ....

4. El instrumento debe de aplicarse.

 SI

 NO

Es todo cuanto informo;

*[Handwritten Signature]*  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

### Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta

Ficha de validez de la propuesta

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Talleres Para Mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas – PNP 2016  
Nombre de la propuesta: TALLER DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRECFIN-PNP 2016-2017

Yo, APCE GUEVARA ERNESTO identificado con DNI Nro 09085080 Especialista en GESTION EMP Actualmente laboro en UWIENER Ubicado en LINLE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

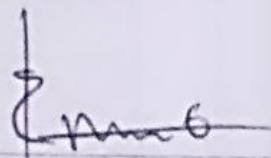
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X							
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.			X					
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.								
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva			X					
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y			X					

	posibles de alcanzar.								
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X							
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado			X					
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades					X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad								
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X							

Y después de la revisión opino que:

1. ES APLICABLE
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

**Ficha de validez de la propuesta**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Talleres Para Mejorar el Clima Organizacional de la Dirección de Economía y Finanzas – PNP 2016

Nombre de la propuesta: TALLER DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRECFIN-PNP 2016-2017

Yo José Antonio Picoaga Luare identificado con DNI Nro 07464256 Especialista en Administración Actualmente laboro en U.N.W. Sene Ubicado en J. PT 2021 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

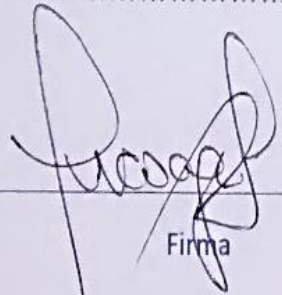
Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y	✓		✓		✓			

	posibles de alcanzar.								
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

  
Firma

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa

