



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima institucional y Competencias Laborales en la
Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima**

2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. Eleodoro Germán Flórez Valdivia

ASESOR:

Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Presidente

Dra. Yolanda Felicitas Soria Perez
Secretario

Dr. Abner Chavez Leandro
Vocal

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado a mi familia por ser el pilar fundamental en toda mi formación educativa, tanto académica como de vida, por su total apoyo mantenido a través del tiempo.

Agradecimiento

Primeramente agradezco al Gran Arquitecto del Universo, a la Universidad César Vallejos, por haber aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi Maestría, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo; especialmente a mi asesor el PhD. Jorge Díaz Dumont, por haberme brindado su capacidad y conocimientos científicos.

Declaración de autenticidad

Yo, Flórez Valdivia Eleodoro Germán , estudiante de Maestría del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DN 43266606, con la tesis titulada “Clima institucional y competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima. 2016”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 30 de abril de 2017

.....

Br. Flórez Valdivia Eleodoro Germán

DNI 43266606

Presentación

Señores miembros del jurado, presento ante Ustedes la tesis titulada: “Clima institucional y competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima. 2016”, con la finalidad de determinar la relación entre el clima institucional y las competencias laborales, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública. Cabe mencionar que tanto el clima institucional así como las competencias laborales, deben tener afinidad, sin embargo esto no sucede en la DIROES. El trabajo se desarrolla bajo una estructura atendiendo a los requerimientos de la universidad y ésta se divide en varias secciones, la primera corresponde a la parte preliminar o protocolaria, la segunda sección corresponde a la parte expositiva donde está contenida la descripción del problema, la metodología, la parte narrativa de los capítulos y subcapítulos del marco teórico así como los resultados y conclusiones de la investigación.

En esta sección se hace mención a la problemática que corresponde a la competencia laboral ya que está siendo afectada por un ambiente negativo, existe falta de liderazgo que reúnan las características tanto físicas como psicológicas que aseguren una solvencia moral, por otro lado también la falta de motivación, no les permite laborar satisfactoriamente como son los ascensos por acción distinguida no se toman en cuenta para la asignación de tareas de acorde a su capacitación, la supresión de cursos en el extranjero y la no dación de los cursos especializados, solo de los básicos como contraterrorismo, operaciones en selva, combate cercano, operaciones psicológicas.

Ante este problema se realizó la investigación dando como resultado según los objetivos específicos así como el general que la correlación de Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$. Sin embargo no contrasta con la realidad problemática descrita, esto podría darse por que al momento de recoger la información los encuestados no quieren comprometer a Institución. Finalmente en la última sección corresponde a la parte complementaria donde se están los anexos y demás cuadros.

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Bases Teóricas y fundamentación científica	19
1.2.1 Variable 1: Clima Institucional	19
1.2.2 Variable 2: Competencias laborales	31
1.2.3 Marco conceptual	39
1.3 Justificación	39
1.4. Problema	41
1.5 Hipótesis	44
1.6 Objetivos	45
II MARCO METODOLÓGICO	46
2.1 Variables	47
2.2 Operacionalización de variables	48
2.3 Metodología	49
2.4 Tipo de estudio	50
2.5 Diseño	51
2.6 Población, muestra, muestreo	53
2.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos	54

2.8 Métodos de análisis de datos	58
2.9 Aspectos éticos	59
III RESULTADOS	60
IV DISCUSIÓN	73
V CONCLUSIONES	78
VI RECOMENDACIONES	81
VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	84
Anexo	92
Anexo 1. Matriz de Consistencia	93
Anexo 2. Validaciones	95
Anexo 3. Instrumentos	107
Anexo 4. Base de Datos	113
Anexo 5. Autorización	121
Anexo 6. Artículo Científico	122

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable 1 Clima Institucional.	48
Tabla 2	Operacionalización de la Variable 2 Competencias Laborales.	48
Tabla 3	Relación de Validadores	56
Tabla 4	Confiabilidad cuestionario de Clima institucional	57
Tabla 5	Confiabilidad Cuestionario de Competencias Laborales	57
Tabla 6	Clima institucional en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	61
Tabla 7	El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	62
Tabla 8	Clima institucional y las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	63
Tabla 9	Clima institucional y la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016	64
Tabla 10	Clima institucional y la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	65
Tabla 11	Clima institucional y la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	66
Tabla 12	Clima institucional y la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	67
Tabla 13	Correlación clima institucional y competencias laborales	68
Tabla 14	Correlación Clima institucional y clima	69
Tabla 15	Correlación clima institucional y liderazgo	70
Tabla 16	Correlación Clima institucional e identidad	71
Tabla 17	Correlación clima institucional y motivación	72

Índice de figuras

Figura 1	Clima institucional en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016	61
Figura 2	El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	62
Figura 3	Clima institucional y las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú.	63
Figura 4	Clima institucional y la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016	64
Figura 5	Clima institucional y la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	65
Figura 6	Clima institucional y la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	66
Figura 7	Clima institucional y la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.	67

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Clima institucional y las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por 140 policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, se consideró una muestra igual a la población en las cuales se han estudiado las variables: Clima institucional y las competencias laborales. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar encuesta de Clima laboral de Acero y Yusssef y la encuesta de Competencias laborales de Cojulum Cinfuentes, todos con escala de Likert, que brindaron información acerca de la relación que existe entre las variables de estudio en sus distintas dimensiones.

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Palabras Clave: *Clima Institucional, Competencias Laborales.*

Abstract

The present investigation had as general objective to determine the relation between the Institutional Climate and the labor competences in the Direction of Special Operations of the National Police of Peru. Lima. 2016.

The population or universe of interest in this investigation is made up of 140 police officers of the Special Operations Division of the National Police of Peru. Lima. 2016, it was considered a sample equal to the population in which the variables were studied: Institutional Climate and labor competencies. The method used in the research was hypothetico-deductive. This research used for its purpose the non-experimental design of correlation level, which collected the information in a specific period, which was developed by applying the Steel and Yusssef Labor Weather survey and the Cojulum Cinfuentes Labor Competence survey, all with a scale of Likert, who provided information about the relationship between the study variables in their different dimensions.

The result of the Rho Spearman correlation coefficient of 0.737 indicates that there is a positive relationship between the variables and is also found in the high correlation level and the bilateral significance level $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant), the null hypothesis is rejected and The general hypothesis is accepted; It is concluded that: The institutional climate is significantly related to the labor competencies in the Special Operations Directorate of the Peruvian National Police. Lima. 2016.

Keywords: Institutional Climate, Labor Competencie

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales.

Aguilar (2012) en su tesis de maestría: *“Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la Comunidad Valenciana basado en Competencias”*. Universidad de Valencia. Objetivo determinar la formación inicial y su relación con las competencias. Descriptiva correlacional, no experimental, cuantitativa, instrumentos específicos, muestra 38 policías. El autor concluye que: (a) Se concluye que la mayoría opino que es en la fase inicial donde se deben de establecer y cultivar las competencias laborales, (b) Se concluye que tienen preponderancia las competencias procedimental y actitudinal en relación a la conceptual, y (c) Se concluye en reprogramar la malla curricular en relación a la demanda actual en términos sociales.

Alelu (2010) en su tesis doctoral: *“Incidencia de la cultura sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle Cauca”*. Universidad Nacional de Colombia. Objetivo demostrar la relación entre Cultura Organizacional y Bienestar laboral. Descriptiva correlacional, no experimental, cuantitativa, instrumentos específicos, muestra 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta. El autor concluye que: (a) Las personas al estar inter relacionadas persiguen una meta común pero en ese devenir propician cambios continuos que impactan a todo el grupo, (b) Tanto como el bienestar y ambiente son percibidos claramente por las personas que laboran en la institución y estos afectan sus acciones conductuales, (c) Generalmente el bienestar es adecuado cuando esta en relación a los incentivos y derechos ganados, y (d) Cualquier aspecto de bienestar esta su éxito asegurado si esta dentro del plan de comunicación interna de la entidad.

Candel (2012) en su tesis doctoral: *“Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego”*. Universidad de Granada. España. Objetivo determinar la relación entre competencias laborales y desempeño. Descriptiva, correlacional, no experimental, cuantitativa, instrumentos específicos, muestra está compuesta por 56 varones y 39 mujeres. El autor

concluye que; (a) Existe relación entre el grupo etareo y el desempeño, considerando al grupo de mas edad con mayor desempeño, (b) La edad y la jerarquia establece que cuidan mas su puesto las personas de mayor edad, (c) El desempeño es indistinto cuando de género se trata, pero en las jerarquías mas altas siempre prevalece el género masculino, y (d) La experiencia es también una variable a tener en cuenta, cuando existe mayor experiencia el desempeño es mejor y esta asociado con la productividad.

Herrera (2015) Tesis: *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango*. Universidad Rafael Landívar. Objetivo determinar las competencias laborales en los trabajadores de ventas. Tipo descriptivo, tuvo como objetivo principal determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. Para la realización del mismo, se trabajó con una muestra de 25 vendedores, a los cuales les fue aplicado un instrumento para la detección de competencias laborales de vendedores de autoría propia, el cual consta de 33 ítems de escala Likert. El autor concluye que: Se estableció que el “Hacer”, es decir las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo, Huehuetenango están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa. Se determinó que el “Ser” que abarca todas las actitudes que le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le tenga delante. En el presente estudio los sujetos en su totalidad presentan alto este parámetro, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo. Se estableció que el nivel de conocimientos (SABER) que poseen la mayoría de los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango, se encuentra dentro del rango alto de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como competente en el área de ventas.

Pereyra (2011) Tesis: *Las competencias laborales de los directivos y Coordinadores regionales y su incidencia en el logro de Los objetivos y políticas del fondo de desarrollo Agrario socialista (Fondas)*. Universidad Nueva Esparta. Venezuela. Este trabajo especial de grado tiene como objetivo principal Analizar las competencias laborales de los directivos y coordinadores regionales y su incidencia en el logro de los objetivos y políticas del Fondo de Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS). Descriptiva, correlacional, no experimental, cuantitativa, con población treinta y un 31 personas de la empresa, El autor concluye que; el personal que ejerce funciones gerenciales en la institución, está claro que dentro de las políticas deben prevalecer las condiciones para que se logre un cambio en las estructuras organizativas y operativas. Las Leyes que fundamentan la creación del FONDAS, establecen que la gestión de los gerentes y coordinadores de la Institución, debe estar orientada en función de la honestidad, la participación, celeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de su función pública. Los gerentes y coordinadores consideran que dentro del proceso gerencial, la planeación constituye uno de los procesos más importantes para plasmar las metas institucionales y los cursos futuros de acción bajo un marco de métodos para alcanzarlas. La estructura organizativa debe ser horizontal y no vertical debido a que es de vital importancia para el logro de los objetivos de la empresa puesto que se tiene un mayor control de los procesos internos de la misma. La autoridad debe concebirse como un privilegio de servicio, donde el mayor honor es servir con esmero a todos los usuarios de la institución, debido a que no se mantiene la tendencia de la amenaza y el miedo como herramienta para garantizar el control del personal adscrito a la institución.

1.1.2 Antecedentes Nacionales.

Jananpa (2013) Tesis Maestría: "*Clima organizacional en la comisaría PNP de Huánuco*". Universidad Hermilio Valdizán. Objetivo determinar los niveles del clima organizacional. Investigación aplicada, descriptiva, cuantitativa, instrumentos específicos, la muestra está compuesta por todo el personal policial de la comisaria PNP Huánuco. El autor concluye que: (a) Los efectivos policiales

en la comisaría PNP Huánuco perciben que la dotación de recursos, materiales y equipos no es la adecuada, según la escala empleada se considera esta dimensión como mala, (b) Los efectivos policiales se sienten identificados con el trabajo que realizan en la Comisaría PNP – Huánuco, según la escala empleada se considera como bueno, (c) De las encuestas realizadas se observó que la organización policial está desarrollando y se preocupa por la identificación con el trabajo, trabajo en equipo, la estructura de la organización y la motivación, y (d) Según el tiempo en el servicio de los efectivos policiales de la comisaría, se observó que a mayor antigüedad perciben de manera más favorable las dimensiones de liderazgo, comunicación e información y sistema de recompensa.

Marcillo (2014) en su tesis doctoral: *“Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí”*. Universidad Privada Antenor Orrego. Objetivo determinar la relación entre las competencias y el rendimiento. Descriptiva correlacional, no experimental, cuantitativa, instrumentos específicos, muestra 200 servidores públicos. El autor concluye que: (a) No se ha elaborado un planteamiento de como mejorar el desempeño laboral, obstaculizando su mejoramiento, (b) No se cuenta con un plan de evaluación adecuado que permita tener resultados de desempeño, por lo que no se puede calificar si hay mejoras o estancamientos que puedan afectar a la entidad, y (c) Las competencias laborales facilitan el desarrollo de la entidad en todos sus ámbitos, permitiendo generar cuadros de personal adecuados para su promoción.

Molocho (2010) en su tesis doctoral: *“Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009”*. UNMSM. Objetivo determinar la relación entre gestión y clima organizacional. Descriptiva correlacional, no experimental, cuantitativa, instrumentos específicos, muestra 56 docentes, se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. El autor concluye que: (a) El resultado de la gestión de la entidad esta relacionado en mas del 50% con el clima institucional, (b) Como parte de la gestión de la entidad el diseño institucional también es ta relacionado

con el clima institucional, y (c) La productividad también esta asociada al clima institucional, a mejor clima mayor productividad.

Bernaola (2010) en tesis de maestría: “*Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales y su Influencia en el Desarrollo Profesional y Ámbito Social*”. Universidad Federico Villareal. Objetivo determinar la relación entre las Competencias y el desarrollo profesional. Es no experimental, descriptivo y correlacional, causal. el método utilizado es inductivo y analítico. Encuesta específica y muestra de 120 policías de Lima Metropolitana. El autor concluye que: (a) El manejo adecuado de las competencias laborales mejora la imagen de la entidad, generando mejor calidad y productividad, (b) La indecisión política para mejorar el cuerpo policial hace que se cambien constantemente los planes, las evaluaciones y no se controla la eficiencia y eficacia policial, (c) Estas razones que afectan a la policía permiten el incremento de la inseguridad ciudadana, y (d) En la etapa formativa de la escuela de policía se ha detectado que la plana docente no reúne los perfiles educativos requeridos para el puesto por lo que la calidad educativa no responde a los estándares solicitados.

Tito (2012) *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. UNMSM. Objetivo determinar la relación entre gestión por competencias y productividad laboral. Descriptiva, correlacional, no experimental, cuantitativa con una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios y polietápicos, cuidando siempre que sus opiniones representen por inferencia al universo de los fabricantes de Lima Metropolitana se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad. El autor concluye que: (a) La implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana. Para ello, de acuerdo a nuestras investigaciones se requiere conocimientos previos del modelo y la voluntad política que los directivos y/o administradores para sostener el modelo, toda vez implementado, (b) Hay una carencia

significativa de la mano de obra técnica y calificada, (c) Los operarios que ya tenían cierto nivel de especialización, terminaron saliéndose del sector, para irse a otros sectores, porque las empresas comenzaron a cerrar y las remuneraciones a disminuir, (d) No existe en el sector alguna entidad pública o privada que trabaje en la formación o capacitación de técnicos especialistas en forma sostenida, y (e) Ni el Estado ni el sector privado están trabajando, ni tienen previsto hacerlo en el plazo inmediato y mediato, impulsar el proceso de Certificación de las Competencias Laborales.

1.2 Fundamentación Teórica

1.2.1 Fundamentación teórica de la variable Clima Institucional

Definición de Clima institucional

Existe una íntima interrelación entre la entidad, clima y trabajadores, sobre la percepción que tengan de ella y/o viceversa, sobre todo su comportamiento en el devenir laboral, es cambiante de acuerdo a la relación trabajador empresa.

De igual modo señalan que el clima institucional lo determinan las percepciones que tengan los trabajadores y de ello dependerá el tipo y la personalidad de la organización, cada una con características propias que podrán ser visibles.

Mendoza (2011) el clima institucional se define como la percepción sobre el ambiente de trabajo que tienen, directa o indirecta, los docentes sobre su Organización.

Mendoza (2011, cita a Martínez 2003): “El clima institucional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción” (p.2)

Para Seisdedos (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Cada líder da a la entidad un clima que se hace colectivo inmediatamente, la influencia del liderazgo es la que establece las características y accionar de la entidad que va incorporando a los trabajadores en un estilo organizacional propio.

Según Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Cada individuo percibe de forma diferente el clima institucional pero la constante relación hace que esta percepción se vuelva colectiva como parte de un fenómeno psicológico de identificación grupal.

Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

El trabajador inmediatamente percibe un clima ya sea positivo o negativo y reacciona de acuerdo a eso, esta reacción cuando es conducida en forma positiva genera un valor para la entidad que se transluce en productividad.

Importancia del Clima Institucional

Pelaez (2013): “Desde hace un tiempo que los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral al interior de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización” (p.1)

Una adecuada gerencia de personal centra su trabajo en el desarrollo de sus trabajadores con la implementación de procesos estratégicos de desarrollo de competencias, humanismo, trato, calidad y calidez; para que esto se refleje en el clima organizacional y sobre todo en la atención al usuario, dado que las entidades públicas, proporcionan servicios, generando estos productos también, es ahí donde se pone énfasis en el cambio, ya no es la atención burocrática de antes, existen en la actualidad instituciones públicas de gran nivel que están sirviendo de ejemplo para las demás por su reconocimiento público y su efectividad en el servicio.

Características del Clima Institucional.

Juan (2010) establece que:

El clima es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Se establece que existen variables que determinan el clima institucional, el accionar de estas variables en sentido positivo o negativo hacen que la influencia

del clima tenga acción sobre el personal de manera correcta o incorrecta, existe una tendencia hacia la creación de un buen clima para mejorar la productividad y el trabajo en equipo, las direcciones modernas inciden mucho en esta práctica contratando especialistas en el tema por que es un factor gravitante en la entidad ya sea pública o privada.

Elementos del Clima Institucional

Itson (2016) establece que:

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación. Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad; son los elementos más representativos de los que se debe componer entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta (p.3)

El clima en el trabajo está conectado con la forma de comportarse de los trabajadores, el clima tiene influencia directa en el trabajador, porque de acuerdo a este se dará la reacción como comportamiento pudiendo ser de carácter positivo o negativo, viceversa la actitud que tomen los trabajadores será absorbida por la organización y presentando un clima condicionado por la sumatoria de estas actitudes, es importante estar al tanto de esto porque se pueden evitar conflictos a futuro y también mejorar el clima a base de motivación, liderazgo, buen trato, adecuadas remuneraciones, políticas de bienestar laboral correctas.

Comportamiento institucional.

Corichi, Hernandez, y Velazques, (2014) Establece como tendencia:

Actualmente las organizaciones están adaptando procesos internos para conformar excelentes lugares de trabajo y las ventajas que esto puede generar, para ello se requiere considerar a los elementos intangibles como algo diferencial y estratégico, además de las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo que se dan, los procesos de toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos, bajo esta perspectiva, el clima organizacional debe reflejar la manera en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo (p.8)

Los climas adecuados se dan cuando el trabajador es participe de su empresa además de desarrollar sus competencias individuales poniéndolas al servicio de su organización, interviniendo en la formación de grupos de trabajo de alta productividad, empoderándolos para tomar decisiones y guiarlos para conseguir las metas en el menor tiempo y con menos recursos, estimulando a la innovación y nuevos procesos productivos, se conoce por recientes investigaciones que el clima se afecta cuando se toman decisiones equivocadas respecto a algún trabajador o no se cumplen lo prometido por la organización, cada uno de estos procesos tienen una influencia vital para el logro de un adecuado ambiente laboral, las organizaciones procuran mantener los diferentes procesos en niveles elevados con la finalidad de gestionar en forma adecuada los recursos humanos y que estos a su vez se sientan motivados para la labor diaria, de tal manera que la labor no se haga rutinaria y se establezcan lazos entre la organización y sus trabajadores.

Clima Institucional en las Fuerzas Policiales.

Unam, (2012) , define qué:

La cultura policial es un concepto útil si se relaciona con los entornos o climas ocupacional y organizacional de la vida policial, cuyos elementos pueden propiciar (o no) prácticas y significados que generen consecuencias y costos sociales impropios de una sociedad

democrática. Para dotar al concepto de mayor riqueza analítica es necesario no reducirlo a un concepto valorativo (negativo). Para una visión de este tipo, la cultura policial sería todas las características reprobables y todos los obstáculos que por inercia poseen las corporaciones (formas históricas de hacer las cosas que evitan que se cumplan los objetivos que todos deseamos, los cuales serían coincidentes con lo establecido en leyes y marcos normativos racionales y transparentes (p.49)

El clima institucional en las fuerzas policiales es muy incierto, los constantes cambios o rotaciones, la presencia de alto riesgo personal, malos servicios de salud, salarios reducidos, falta de políticas coherentes para realizar una adecuada reorganización hacen que se perciba un ambiente tenso y conducente a la creación de conflictos internos, solo el espíritu de cuerpo y un buen liderazgo cambian en algunos sectores por una policía comprometida con la realidad social que se vive, priman muchas veces los valores institucionales de tal forma que se convierte en una entrega y sacrificio por identificación con su entidad.

Teorías del clima institucional.

Los autores Edel, García, Santillan, y Guzmán (2007) Cita las siguientes escuelas:

Escuela Gestalt.

La primera de ella es la Escuela Gestaltista, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Escuela Funcionalista

“El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (p.24)

Las dos escuelas son coincidentes en la percepción del individuo el trabajador sobre lo que acontece en el entidad, cuando el clima es bueno la transformación hacia una adecuada productividad y calidad es adecuada, cuando el clima es negativo se crean conflictos, huelgas o resistencia a la autoridad y se afectan claramente las intenciones de cumplir con los objetivos planificados con anterioridad, en ambos casos la entidad debe de estar atenta a esas reacciones pues de ello depende el éxito o fracaso institucional.

Dimensiones del clima Institucional

De acuerdo con el instrumento EDCO del autor Acero Yussef del año 2008 y adaptado por Jara en el 2016, presenta las siguientes dimensiones: Dimensión de relaciones, dimensión de pertenencia, dimensión de retribución, dimensión de infraestructura y dimensión de dirección; las mismas que se definen a continuación según opinión de diferentes autores.

Dimensión de Relaciones

Según Bisquerra (2012) las relaciones la define como: “Es una interacción recíproca entre dos o más personas.” (p.1). Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Intercambio de amicalidad que permite a dos personas relacionarse para fines comunes o como distracción, en la parte laboral las tareas van creando lazos entre los trabajadores.

Fernandez (2003) “Trabajar en un clima laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” (p.1)

Cada persona tiene sus propias características y en las relaciones unas prevalecen sobre las otras o se equiparan en un punto medio de tal manera que siempre uno asume la capacidad de conducir o liderar, pueden formarse con mas personas y pasar a ser grupo.

Oliveros (2004): “Al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas” (p.1)

Todo el intercambio que se logra en las relaciones esta basado en la comunicación, de tal manera que a mejor comunicación mejores relaciones.

Dimensión de Pertenencia

Tosi (2013) “El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo auto reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores” (p.1)

Capacidad de desarrollo personal que le permite sentirse parte de, en este caso de la entidad, sentimiento de arraigo fuerte del individuo.

Marquez (2016) “El sentido de pertenencia sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios” (p.1). Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muere a la mano que nos da de comer.

Esta sensación de sentirse parte de la entidad cultiva cualidades laborales que inciden en el fortalecimiento de las relaciones, de tal manera que los vínculos se establecen en razón a las metas comunes.

Castillo (2011) “El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que , todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos socorrernos mutuamente; esto cuando aplica a la sociedad” (p.1)

Los que dirigen las entidades deben estimular las relaciones laborales entre sus trabajadores de tal manera que incida en una mejor gestión y una mejor productividad.

Dimensión de Retribución

Vega (2015, cita a Martocchio (1998): “Quien divide la retribución/compensación en dos grandes apartados. En primer lugar existe una denominada Compensación intrínseca o no monetaria definida como la satisfacción que el trabajador consigue del propio puesto de trabajo en sí mismo o del entorno en el que lo desempeña.” (p.12)

Se entiende por un estipendio de diversa naturaleza, pudiendo ser de orden económico, bonificaciones premios, etc. Su finalidad es mantener contento al trabajador.

Encant (2016): “La retribución total es el conjunto de las recompensas cuantificables que reciben un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas” (p.1)

La dación de la retribución debe ser equitativa y en base a un acuerdo con el trabajador, en la contraparte ofrecer sin razón o sin compromiso genera costumbre y puede llevar a conflictos cuando no se otorga.

Centro de Documentación de Estudio y Oposiciones de Cartagena, (2012): “El trabajador percibe, como contraprestación por su trabajo, unas retribuciones denominadas salariales. Sin embargo, no toda percepción es consecuencia de la prestación de la actividad laboral, ya que también se pueden percibir otras retribuciones ex-trasalariales que son compensación de los gastos ocasionados por el desarrollo de la actividad laboral o indemnizaciones de posibles perjuicios” (p.2)

Se relaciona con una compensación de diferentes tipos según lo pactado con el trabajador, pudiendo ser monetaria o de otra índole pero cuya finalidad es retribuir un servicio laboral.

Dimensión de Infraestructura

International Recovery platform, (2016): “La infraestructura puede ser definida como las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemas necesarios para el buen funcionamiento de una sociedad y su economía.” (p.1)

En los diferentes ámbitos de la administración tanto público como privado se estipula que esta en relación con locales o edificaciones en donde se encuentra instalada la entidad.

International Infraestructura platform (2104): “La infraestructura física constituye instalaciones que conforman una entidad desde edificaciones, caminos, etc” (p.4).

En términos objetivos, es lo que sostiene a la organización pueden ser elementos o servicios tangibles o físicos, en su interior funciona la organización y todos sus elementos, es objetiva también cuando salvaguarda los bienes físicos de la organización.

Barro (2009): “La infraestructura es la suma de los materiales institucionales, personales y físicos que sustentan una economía y contribuyen a la remuneración de los factores teniendo en cuenta una asignación oportuna de recursos, es decir,

un grado relativamente alto de integración y el nivel más alto posible de los derechos económicos de las actividades” (p.22)

En términos administrativos o de organización el término infraestructura engloba a todo el entorno material que rodea al trabajador, como iluminación, ambiente, mobiliario, energía, etc, en términos ergonómicos.

Dimensión de Dirección.

Rosas (2013, cita a Hampton): “Proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la Dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal” (p.1)

Proceso de conducción basado en estrategias y gestión por resultados, que lleva al cumplimiento de metas y objetivos.

Rosas (2013, cita a Albers): “Puede definirse desde el punto de vista de la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o como grupos en sus relaciones con los subordinados que forman la estructura administrativa” (p.1)

Dirigir, establece que esta ligado a la planificación, siempre en concordancia con lo planificado versus lo que se ha ejecutado.

Rosas (2013, cita a Chiavenatto): “Es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de todos los empleados. Introducción a la teoría general de la administración” (p.1)

Toda acción de dirección esta ligada a un plan estratégico que conlleva misión, visión y objetivos.

Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Brunet (2011) hace mención que Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación Brunet L. (2011) afirma que “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.”

1.2.2 Fundamentacion Teórica de la Variable 2 Competencias Laborales.

Definición de Competencia Laboral.

Escobar (2015, cita a Boyatzis, 1982) Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (p.4)

Habilidad para absolver problemas específicos en el campo laboral esta basada en conocimientos que se emplean en situaciones de crisis, pero que se desarrollan para mejorar la tarea laboral.

Escobar (2015, cita a OIT, 1979): “ Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello” (p.4).

Propiedades individuales que le dan al trabajador la posibilidad de desarrollar acciones laborales con éxito de acuerdo con los estándares de la entidad, el trabajador que demuestra competencias es evaluado como trabajador de éxito.

Escobar (2015, cita al Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina, 1,979): “ Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (p.4).

Son consideradas como conocimientos y habilidades para lograr resultados en condiciones de cierta complejidad, se puede considerar como la inteligencia para conseguir una meta en un momento específico.

Escobar (2015, cita a OIT, 1979): “Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada” (p.4)

Agrupación de habilidades requeridas para realizar tareas específicas, va de acuerdo con la cultura organizacional y esta en consonancia con la ética y los valores de la entidad.

Escobar (2015, cita a Conocer Mexico,1979): “Se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo (p.4)

Importancia de las Competencias Laborales.

La importancia radica en la concepción de “competencia laboral” ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las corporaciones. En la globalización es en donde los empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos (p.1)

En el desarrollo individual el trabajador adquiere más conocimiento mejora sus habilidades y destrezas, desarrolla con facilidad sentido de pertenencia e identificación con la entidad, aumenta también su perspectiva sobre el negocio o giro de la entidad, desarrolla multi tareas y a su vez desarrolla su crecimiento personal y laboral. Cuando se realizan los procesos de contratación de personal nuevo debe de realizarse basado en un modelamiento de las competencias logrando que el reclutador se centre más en los candidatos que se adecuen al perfil que se está solicitando, en el futuro serán los que logren ascensos con más rapidez debido a su productividad y resolución de problemas, este trabajador tiene por característica que es muy dinámico, no es estático, puede laborar en diferentes áreas de tal manera que también va adquiriendo una experiencia integral de la entidad.

Tipos de Competencias Laborales

Usm (2012), establece que;

Competencias básicas: Se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

Competencias conductuales: Explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales.

Competencias funcionales: Competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral (p.6)

Existen diferentes tipos de competencias y se dan en el momento y espacio indicado, es decir se presentan de acuerdo a la situación en que se necesite, el entorno laboral determina en que nivel se estimula la competencia y para que, esta característica determina la clasificación o tipos de acuerdo a la circunstancia.

Competencias Laborales en la Administracion Pública.

Argumedo (2013) sostiene que:

Cada organismo público debe encontrar esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras. Cada organización debe definir desde sus objetivos cuales son o deberían ser sus competencias. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (p.1)

El conjunto de experiencias laborales esta determinada no solo por la experiencia de su paso por diferentes áreas de la entidad, sino por la practicidad laboral y la capacidad de resolución de problemas en la entidad, es por esa razón que al momento de dar las tareas que deben de realizar en esa área se deben de identificar antes las competencias que se requieren para esa labor de tal manera que sea más sencillo definir a la persona que va a ocupar esa vacante siempre y cuando posea las competencias que se requieren, en eso esta la diferenciación entre los puestos de trabajo de tal manera que no existan superposición de tareas para el cumplimiento de las metas de la entidad.

Repercusión de las competencias laborales en las organizaciones públicas.

Atanasof (2010), cita que:

Un usuario ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de nuestros organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado. La sociedad no parece estar dispuesta a pagar los “costos excesivos” del gasto público, aunque también es cierto que parece querer recibir más a cambio de sus impuestos. Necesariamente todo esto llevará también a la administración pública a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organiza el trabajo (p.18)

El punto de vista es evaluar a la capacidad del trabajador y su experiencia y mucho mas si esta imbuido de capacidades y habilidades que lo hacen un recurso único, los requerimientos de puestos de trabajo varían conforme la globalización lo propicia, conforme la productividad y la competitividad lo requiera y en al ámbito público con la capacidad de resolución de usuarios con necesidades cubiertas por el estado y en donde o existen fines de lucro, muchas entidades están comenzando a trabajar con el concepto de competencias mejorando sus resultados para beneficio de la población, el trabajador da su valioso aporte y la sumatoria de ellos consiguen el desarrollo individual y de la entidad para el logro de sus metas.

Teorías y enfoques de las Competencias laborales

Sandoval (2010) Describe los siguientes enfoques:

Enfoque Funcionalista: Establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. La competencia dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labora, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer.

Enfoque Conductista: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad.

Enfoque Constructivista: Da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización (p.7).

El primer enfoque mide desempeños concretos que el trabajador tiene que expresar. El segundo enfoque esta más definido a los directivos y evalúa la capacidad analítica, el tercer enfoque mide las habilidades para resolver dificultades en la organización.

Dimensiones de las Competencias laborales.

De acuerdo con la Encuesta de Competencias Laborales, del autor: Cojulun Cifuentes, M. Universidad Rafael Landivar. Facultad de Humanidades. Guatemala, del año 2011. Presenta las siguientes dimensiones: Clima, Liderazgo, Identidad y motivación, las mismas que son definidas por diferentes autores a continuación

Dimensión de Clima

Quintana (2013 cita a Litwin, 1968): "Cualidad o propiedad del clima interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa" (p.1)

Las características propias de la entidad, sus normas, comportamientos laborales, políticas de recursos humano; todos ellos van formando una atmosfera propia que de hecho influye para bien o para mal en el trabajador.

Quintana (2013, cita a Campbell, 1970): "Conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del clima interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente" (p.1)

La percepción inmediata del trabajador siente su atmosfera laboral, es una percepción individual e independiente de los otros, o sea es una actitud el trabajador en respuesta a lo que percibe.

Quintana (2013, cita a Dressel, 1976): "Son efectos sobres la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros" (p.1)

Como una característica muy marcada se visualiza que cuando los trabajadores se relacionan muy bien la percepción del clima puede uniformizarse, sin dejar de lado la opinion de algunos en razón de su ambiente y su infraestructura de la entidad.

Dimensión de Liderazgo.

Sanchez (2013, cita a gibb): “Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo” (p.2)

Conjunto de cualidades específicas que diferencia a unas personas de otras que proponen la transformación de la conducta para lograr un objetivo que favorezca a todos, podría estar presente el carisma y la potencialidad de convocar par lograr resultados.

Sánchez (2013, cita a Hempfill): “El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo” (p.2)

El liderazgo está presente en cada entidad, dependiendo ella como lo valore que comparte su visión y se refuerza con el liderazgo directivo o individual que actúa como catalizador haciendo que sus trabajadores estén en la misma ruta.

Sánchez (2013, cita a Cattell): “El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella. El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos” (p.2)

Esta habilidad conduce al cambio e innovación en la entidad, debido a que un buen líder busca y consigue unificar a un grupo en principios e ideales y llevan a cabo una tarea para el bien común.

Dimensión de Identidad

Curras, (cita a Balmer 2014): “La identidad corporativa comprende tres dimensiones y son esenciales: la mente, el alma y la voz. La mente es el producto de las decisiones conscientes” (p.2)

La persona tiene identidad en la entidad cuando es reconocido no solo por su nombre si no por su labor, en la entidad su identidad esta dada por su accionar frente a sus usuarios.

Curras (2014, cita a Gioia, Schultz): “La identidad corporativa son las representaciones de los símbolos corporativos y logos. Es estratégica y se aplica tanto interna como externamente (p.2)

Lo que muestra el trabajador en relación a su accionar es visto y califican sus actos, como se desenvuelve, sus características, su personalidad incluye la autoevaluación de su comportamiento e imagen.

Curras (2014, cita a Moingeon, 1997) : “La identidad es un sistema de características que tiene un patrón y ofrece a la compañía su especificidad, estabilidad y coherencia” (p.2)

Es la percepción personal de ser uno mismo en tiempo y espacio, en la entidad el concepto es colectivo, la propia personalidad de la misma.

Dimensión de Motivación

Naranjo, (2012, cita a Santrock, (2002): “El conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p.4)

El ser humano es una persona de necesidades que es motivado constantemente por su entorno y que se estimula en el campo laboral de manera continua.

Naranjo (2012, cita a Ajello, 2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte” (p.4)

De acuerdo con el momento vivido por la persona en ese instante y como la siente existirá una relación del individuo con la circunstancia que podría motivarlo o no.

Naranjo (2012, cita a Bisquerra, 2000): "De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta" (p.4)

Situación del individuo con el ambiente que percibe y que influencia tiene el ambiente sobre el, pudiera ser favorable o desfavorable para su situación de trabajo.

1.2.3 Marco Conceptual

Clima Institucional

Mendoza (2011, cita a Martínez 2003): "El clima institucional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción" (p.2)

Competencias Laborales

Escobar (2015, cita a OIT, 1979): "Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (p.4)

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

Rivas, (2014) Cita:

En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. Un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría, es decir los principios que soportan su proceso de implantación (p.2)

Por tal motivo, estas variable se sustentan teóricamente en la presente investigación, mediante la descripción de cada una de ellas, con este trabajo se abre camino para aportar resultados y conclusiones en beneficio de la gestión de la entidad, en beneficio de sus trabajadores y de sus usuarios.

1.3.2 Justificación Metodológica

Moreno (2013, cita a Sánchez, 1986): “El cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas, el manejo de estadísticas que permita cuantificar a las variables de estudio (p. 4)

Los Instrumentos que se emplearon en esta Investigación se validaron por expertos y de acuerdo a su juicio fueron aptos para su empleo en la muestra requerida, las cuales explican los problemas que se propusieron permitiendo dar unas alternativas de solución a través de las recomendaciones.

1.3.3 Justificación Práctica

Moreno (2013). Especifica que:

Indica la aplicabilidad de la investigación, su proyección de la sociedad, quienes se benefician de ésta, ya sea un grupo social o una organización. Otros autores sostienen que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda resolver un problema o por lo menos pone estrategias que, de aplicarlas contribuirían a resolverlo, vale decir,

explicar por qué es conveniente es llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivaran de ella (p.4)

La realización de esta investigación permitió conocer la situación actual de la institución, como se asocian las variables de estudio, con el fin de identificar aquellos factores que estén funcionando apropiadamente y aquellos que pudieran estar funcionando deficientemente. Lo cual redundará en la calidad de trabajo, equidad, eficacia y eficiencia de la institución.

1.4 Problema

La Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, es un órgano dependiente de la Dirección Ejecutiva de Operaciones Policiales que el órgano rector y de comando operativo de la PNP, es la única Unidad de Fuerzas Especiales que tiene la PNP, y es su principal unidad de maniobra, en el mantenimiento y restablecimiento del Orden Interno (Lucha contra el terrorismo en las zonas de emergencia) y Orden Público (graves alteraciones del orden a nivel nacional), lucha contra el TID(en apoyo a la Dirección Antidrogas) y apoyo a otras unidades cuando su capacidad operativa es rebasada (Lucha contra la delincuencia común ó alteraciones del orden), seguridad de yacimientos mineros y petroleros; teniendo en la actualidad 13 Bases Contraterroristas enclavas en el VRAE (valles del río apurímac y ene), 20 Bases de seguridad minera, diferentes Bases de apoyo a las regiones policiales de Piura, Chiclayo, La Libertad, Cajamarca, Arequipa y Ayacucho; cumpliendo por ende una actividad laboral especial muy diversa y de alto riesgo en su mayoría; actualmente su Comando es nombrado sin tener en cuenta los conocimientos y experiencia que se requieren para su direccionamiento, trayendo como consecuencia desastros que tienen alto costo social (costo de vidas del personal DIROES y de civiles, como el caso Bágua) por incompetencia y esto es, falta de competencia laboral generando un clima institucional enmarcado en una falta de relaciones Comando- efectivos DIROES por las características del efectivo policial cuya formación especializada no es policial, en la que se incide en la

formación de valores morales como valor, entrega, sacrificio y sobre todo amor a la patria, con una disciplina rígida y un fuerte entrenamiento físico-táctico, hacen del DIROES un efectivo especial; la retribución económica que percibía por pago de comisiones suspendida que les afecta teniendo en cuenta que se dedican a tiempo completo a la laborar en la unidad (teniendo hora de entrada más no de salida), la insuficiente infraestructura que actualmente hay en la unidad que está generando hacinamiento (falta de ambientes de descanso y recreación), la baja calidad de los alimentos sin tener en cuenta el desgaste físico diario, la falta de entrenamiento para el cumplimiento de su labor policial especial da como resultado fracasos en las operaciones encomendadas con costo; la falta de Dirección genera que la Unidad no cumpla con las metas y objetivos administrativos-operativos. La competencia laboral del DIROES, se ve afectada además, por la percepción negativa del ambiente que tiene al llegar a la unidad enmarcada en lo mencionado, además de la supresión del 24X24 acá en Lima que le permitía descansar, la falta de liderazgo por parte de los Oficiales que son cambiados sin tener en cuenta que deben ser seleccionados de manera especial es decir mediante exámenes médicos, psicológicos y físicos que aseguren además solvencia moral y carácter; además de mantener cierta permanencia en la Unidad, la falta de motivaciones que permitan al DIROES laborar satisfactoriamente teniendo en cuenta que esta sujeto permanentemente a situaciones de alto riesgo, como son los ascensos por acción distinguida, no se toman en cuenta para la asignación de tareas de acorde a su capacitación, la supresión de cursos en el extranjero y la no dación de los cursos especializados, solo de los básicos como contraterrorismo, operaciones en selva, combate cercano, operaciones psicológicas, instructores de operaciones especiales; la falta de competencias internas y externas con otras unidades de Fuerzas Especiales de las FF.AA; todas estas acciones afectan sobre manera el trabajo policial especial en sus misiones tan delicadas. La iniciativa de esta investigación nace en la necesidad de tener un diagnóstico efectivo del clima interno y como se relaciona con las competencias laborales del personal policial de la DIROES, a fin de proponer al comando las acciones para revertir esta situación observada y presentar estrategias efectivas para

mejorar la gestión.

Formulación del problema

Problema General

¿En qué medida el clima institucional se relaciona con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿En qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?

Problema específico 2

¿En qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?

Problema específico 3

¿En qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?

Problema específico 4

¿En qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Hipótesis específica 2

El clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Hipótesis específica 3

El clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Hipótesis específica 4

El clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

1.6. Objetivos

Objetivo General

Determinar en qué medida el clima institucional se relaciona con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Objetivos específicos

Objetivos específico 1

Determinar en qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Objetivos específico 2

Determinar en qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Objetivos específico 3

Determinar en qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Objetivos específico 4

Determinar en qué medida el clima institucional se relaciona con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables de investigación

Variable 1: Clima Institucional.

2.1.1 Definición Conceptual.

Rubio, Martín y Vargas, (2013) El clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de su institución.

Variable 2: Competencias Laborales.

Definición Conceptual.

Ludeña (2004) la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.

2.1.2 Definición operacional

El Clima institucional, está conformado por cinco dimensiones: relaciones, pertenencia, retribución, infraestructura y dirección; que son evaluados de acuerdo con el instrumento EDCO de Acero Yussef del año 2008 y adaptado por Jara el 2016, que consta de 40 ítems.

La Competencia laboral, está conformada por cuatro dimensiones: clima, liderazgo, identidad y motivación; que son evaluados a través de las encuestas del autor Cujulum Cifuentes el 2011 y que consta de 25 ítems.

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1
Operacionalización de la variable 1 Clima Institucional

Dimensión	Indicadores	Items	Escala	Niveles/ Rangos	
Relaciones	Opinión	Del (01) al (10)	Siempre (5)	Bueno (148-200)	
	Aceptación		Casi Siempre (4)		
	Actitudes		A veces (3)		
Pertenenencia	Entendimiento Satisfacción Aspiración	Del (11) al (15)	Casi Nunca (2)	Regular (94-147)	
			nunca (1)		Deteriorado (40-93)
Retribución	Interés Recomendación	Del (16) al (20)			
Infraestructura	Espacio Acceso permanencia	Del (21) al (30)			
Dirección	Conocimiento Relación Respeto	Del (31) al (40)			

Tabla 2
Operacionalización de la Variable 2 Competencias Laborales.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores	Nivel y Rango
Clima	Relaciones	Del (01) al (04)		
	Identificación	Del (04) al (08)	Siempre	Alta
Liderazgo	Participación Empatía	Del (09) al (11) Del (12) al (14)	Casi siempre	(93-125)
			A veces	Media
			Nunca	(59-92)
Identidad	Comunicación	Del (15) al (17)	Casi nunca	Baja
Motivación	Confianza Estímulos Expectativa	Del (18) al (21) Del (22) al (23) Del (23) al (25)		(25-58)

2.3. Metodología

Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La metodología implica el empleo de los recursos pertinentes”. (p.14)

Es también seguir una serie de procesos metodológicos previamente establecidos para lograr un resultado. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y método hipotéticamente deductivo

Enfoque Cuantitativo.

Dayne (2011). Define el como:

Es aquella que se dirige a recoger información objetivamente medible. Las técnicas cuantitativas de obtención de información requieren de apoyo matemático y permiten la cuantificación del resultado. Son utilizadas fundamentalmente para obtener datos primarios sobre todo de características, comportamientos y conocimientos. El mismo enmarcado en el positivismo, empirismo lógico, método estadístico deductivo predeterminado y estructurado. (p.2)

La data esta basada en los resultados de las encuestas que se procesan con un método estadístico específico a manera de corroborar o contrastar las hipótesis dándole validez de acuerdo a los resultados encontrados.

Método Hipotéticamente Deductivo.

Respecto al método empleado, la presente investigación utilizó el hipotético deductivo.

Prieto, (2013). Refiere que:

Esquemáticamente, el método hipotético-deductivo funciona de la siguiente manera: de una hipótesis general y de los enunciados particulares que determinan las condiciones iniciales, se deduce un enunciado particular predictivo. Los enunciados de las condiciones iniciales, por lo menos para esta vez, se aceptan como verdaderos; la hipótesis es el enunciado cuya verdad se pone en cuestión. Por observación determinamos si el enunciado predictivo resulta verdadero. Si la consecuencia predictiva resulta falsa, la hipótesis queda refutada. Si la observación revela que el enunciado predictivo es verdadero, decimos que la hipótesis está confirmada hasta cierto punto (p.3)

Una hipótesis debe al final como conclusión darse como verdadera o falsa según los resultados estadísticos aceptándose formalmente , por este método se comprueba la validez o no de la hipótesis.

2.4 Tipo de investigación

La siguiente investigación se desarrolló bajo un esquema metodológico enmarcado dentro de la modalidad de investigación Básica.

Investigación Básica

Hernández, et al (2014):“También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (p.189)

Estimula a la creatividad de formas novedosas de investigación para hacer crecer el conocimiento sin fines de lucro.

Nivel de investigación

La investigación, es de nivel descriptivo

Investigación Descriptiva.

Hernández et al (2014): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80)

Realiza mediciones de forma autónoma o del total sobre las teorías de las variables de estudio, pero sin especificar su relación.

2.5 Diseño

La presente investigación es de diseño, no experimental transeccional, sustentada por:

Investigación No Experimental.

La investigación es de diseño no experimental sustentado teóricamente por: Moreno (2013, cita a Kerlinger y Lee, (2002), nos dicen que:

La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. (p.1).

No se manipula ninguna variable se toma en el estado natural en que se encuentran sin influenciar en ellas.

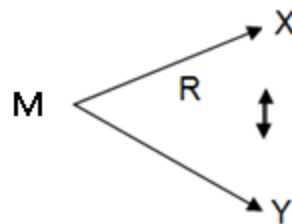
La investigación cumple con todo los requerimiento de una investigación correlacional.

Estudio correlacional

Según Hernández et al (2003) indica: "Es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables (cuantifica relaciones); es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba".

Según Tamayo y Tamayo, (2004) se refiere al "grado de relación (no causal) que existe entre dos o más variables. Para realizar este tipo de estudio, primero se debe medir las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales acompañadas de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación".

El diseño que de la investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra

X: Variable Clima Institucional.

Y: Variable Competencias Laborales.

r : Relación

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Según Molina, Mulero, Nuedo, & Pascual (2014), una población es un conjunto de personas, objetos, ideas o acontecimientos sometido a una observación estadística.

Para el presente estudio el investigador ha tomado como población de estudio a 140 policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016 .

Muestra

Balestrini (2006) Balestrini (2006), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (p.141)”.

La presente investigación estuvo Constituida por 140 policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016. Muestreo. El muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población”.

La investigación no considera técnicas de muestreo puesto que consideró toda la población.

Criterio de Selección

Criterios de inclusión

Ser policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Ser policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, que son voluntarios a la encuesta.

Ser policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, que asistieron el día de la encuesta.

Criterios de Exclusión

No ser policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, que no son voluntarios a la encuesta.

Ser policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, que no asistieron el día de la encuesta.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Camacaro, (2012) define:

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. (p.2)

Se consideran como propuestas de carácter no experimental que vienen siendo tipificadas como transversales.

Técnicas

Ruiz (2014, cita a Peñuelas, 2008): “Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (p.4)

Encuesta

Alelu (2010, cita a Trespalacios 2003): “Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo” (p.8)

Técnica del Software

Se utilizará el paquete estadístico IBM SPSS 22.0, para validar, procesar y contrastar hipótesis.

Instrumentos

Ficha Técnica: De la Variable 1 Clima Institucional.

Nombre del Instrumento: Encuesta de Clima Institucional.

Autor: EDCO del autor Acero Yussef del año 2008. Adaptada por Jara. Ucv.

Año: 2016.

Tipo de instrumento: Encuesta.

Objetivo: Evaluar el Clima institucional en que labora el personal policial de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Población: El personal policial de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Número de ítem: 40.

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 60 minutos

Normas de aplicación: El personal policial marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Niveles o rango: Bueno, (148-200); Regular, (94-147); Deteriorado (40-93)

Ficha Técnica: De la Variable 2 Competencias Laborales.

Nombre del Instrumento: Encuesta de Competencias Laborales

Autor: Cojulun Cifuentes, M. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Guatemala.

Año: 2011. Adaptada por Jorge Calderón. UCV. 2014.

Tipo de instrumento: Encuesta.

Objetivo: Evaluar las competencias laborales en el personal policial de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Población: Personal policial de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Número de ítem: 25.

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 45 minutos

Normas de aplicación: El usuario marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Escala: De likert.

Niveles o rango: Alta, (93-125); Media, (59-92); Baja, (25-58)

Validez y Confiabilidad

Hernández et al (2014): "La validez es el grado en que una prueba o ítem de la prueba mide lo que pretende medir; es la característica más importante de una prueba (p.127)

La validez de los instrumentos se corrobora mediante el juicio de expertos y su validación por parte de ellos de acuerdo al resultado de la evaluación. Los resultados obtenidos en las encuestas están ligadas a otra medición de las mismas características.

Tabla 3

Relación de Validadores

Validador	Resultado
Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont	Aplicable
Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio	Aplicable
Dr. Joaquín Vértiz Osoreo	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Quero (2010) define a la confiabilidad como:

La confiabilidad de una medición o de un instrumento, con el denominador común de que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación (p.227).

La confiabilidad de los instrumentos se hizo por la aplicación del coeficiente “Alfa de Cron Bach” que nos dio el grado en que el instrumento es confiable.

Tabla 4
Confiabilidad cuestionario de Clima institucional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	40

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 5
Confiabilidad Cuestionario de Competencias Laborales

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	25

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

2.8. Métodos de análisis de datos.

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis.

Método estadístico

Hernández et al (2014). Define: "En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular " ρ ", los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden" (p.271)

2.9. Aspectos Éticos

Se siguieron los siguientes principios:

Reserva de identidad de los trabajadores

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultado.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Clima institucional

Tabla 6

Clima institucional en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorado	21	15,0	15,0
	Regular	86	61,4	76,4
	Bueno	33	23,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Clima institucional (Anexo 2)

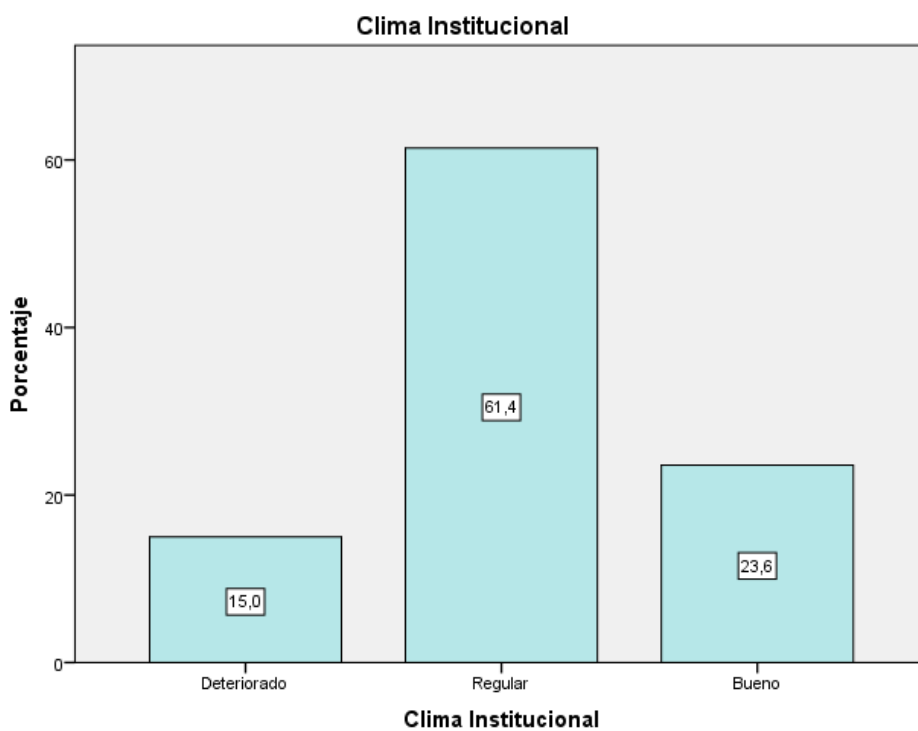


Figura 1: Diagrama de frecuencias del clima Institucional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el clima institucional en un nivel deteriorado representa un 15%, regular representa un 61.4% y bueno el 23.6%

3.1.2 Competencia laboral

Tabla 7

Competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Competencias Laborales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
	Baja	5	3,6	3,6
Válidos	Media	94	67,1	70,7
	Alta	41	29,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias Laborales (Anexo 2)

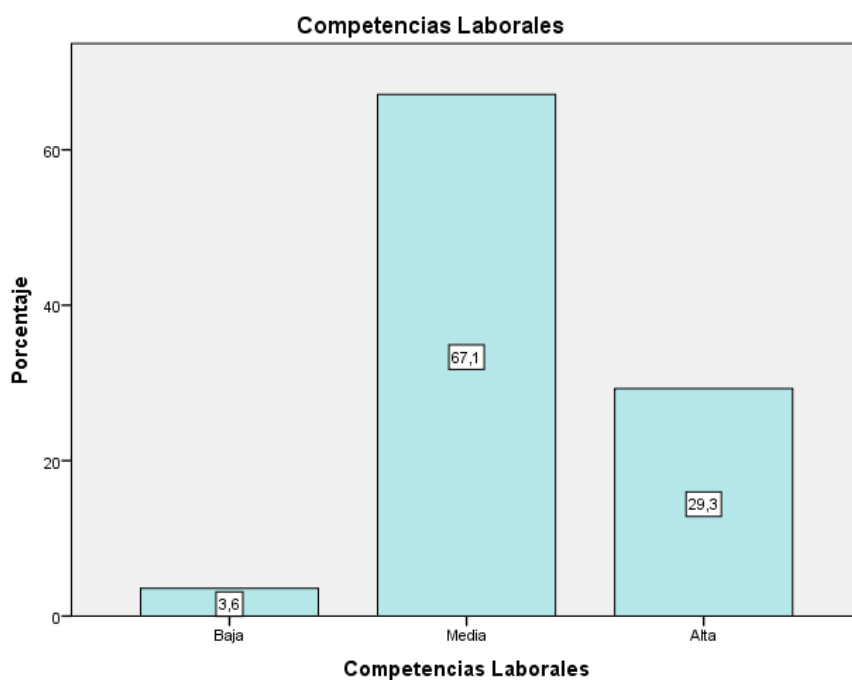


Figura 2: Diagrama de frecuencias de las competencias laborales

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las competencias laborales en un nivel baja representa un 3.6%, media representa un 67.1 % y alta el 29.3%

Tabla 8

Clima institucional y las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

		Clima Institucional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Competencias Laborales	Baja	5 3,6%	0 0,0%	0 0,0%	5 3,6%
	Media	13 9,3%	81 57,9%	0 0,0%	94 67,1%
	Alta	3 2,1%	5 3,6%	33 23,6%	41 29,3%
Total		21 15,0%	86 61,4%	33 23,6%	140 100,0%

Fuente: Cuestionario de Clima Institucional y Competencias laborales (Anexo 2)

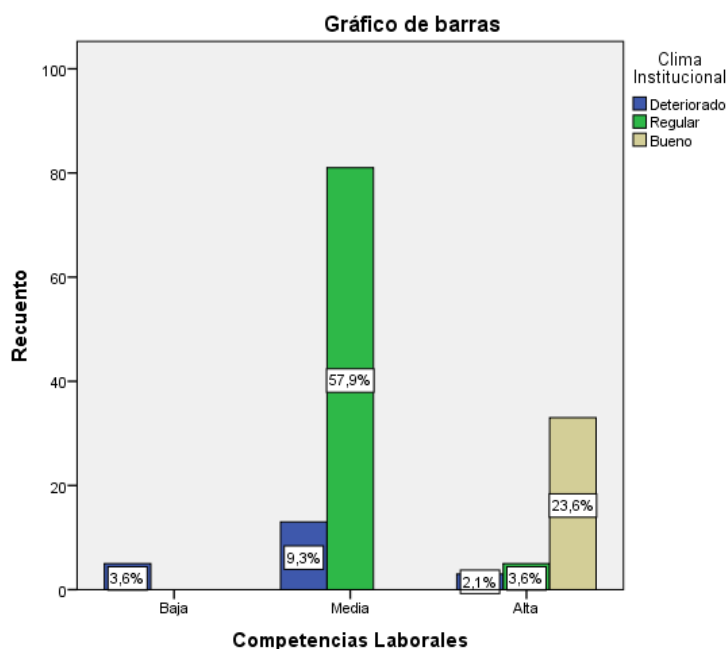


Figura .: Diagrama de Barras agrupados del Clima institucional y Competencias laborales.

Como se observa en la tabla y figura; las competencias laborales en un nivel baja, el 3.6% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, las competencias laborales en un nivel media, el 57.9% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno..

Tabla 9

Clima institucional y la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016

		Clima Institucional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Dimensión Clima	Baja	5 3,6%	0 0,0%	0 0,0%	5 3,6%
	Media	13 9,3%	81 57,9%	0 0,0%	94 67,1%
	Alta	3 2,1%	5 3,6%	33 23,6%	41 29,3%
Total		21 15,0%	86 61,4%	33 23,6%	140 100,0%

Fuente: Cuestionario de Clima Institucional y Competencias laborales (Anexo 2)

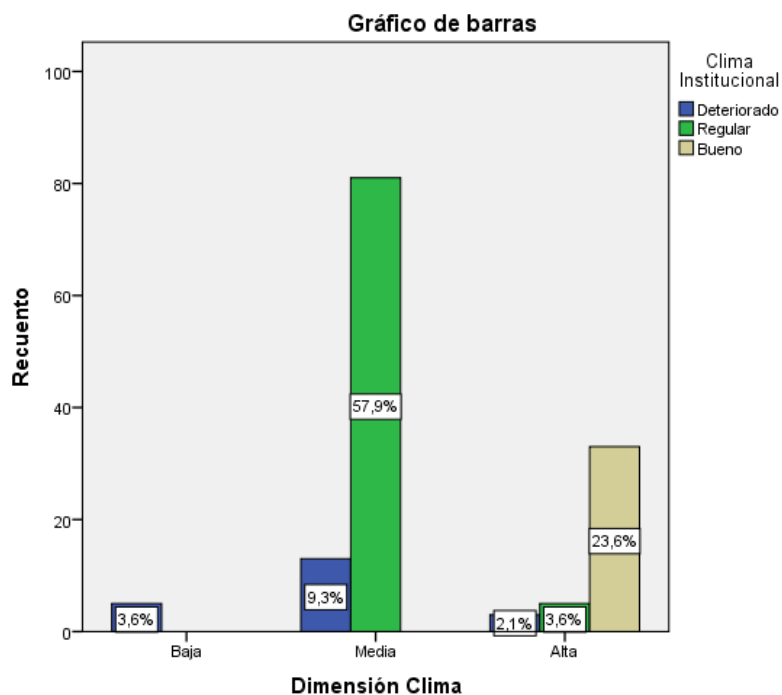


Figura 4. Diagrama de Barras Agrupadas del Clima Institucional y la dimensión de clima de las competencias laborales

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de clima de las competencias laborales en un nivel baja, el 3,6% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de clima de las competencias laborales en un nivel media, el 57,9% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de clima de las competencias laborales en un nivel alta, el 23,6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Tabla 10

Clima institucional y la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

		Clima Institucional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Dimensión Liderazgo	Baja	18 12,9%	39 27,9%	0 0,0%	57 40,7%
	Media	0 0,0%	41 29,3%	0 0,0%	41 29,3%
	Alta	3 2,1%	6 4,3%	33 23,6%	42 30,0%
Total		21 15,0%	86 61,4%	33 23,6%	140 100,0%

Fuente: Cuestionario de Clima Institucional y Competencias laborales (Anexo 2)

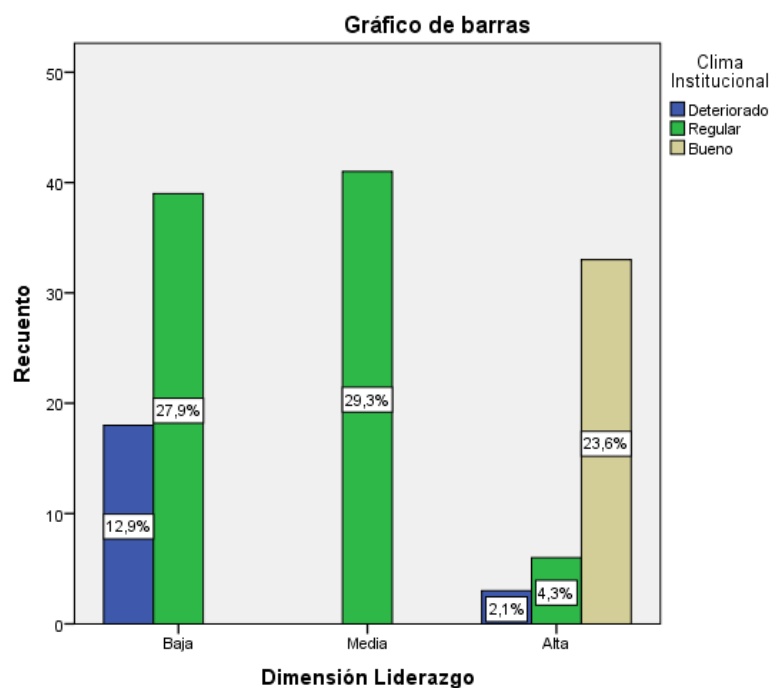


Figura 5. Diagrama de Barras Agrupadas del Clima Institucional y la dimensión de liderazgo de las competencias laborales

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel baja, el 12,9% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel media, el 29,3% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de liderazgo de las

competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Tabla 11

Clima institucional y la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

		Clima Institucional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Dimensión Identidad	Baja	5 3,6%	0 0,0%	0 0,0%	5 3,6%
	Media	13 9,3%	81 57,9%	0 0,0%	94 67,1%
	Alta	3 2,1%	5 3,6%	33 23,6%	41 29,3%
Total		21 15,0%	86 61,4%	33 23,6%	140 100,0%

Fuente: Cuestionario de Clima Institucional y Competencias laborales (Anexo 2)

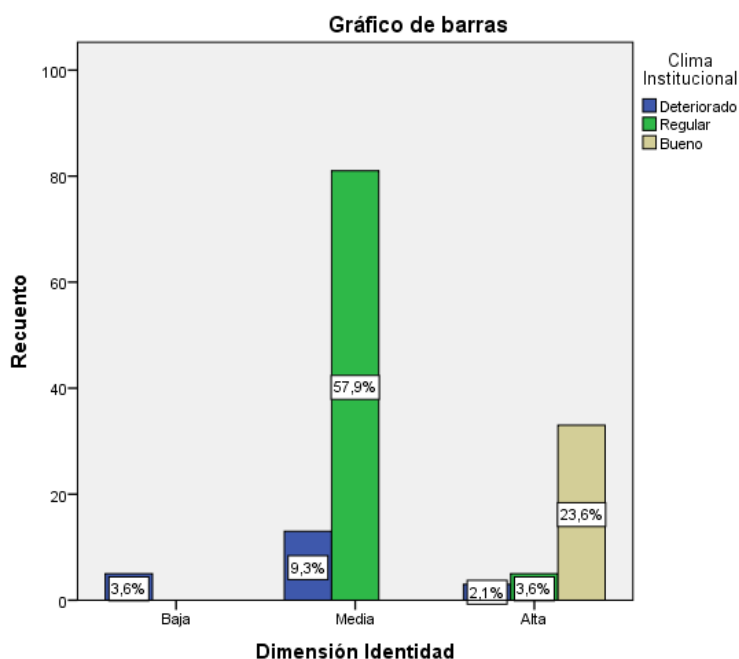


Figura 6. Diagrama de Barras Agrupadas del Clima Institucional y la dimensión de Identidad de las competencias laborales

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel baja, el 3.6% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel media, el 57.9% de los encuestados percibe

un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Tabla 12

Clima institucional y la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

		Clima Institucional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Dimensión Motivación	Baja	17 12,1%	47 33,6%	0 0,0%	64 45,7%
	Media	1 0,7%	34 24,3%	0 0,0%	35 25,0%
	Alta	3 2,1%	5 3,6%	33 23,6%	41 29,3%
Total		21 15,0%	86 61,4%	33 23,6%	140 100,0%

Fuente: Cuestionario de Clima Institucional y Competencias laborales (Anexo 2)

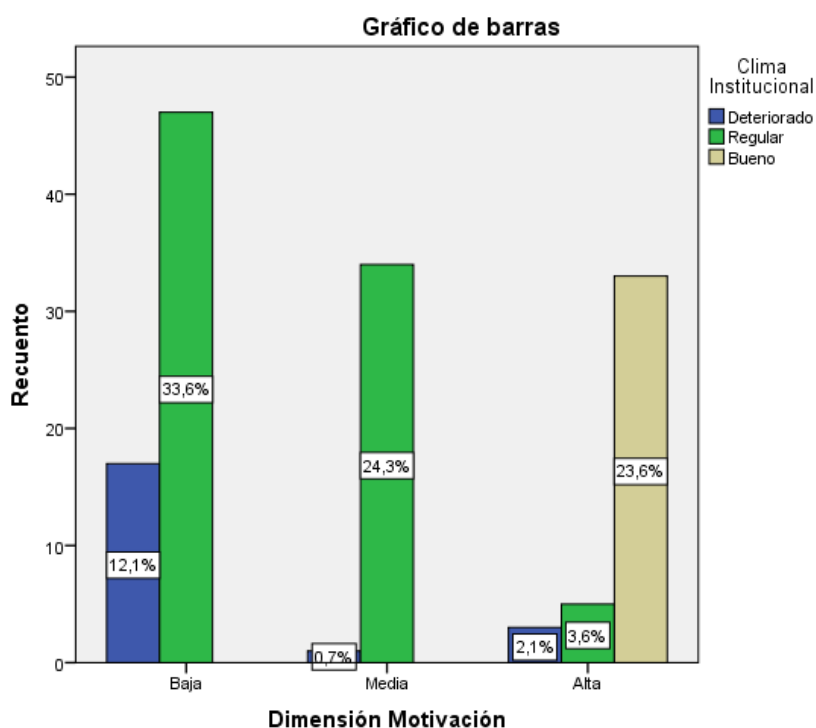


Figura 7. Diagrama de Barras Agrupadas del Clima Institucional y la dimensión de motivación de las competencias laborales

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de motivación de las competencias laborales en un nivel baja, el 12.1% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de motivación de las competencias laborales en un nivel media, el 24.3% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de motivación de las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

3.2 Prueba de hipótesis general y específica

3.2.1 Clima institucional y su relación Competencias laborales

H₁: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016

H₀: El Clima institucional no se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016

Tabla 13
Correlación clima institucional y competencias laborales

		Correlaciones	
		Clima Institucional	Competencias Laborales
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,737**
	Clima Institucional		,000
		N	140
		Coeficiente de correlación	,737**
	Competencias Laborales	Sig. (bilateral)	,000
	N	140	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de

correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

3.2.2 Clima institucional y relación con el clima de competencias laborales

H₁: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

H₀: El Clima institucional no se relaciona significativamente con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Tabla 14
Correlación Clima institucional y clima

		Correlaciones	
		Clima Institucional	Dimensión Clima
Rho de Spearman	Clima Institucional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,737**
	Dimensión Clima	N	140
		Coeficiente de correlación	,737**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	140

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la

dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

3.2.3 Clima institucional y su relación con la dimensión liderazgo

H₁: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016

H₀: El Clima institucional no se relaciona significativamente con la dimensión de Liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Tabla 15
Correlación clima institucional y liderazgo

		Correlaciones		
		Clima Institucional	Dimensión Liderazgo	
Rho de Spearman	Clima Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,690**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Dimensión Liderazgo	N	140	140
		Coefficiente de correlación	,690**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.690 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016

3.2.4 Clima institucional y su relación con dimensión identidad

H₁: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

H₀: El Clima institucional no se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Tabla 8
Correlación Clima institucional e identidad

		Correlaciones	
		Clima Institucional	Dimensión Identidad
Clima Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,737**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	140	140
Dimensión Identidad	Coefficiente de correlación	,737**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	140	140

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

3.2.5 Clima institucional y su relación con la dimensión motivación

H₁ El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

H₀: El Clima institucional no se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Tabla 9
Correlación clima institucional y motivación

		Correlaciones		
		Clima Institucional	Dimensión Motivación	
Rho de Spearman	Clima Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,669**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Dimensión Motivación	N	140	140
		Coefficiente de correlación	,669**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.669 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

IV. Discusión

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; esto es, las competencias laborales en un nivel baja, el 3.6% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, las competencias laborales en un nivel media, el 57.9% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Bernaola (2010); la relación entre competencia laboral con el clima institucional, porque hace ver que a mayor clima organizacional mayor competencia, esto cobra mucha relevancia en la DIROES PNP, debido a que ante la falta de clima institucional (dirección, pertenencia, retribución, infraestructura y relaciones), se produce una baja competencia laboral (clima, liderazgo, identidad y motivación), trae como consecuencia que su rendimiento laboral haya disminuido; visto desde esto visto desde todo punto vista, trayendo como consecuencia desconfianza de parte del comando institucional.

Según los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; esto es, la dimensión de clima de las competencias laborales en un nivel baja, el

3.6% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de clima de las competencias laborales en un nivel media, el 57.9% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de clima de las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo establecido por Jananpa (2013); al referirse del clima organizacional de una sub-unidad policial básica y su relación con el clima institucional, y esto plasmado en la DIROES PNP, tiene similitud en cuanto al que el Comando policial provee de recursos logísticos no adecuados e insuficientes y esto es percibido por los integrantes de la unidad y esto genera un acto reflejo de una interacción negativa por cuanto sienten que sus necesidades no son atendidas, por el comando policial; pero su fuerte sentido de identidad, los lleva a poner el mejor de sus esfuerzos en el trabajo que realizan en equipo; desarrollando algunos Comandos de la Unidad la mejora de la estructura de la organización para una mejor acción operativa y la motivación con alegorías, cantos y acciones que generan una fuerte identidad con la unidad.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.690 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; esto es, la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel baja, el 12.9% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel media, el 29.3% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Marcillo (2014), coincide con lo que acontece en la DIROES, porque algunos Jefes que deben ser líderes natos, pasan por la Unidad sin evaluar las condiciones del clima institucional con sus competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas de la Unidad, a través del perfil y aptitud que demuestren ellos y sobre todo de los Oficiales, para mejorar el desempeño laboral de estos, mediante el enfoque de las competencias laborales garantizando que se involucren totalmente en el logro de los objetivos de la Unidad.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; esto es, la dimensión de identidad de las competencias laborales en un nivel baja, el 3.6% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de identidad de las competencias laborales en un nivel media, el 57.9% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de identidad de las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Candel (2012); puesto que se coincide en afirmar a mayor competencia, mayor desempeño, sobre todo en DIROES PNP pero esto incentivado por la identidad que se les fomenta, sobre todo en la etapa de formación en la Escuela de Operaciones Especiales, teniendo en cuenta que es un grupo humano etareo, es decir de edades similares jóvenes en un 70% altamente capacitado, pero como contraparte para mejorar el rendimiento profesional y laboral requieren de ese 30% que tiene además mas experiencia

laboral, más conocimientos por los cursos y más identificación que van recibiendo con el devenir del tiempo, necesaria para las misiones de alto riesgo; esto en términos generales mejora la productividad de la Unidad.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 4; el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.669 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; esto es, la dimensión de motivación de las competencias laborales en un nivel baja, el 12.1% de los encuestados percibe un clima institucional deteriorado, por otro lado, la dimensión de motivación de las competencias laborales en un nivel media, el 24.3% de los encuestados percibe un clima institucional regular. Así mismo, la dimensión de motivación de las competencias laborales en un nivel alta, el 23.6% de los encuestados percibe un clima institucional bueno.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Alelu (2010), coincidiendo con lo que se necesita en la DIROES, en cuanto tener una política de bienestar como motivación, en relación a incentivos y derechos ganados como es el caso del personal policial de esta unidad, toda vez que con ascensos que debe de otorgárseles por acción distinguida y políticas de bienestar que estén dentro del plan de política interna de la unidad tendrá asegurado una mejor productividad

V. Conclusiones

Conclusiones

- Primera:** En cuanto al Objetivo General, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737, demostró una alta correlación entre las variables.
- Segunda:** En cuanto al objetivo 1, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737, demostró una alta correlación entre las variables.
- Tercera:** En cuanto al objetivo 2, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.690, demostró una alta correlación entre las variables.
- Cuarta:** En cuanto al objetivo 3, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737, demostró una alta correlación entre las variables.

Quinta: En cuanto al objetivo 4, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.669, demostró una alta correlación entre las variables.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera:** El Comando policial, para el nombramiento del Director de la DIROES PNP; debe tener en cuenta, su perfil profesional orientado a sus capacidades y competencias laborales; que haya prestado servicios por esta en sus diferentes jerarquías, y cursos que se dictan para especializar en su desempeño al Oficial y/o Sub Oficial PNP, por el conocimiento y experiencia que se requiere para comandar esta unidad de alto riesgo.
- Segunda:** El Director de Operaciones Especiales de la PNP, que para que el clima que perciba el efectivo DIROES sea positivo, debe, hacer sentir un verdadero espíritu de camaradería entre todos los efectivos, que construya y amplíe ambientes de descanso y recreo, un buen rancho cocido y diferentes actividades deportivas; que tengan uniformes, armamento, munición y explosivos letales y no letales, para que en el desarrollo de sus comisiones de servicios tengan la confianza y seguridad necesarias.
- Tercera:** Para un buen liderazgo, debe haber una selección especial de Oficiales PNP a través Exámenes médicos, psicológicos y físicos orientados a buscar Oficiales centrados con carácter y ascendencia moral, clínicamente aptos y una especial capacidad física; realicen los diferentes cursos de la unidad y no a través de los cambios de colocación que se acostumbra.
- Cuarta:** Para la identidad, debe propugnar permanentemente los valores característicos de la unidad como el sacrificio, coraje entereza, valor, etc. La difusión de sus lemas e himnos en las diferentes ceremonias y ocasiones protocolares; que le van a desarrollar la percepción y concepto de ser un elemento especial y por ende DIROES.

Quinta: El Director de Operaciones Especiales, para motivar a sus subordinados debe preocuparse del pago de comisiones, el rancho cocido; el equipo de primeros auxilios y postas médicas de campaña para el personal herido que frecuentemente hay en las diferentes operaciones especiales y de restablecimiento del orden que se ejecutan y también para su evacuación a los centros policiales de salud. Esto va permitir que la conducta del Oficial y Sub Oficial DIROES se dirija y mantenga en el cumplimiento de la misión que se le encomienda en sus diferentes escalones de mando.

VII. Referencias Bibliograficas

Referencias Bibliográficas

- Castillo, A. (3 de abril de 2011). *Sentido de pertenencia*. Obtenido de <http://adyelar-tripodedelfuturo.blogspot.pe/2011/04/sentido-de-pertenencia.html>
- Centro de Documentación de Estudio y Oposiciones de Cartagena. (2012). *Retribución de los trabajadores*. Obtenido de https://www.serina.es/empresas/cede_muestra/306/TEMA%20MUESTRA.pdf
- Aguilar, M. (2012). *Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la Comunidad Valenciana basado en Competencias*. (Tesis de maestría), Universidad de Valencia. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81859/aguilar.pdf;jsessi>
- Alelu, H. (15 de diciembre de 2010). *Encuesta*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Argumedo, M. (2013). *Competencias laborales en la administración pública*. Obtenido de <https://prezi.com/nf0oifpncwjr/competencias-laborales-en-la-administracion-publica/>
- Atanasof, A. (2010). *Competencias Laborales en la Administración Pública*. Obtenido de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>
- Balestrini Acuña, M. (1987). *Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental*. Caracas: PANAPO. Obtenido de <http://metodologia2.tripod.com/seminario/id5.html>
- Barro, R. (2009). Infrastructure of the Market Economy. 132 -09, 1- 74.

- Bernaola, C. (2010). *Gestión por Competencias en los Sistemas Formativos Policiales y su Influencia en el Desarrollo Profesional y Ámbito Social*. (Tesis de maestría), Universidad Federico Villareal, Perú.
- Bisquerra. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Brunet. (2011). *Teoría que sustenta el clima organizacional de Likert*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p2bbibf/4-Teor%C3%ADa-que-sustenta-el-Clima-Organizacional-de-Likert-Es-importante-mencionar/>
- Camacaro, R. (2012). *Instrumentos de recolección de datos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/instrumentos%20de%20recoleccion%20de%20datos.htm>
- Candel, M. (2012). *Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. (Tesis de grado), Universidad de Murcia. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/28424/1/Tesis%20PDF.pdf>
- Centro Documentación de Estudios y Oposiciones de Cartagena. (5 de abril de 2015). Obtenido de https://www.serina.es/empresas/cede_muestra/306/TEMA%20MUESTRA.pdf
- Corichi García, A; Hernandez Gracia, T. & Velazques, M. (2014). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. (Trabajo de investigación), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 8 de enero de 2017, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- Costa, G. (2012). *Problemas y desafíos de las policías en América Latina*. Obtenido de <http://www.comunidadsegura.org.br/pt-br/node/41608>.

- Costa, G. (2012). *Problemas y desafíos de las policías en América Latina*. Recuperado de: Obtenido de <http://www.comunidadessegura.org.br/pt-br/node/41608>.
- Curras, P. (2014). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Obtenido de Teoría y Praxis.
- Dayne, M. (2011). *Investigación Educativa y Diseños Cuantitativos – Cualitativos*. Obtenido de <http://metodoscuantitativosdeinvestigacion.blogspot.pe/>
- Edel Navarro, R; García Santillan, A & Guzmán Corona, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México: Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz. Obtenido de Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz
- Encant, R. (2016). *Concepto de retribución*. Obtenido de <http://www.rrhhblog.com/2008/09/29/concepto-de-retribucion/>
- Escobar, V. (5 de enero de 2015). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Fernandez. (2003). *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Gram - Hill.
- International Recovery platform. (6 de octubre de 2016). *Documento de apoyo infraestructura*. Obtenido de <http://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/6-Infraestructura.pdf>
- Itson . (23 de noviembre de 2016). *Elementos del Clima Organizacional*. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la_vida_en_tu_trabajo/v7.htm

- Jananpa, L. (2013). *Clima organizacional en la comisaría PNP de Huánuco*. (tesis de maestría), Universidad Hermilio Valdizán. Obtenido de <http://automatisoft.pe/documentation/1aresumendeinvestigacionenlapnp.pdf>
- Juan, C. (30 de noviembre de 2010). *Características del clima organizacional*. Recuperado el 2016, de <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>.
- Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales*. Lima: Caplab.
- Marcillo, N. (2014). *Tesis Doctoral: Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de <http://repositorio.upao>.
- Marquez, F. O. (20 de diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3469-3489%20El%20Sentido%20de%20Pertenencia%20como%20Eje%20Recto%20de%20la%20Motivacion%20Laboral.pdf>
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El Imcoc: Un método de análisis para su intervención Centro*. Bogotá.
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de inicial de la red N°9 - Callao*. (Tesis de grado), Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf
- Molina, M. D., Mulero, J., Nuedo, M. J., & Pascual, A. (2014). *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Universidad de Alicante.
- Molocho, B. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. UNMSM. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf

- Moreno, G. (2012). Metodología de investigación, pautas para hacer tesis. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Naranjo, P. (2012). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Recuperado. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Olivares, F. (2010). *Condiciones socios laborales de los cuerpos policiales y seguridad pública*. Obtenido de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/08125.pdf>
- Oliveros. (2004). *Enciclopedia virtual: Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Pelaez, k. (2013). *Clima Laboral y Perfil del Colaborador Idóneo*. Recuperado el 5 de enero de 2017, de https://www.academia.edu/18948326/Clima_Laboral_y_Perfil_del_Colaborador_Id%C3%B3neo
- Prieto, L. (2013). *Método Hipotéticamente Deductivo*. Obtenido de <http://www.taringa.net/posts/ciencia-educacion/8175411/Que-es-el-metodo-hipotetico-deductivo.html>
- Quero, B. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alfa de Cron Bach*. Obtenido de <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/ediciones/pdf/vol-12-2/nota-2.PDF>.
- Quintana, A. (2013). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.pe/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Rivas, L. (2014). *Conocimiento gerencial en empresas multinegocios caso Suramericana S.A.* (Tesis doctoral en administración), Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Obtenido de

<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/4278/RivasLuzMariaTesisdoctorado2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rosas, M. (2013). *Definiciones y Principios Básicos De Dirección*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7r54gQFKedAJ:es.slideshare.net/marosas13/definiciones-y-principios-bsicos-de-direccin&num=1&hl=es-419&gl=pe&strip=0&vwsrc=0>

Rubio, Martín y Vargas. (2013). *Análisis de la realidad en la intervención social*. Madrid: Segunda Edición.

Ruiz, M. (2014). *Técnicas e instrumentos de investigación. Según autores*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>

Sanchez, G. (2013). *Definición de Liderazgo según Autores*. Obtenido de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

Sandoval, F. (2010). *Evolución del concepto de competencia laboral*. Obtenido de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

Seisdedos, N. (1996). "El clima laboral y su medida". Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones". (2).

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Méxio: Limusa.

Tosi, A. (6 de febrero de 2013). *Identidad corporativa, ¿Cuánto influye en el sentido de pertenencia?* Obtenido de <http://lhsmart.com/blog/?p=568>

Unam. (2012). *Función, Organización y Cultura Policial*. Obtenido de <https://www.juridicas.unam.mx/>

Usm, C. (2012). *Competencias laborales*. Obtenido de http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

Vega Gomez , U. (2015). *Gestión de retribuciones: "Una perspectiva estratégica"*. Tesis de Maestría, Universidad del País Vasco. Recuperado el 5 de Febrero de 2017, de <http://www.ehu.eus/documents/1393006/6224470/Gestion-de-retribuciones-Una-perspectiva-estrategica.pdf>.

VIII. Anexo

Anexo 1 Matriz de Consistencia

TÍTULO: CLIMA INSTITUCIONAL Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES ESPECIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ. LIMA. 2016.						
AUTORES: BR. FLORES VALDIVIA GERMAN.						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿En qué medida el Clima institucional se relaciona con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS. ¿En qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?</p> <p>¿En qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?</p> <p>¿En qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?</p> <p>¿En qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar en qué medida el Clima institucional se relaciona con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar en qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>Determinar en qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>Determinar en qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>Determinar en qué medida el Clima institucional se relaciona con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>El Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p>	Variable 1: CLIMA INSTITUCIONAL			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Relaciones	Opinión Aceptación Actitudes	1-10	Bueno (148-200) Regular (94-147) Deteriorado (40-93)
			Pertenencia	Opinión Aceptación Actitudes	11-15	
			Retribución	Interés Recomendación	16-20	
			Infraestructura	Espacio Acceso permanencia	21-30	
			Dirección	Conocimiento Relación Respeto	31-40	
			Variable 2: COMPETENCIAS LABORALES			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Clima	Relaciones Identificación	1-8	Alta (93-125) Media (59-92) Baja (25-58)
Liderazgo	Participación Empatía.	9-14				
Identidad	Comunicación	15-21				
Motivación	Confianza Estímulos Expectativa	22-25				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: BÁSICO Esta investigación es básica, según Zorrilla (1993, p. 43) este tipo de investigaciones se denomina también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>Según Hernández (2010), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, Mertens (2005) citado en Hernández (2010) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo, por lo tanto una vez recopilada la data se determinó la relación que existió entre ambas.</p>	<p>POBLACIÓN: La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por 140 policías de la División de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA La muestra de interés en esta investigación, está conformada por 140 policías de la División de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.</p> <p>MUESTREO: No Probabilístico</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p>	<p>VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL.</p> <p>INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL.</p> <p>TÉCNICAS: ENCUESTA.</p> <p>AUTOR: ACERO YUSSEF.</p> <p>AÑO: 2008</p> <p>MONITOREO: AGOSTO 2016.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: DOES.</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p> <p>VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES.</p> <p>INSTRUMENTO: ENCUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES.</p> <p>TÉCNICAS: ENCUESTA.</p> <p>AUTOR: COJULUN CIFUENTES.</p> <p>AÑO: 2012</p> <p>MONITOREO: AGOSTO 2016.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: SUNARP.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de contingencia, Figuras</p> <p>DE PRUEBA: Prueba hipótesis Para Torres(1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p>Nivel de Significación: Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p>Rho Spearman</p>

Anexo 2 Validación de Cuestionarios: Juicios de expertos

GRUPO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA IN:

DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sug
	Si	No	Si	No	Si	No	
RELACIONES							
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	X		X		X		
Respeto por mi Grupo de Trabajo	X		X		X		
Los miembros del Grupo son distantes conmigo	X		X		X		
El Grupo de Trabajo me hace sentir incómodo	X		X		X		
El Grupo de Trabajo valora mis aportes	X		X		X		
Existe una atmósfera de confianza en el Grupo de Trabajo	X		X		X		
El Grupo de Trabajo es mal educado.	X		X		X		
El Grupo de Trabajo generalmente apoya las decisiones que tomo.	X		X		X		
Las decisiones impartidas por el jefe son arbitrarias	X		X		X		
El jefe se burla del Grupo de Trabajo.	X		X		X		
PERTENENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
Me siento parte de los beneficios que tengo en la Institución	X		X		X		
Los beneficios de Salud que recibo en la Institución satisfacen mis necesidades.	X		X		X		
De acuerdo con mi asignación salarial	X		X		X		
Las políticas de la Institución se ven frustradas por las Políticas de la Institución	X		X		X		
Los beneficios de Salud que recibo en la Institución son deficientes	X		X		X		
RETRIBUCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
Me interesa el futuro de la Institución	X		X		X		
Me gustaría trabajar en la Institución como un excelente sitio de	X		X		X		
Me gustaría decir que soy parte de la Institución	X		X		X		
Me gustaría trabajar Horas Extra.	X		X		X		
Me gustaría trabajar en otra Institución	X		X		X		
INFRAESTRUCTURA	Si	No	Si	No	Si	No	
El espacio adecuado para realizar mi trabajo	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA LABORAL

N°	DIMENSIONES / Items CONDICIONES CLIMA	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?	X		X		X		
2	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
3	¿Tiene buenos compañeros en su trabajo?	X		X		X		
4	¿Es buena su relación con el personal de las otras áreas?	X		X		X		
5	¿Tiene en la empresa libertad para expresar sus inquietudes?	X		X		X		
6	¿Se siente parte de la empresa?	X		X		X		
7	¿Siente que la empresa se preocupa por Ud.?	X		X		X		
8	¿Se puede mejorar su ambiente de trabajo?	X		X		X		
	LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Los Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	X		X		X		
10	Los Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	X		X		X		
11	Los Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	X		X		X		
12	Los Jefes toman decisiones con la participación del personal de la unidad.	X		X		X		
13	Los Jefes de la unidad hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente al personal sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la Unidad.	X		X		X		
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	X		X		X		
	IDENTIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Se identificas con la institución en la que labora?	X		X		X		
16	¿Sabe Ud. desde cuando existe la organización, fecha de creación?	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / items RELACIONES	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	X		X		X		
2	Soy aceptado por mi Grupo de Trabajo	X		X		X		
3	Los miembros del Grupo son distantes conmigo	X		X		X		
4	Mi Grupo de Trabajo me hace sentir incomodo	X		X		X		
5	El Grupo de Trabajo valora mis aportes	X		X		X		
6	Mi Jefe crea una Atmósfera de confianza en el Grupo de Trabajo	X		X		X		
7	El Jefe es mal Educado.	X		X		X		
8	Mi Jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	X		X		X		
9	Las órdenes impartidas por el Jefe son arbitrarias	X		X		X		
10	El Jefe desconfía del Grupo de Trabajo.	X		X		X		
	PERTENENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Entiendo bien los Beneficios que tengo en la Institución	X		X		X		
12	Los Beneficios de Salud que recibo en la Institución satisfacen mis Necesidades.	X		X		X		
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	X		X		X		
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las Políticas de la Institución	X		X		X		
15	Los servicios de Salud que recibo en la Institución son deficientes	X		X		X		
	RETRIBUCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Realmente me interesa el futuro de la Institución	X		X		X		
17	Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente sitio de trabajo.	X		X		X		
18	Me avergüenzo decir que soy parte de la Institución	X		X		X		
19	Sin remuneración no trabajo Horas Extra.	X		X		X		
20	Sería más feliz en otra Institución	X		X		X		
	INFRAESTRUCTURA	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	X		X		X		

22	El ambiente Físico de mi Sitio de Trabajo es adecuado.	X	X	X	X	X	X
23	El entorno Físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	X	X	X	X	X	X
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	X	X	X	X	X	X
25	La iluminación del Área de trabajo es deficiente	X	X	X	X	X	X
26	La Institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	X	X	X	X	X	X
27	La Institución brinda Estabilidad Laboral	X	X	X	X	X	X
28	La Institución contrata personal por Terceros.	X	X	X	X	X	X
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	X	X	X	X	X	X
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	X	X	X	X	X	X
	DIRECCION	X	X	X	X	X	X
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la Institución.	X	X	X	X	X	X
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	X	X	X	X	X	X
33	Algunas tareas a Diario asignadas tienen poca relación con las metas	X	X	X	X	X	X
34	Los funcionarios no dan a conocer los logros de la Institución	X	X	X	X	X	X
35	Las metas de la Institución son poco entendibles	X	X	X	X	X	X
36	El Trabajo en equipo con otros servicios es bueno.	X	X	X	X	X	X
37	Los otros servicios responden bien a mis necesidades laborales.	X	X	X	X	X	X
38	Cuando necesito información de otros servicios la puedo conseguir fácilmente.	X	X	X	X	X	X
39	Cuando las cosas salen mal los Servicios son rápidos en culpar a otros.	X	X	X	X	X	X
40	Los Servicios resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros.	X	X	X	X	X	X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable

Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. CARLOS WENCESLAO SOTELO ESTACION DNI 18168818**

Especialidad del evaluador: **DOCTOR TEMÁTICO ODONTÓLOGO**

22 de Noviembre del 2016

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA LABORAL

N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	1. ¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?	X		X		X		
2	2. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
3	¿Tiene buenos compañeros en su trabajo?	X		X		X		
4	¿Es buena su relación con el personal de las otras áreas?	X		X		X		
5	¿Tiene en la empresa libertad para expresar sus inquietudes?	X		X		X		
6	¿Se siente parte de la empresa?	X		X		X		
7	¿Siente que la empresa se preocupa por Ud.?	X		X		X		
8	¿Se puede mejorar su ambiente de trabajo?	X		X		X		
	LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Los Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	X		X		X		
10	Los Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	X		X		X		
11	Los Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	X		X		X		
12	Los Jefes toman decisiones con la participación del personal de la unidad.	X		X		X		
13	Los Jefes de la unidad hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente al personal sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la Unidad.	X		X		X		
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	X		X		X		
	IDENTIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Se identificas con la institución en la que labora?	X		X		X		

16	¿Sabe Ud. desde cuando existe la organización, fecha de creación?	X				X	
17	¿Podría acuñar un lema o eslogan que caracterice a la institución?	X		X		X	
18	¿Considera que Ud. es importante para la institución?	X		X		X	
19	¿Cree que la institución lo considera importante para su funcionamiento?	X		X		X	
20	¿Le informan sobre las cosas que suceden en la institución?	X		X		X	
21	¿Le agrada su trabajo?	X		X		X	
MOTIVACION							
22	¿Se sientes recompensado por el trabajo que realiza?			SI	NO	SI	NO
23	¿Considera que tiene buena motivación para realizar su trabajo?	X		X		X	
24	¿Se sientes encasillado en el puesto que ocupa?	X		X		X	
25	¿Necesitar impulsar o mejorar su rendimiento?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____ 22 de Noviembre del 2016

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []
 Apellidos y nombre s del juez evaluador: DR. CARLOS WENCESLAO SOTELO ESTACIO DNI 18168818
 Especialidad del evaluador: DOCTOR TEMÁTICO ODONTÓLOGO

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ITEMS RELACIONES	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	X		X		X			
2	Soy aceptado por mi Grupo de Trabajo	X		X		X			
3	Los miembros del Grupo son distintos conmigo	X		X		X			
4	Mi Grupo de Trabajo me hace sentir incomodo	X		X		X			
5	El Grupo de Trabajo valora mis aportes	X		X		X			
6	Mi jefe crea una Atmósfera de confianza en el Grupo de Trabajo	X		X		X			
7	El jefe es mal Educado.	X		X		X			
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomé.	X		X		X			
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	X		X		X			
10	El jefe desconfía del Grupo de Trabajo.	X		X		X			
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	PERTENENCIA								
11	Entiendo bien las Bases de su trabajo en la Institución	X		X		X			
12	Los Beneficios de Salud que recibo en la Institución satisfacen mis Necesidades	X		X		X			
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	X		X		X			
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las Políticas de la Institución	X		X		X			
15	Los servicios de Salud que recibo en la Institución son deficientes	X		X		X			
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	RETribuCIÓN								
16	Recientemente me interesa el futuro de la Institución	X		X		X			
17	Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente sitio de trabajo	X		X		X			
18	Me avergüenzo decir que soy parte de la Institución	X		X		X			
19	Si mi remuneración no cubre mis gastos	X		X		X			
20	Sería más feliz en otra Institución	X		X		X			
	INFRAESTRUCTURA								
		X		X		X		X	

21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	X					X	
22	El ambiente Físico de mi Sitio de Trabajo es adecuado.	X					X	
23	El entorno Físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	X					X	
24	Es difícil tener acceso a la Información para realizar mi trabajo	X					X	
25	La Iluminación del Área de trabajo es deficiente	X					X	
26	La Institución despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño.	X					X	
27	La Institución brinda Estabilidad Laboral	X					X	
28	La Institución contrata personal por Terceros.	X					X	
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	X					X	
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	X					X	
	DIRECCION							
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la Institución.	X					X	
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	X					X	
33	Algunas tareas a Diario asignadas tienen poca relación con las metas	X					X	
34	Los funcionarios no dan a conocer los logros de la Institución	X					X	
35	Las metas de la Institución son poco entendibles	X					X	
36	El Trabajo en equipo con otros servicios es bueno.	X					X	
37	Los otros servicios responden bien a mis necesidades laborales.	X					X	
38	Cuando necesito información de otros servicios la puedo conseguir fácilmente.	X					X	
39	Cuando las cosas salen mal los Servicios son rápidos en culpar a otros.	X					X	
40	Los Servicios resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros.	X					X	

22 de noviembre del 2016

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez evaluador: VERTIZ OSORES JOAQUIN

Especialidad del evaluador: DOCTOR

2 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 3 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimer



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems CONDICIONES CLIMA	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	1. ¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?	X		X		X		
2	2. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
3	¿Tiene buenos compañeros en su trabajo?	X		X		X		
4	¿Es buena su relación con el personal de las otras áreas?	X		X		X		
5	¿Tiene en la empresa libertad para expresar sus inquietudes?	X		X		X		
6	¿Se siente parte de la empresa?	X		X		X		
7	¿Siente que la empresa se preocupa por Ud.?	X		X		X		
8	¿Se puede mejorar su ambiente de trabajo?	X		X		X		
	LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Los Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	X		X		X		
10	Los Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	X		X		X		
11	Los Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	X		X		X		
12	Los Jefes toman decisiones con la participación del personal de la unidad.	X		X		X		
13	Los Jefes de la unidad hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente al personal sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la Unidad.	X		X		X		
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	X		X		X		
	IDENTIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Se identificas con la institución en la que labora?	X		X		X		

16	¿Sabe Ud. desde cuando existe la organización, fecha de creación?	X					X		
17	¿Podría acuñar un lema o eslogan que caracterice a la institución?	X					X		
18	¿Considera que Ud. es importante para la institución?	X					X		
19	¿Cree que la institución lo considera importante para su funcionamiento?	X					X		
20	¿Le informan sobre las cosas que suceden en la institución?	X					X		
21	¿Le agrada su trabajo?	X					X		
MOTIVACION									
22	¿Se sientes recompensado por el trabajo que realiza?	X					X		
23	¿Considera que tiene buena motivación para realizar su trabajo?	X					X		
24	¿Se sientes encasillado en el puesto que ocupa?	X					X		
25	¿Necesitar impulsar o mejorar su rendimiento?	X					X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SUFICIENCIA** 22 de noviembre del 2016

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombre s del juez evaluador: **VERTIZ OSORES JOAQUIN**

Especialidad del evaluador: **DOCTOR**

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimer

Anexo 3 Cuestionario

Encuesta de clima Institucional Variable 1

INSTRUCCIONES: Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre *la forma como se presenta el Clima Institucional en la Institución*. Se agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

	DIMENSIÓN: RELACIONES	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi Grupo de Trabajo					
3	Los miembros del Grupo son distantes conmigo					
4	Mi Grupo de Trabajo me hace sentir incomodo					
5	El Grupo de Trabajo valora mis aportes					
6	Mi Jefe crea una Atmósfera de confianza en el Grupo de Trabajo					
7	El Jefe es mal Educado.					
8	Mi Jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
9	Las órdenes impartidas por el Jefe son arbitrarias					
10	El Jefe desconfía del Grupo de Trabajo.					
	DIMENSIÓN: PERTENENCIA	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
11	Entiendo bien los Beneficios que tengo en la Institución					
12	Los Beneficios de Salud que recibo en la Institución satisfacen mis Necesidades.					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las Políticas de la Institución					
15	Los servicios de Salud que recibo en la Institución son deficientes					

	DIMENSIÓN: RETRIBUCIÓN	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
16	Realmente me interesa el futuro de la Institución					
17	Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente sitio de trabajo.					
18	Me avergüenzo decir que soy parte de la Institución					
19	Sin remuneración no trabajo Horas Extra.					
20	Sería más feliz en otra Institución					
	DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente Físico de mi Sitio de Trabajo es adecuado.					
23	El entorno Físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24	Es difícil tener acceso a la Información para realizar mi trabajo					
25	La iluminación del Área de trabajo es deficiente					
26	La Institución despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño.					
27	La Institución brinda Estabilidad Laboral					
28	La Institución contrata personal por Terceros.					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
	DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la DIROES PNP.					
32	Conozco bien como la DIROES PNP está logrando sus metas					
33	Algunas tareas a Diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34	Los oficiales no dan a conocer los logros de la Gran Unidad					
35	Las metas de la Institución son poco entendibles					
36	El Trabajo en equipo con otros servicios es bueno.					
37	Los otros servicios responden bien a mis necesidades laborales.					

	DIMENSIÓN: RETRIBUCIÓN	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
16	Realmente me interesa el futuro de la DIROES PNP					
17	Recomiendo a mis amigos la DIROES PNP como un excelente sitio de trabajo.					
18	Me avergüenzo decir que soy parte de la DIROES PNP					
19	Sin remuneración no trabajo Horas Extra.					
20	Sería más feliz en otra Unidad PNP					
	DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente Físico de mi Sitio de Trabajo es adecuado.					
23	El entorno Físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24	Es difícil tener acceso a la Información para realizar mi trabajo					
25	La iluminación del Área de trabajo es deficiente					
26	La DIROES PNP despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.					
27	La DIROES PNP brinda Estabilidad Laboral					
28	La DIROES PNP contrata personal por Terceros.					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
	DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la DIROES PNP.					
32	Conozco bien como la DIROES PNP está logrando sus metas					
33	Algunas tareas a Diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34	Los funcionarios no dan a conocer los logros de la Institución					
35	Las metas de la DIROES PNP son poco entendibles					
36	El Trabajo en equipo con otros servicios es bueno.					
37	Los otros servicios responden bien a mis necesidades laborales.					

38	Cuando necesito información de otros servicios la puedo conseguir fácilmente.					
39	Cuando las cosas salen mal los Servicios son rápidos en culpar a otros.					
40	Los Servicios resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

Encuesta de Competencias Laborales Variable 2

INSTRUCCIONES: Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre *la forma como se presentan las Competencias laborales en la Institución*. Se agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

DIMENSION CLIMA	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1. ¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?					
2. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?					
3. ¿Tiene buenos compañeros en su trabajo?					
4. ¿Es buena su relación con el personal de las otras áreas?					
5. ¿Tiene en la DIROES PNP libertad para expresar sus inquietudes?					
6. ¿Se siente parte de la DIROES PNP?					
7. ¿Siente que la DIROES PNP se preocupa por Ud.?					
8. ¿Se puede mejorar su ambiente de trabajo?					
DIMENSION DE LIDERAZGO	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi	Siempre
9. ¿Participa en la toma de decisiones en su trabajo?					
10. ¿Su jefe conversa siempre con Usted, de los problemas del centro?					
11. ¿Es adecuado el trato del Director hacia los trabajadores?					
12. Su jefe es irremplazable?					
13. ¿Su jefe tiene cualidades de líder?					
14. ¿Su jefe cree que es el personaje principal dentro de la organización?					
DIMENSION DE IDENTIDAD	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi	Siempre
15. ¿Se identifica con la DIROES PNP en la que labora?					
16. ¿Sabe Ud. desde cuando existe la organización, fecha de creación?					
17. ¿Podría acuñar un lema o eslogan que caracterice a la DIROES PNP?					
18. ¿Considera que Ud. es importante para la DIROES PNP?					
19. ¿Cree que la DIROES PNP lo considera importante para su funcionamiento?					
20. ¿Le informan sobre las cosas que suceden en la DIROES PNP?					

21. ¿Le agrada su trabajo?					
DIMENSION DE MOTIVACION	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi	Siempre
22. ¿Se sientes recompensado por el trabajo que realiza?					
23. Considera que tiene buena motivación para realizar su trabajo?					
24. ¿Se sientes encasillado en el puesto que ocupa?					
25. ¿Necesitar impulsar o mejorar su rendimiento?					

ANEXO 4

BASE DE DATOS

N°	COMPETENCIAS LABORALES																									
	Clima								Liderazgo							Identidad							Motivación			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	1	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	
3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	2	5	3	5	2	5	5	3	2	3	3	2	3	5	1	
4	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
6	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	4	3	2	4	2	3	1	1	
7	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
8	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
9	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	
10	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	
11	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
12	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
13	1	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	4	2	2	2	2	2	
14	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	
15	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
16	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	4	3	2	4	2	2	2	2	
18	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	
19	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
20	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
21	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	
22	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	
23	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
24	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
25	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2	2	
26	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
27	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
28	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2	
29	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
30	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
31	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
32	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
33	1	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	4	2	2	2	2	2	
34	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
35	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
36	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
37	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	
38	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
39	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	
40	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
41	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
42	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
43	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2	
44	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
45	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	
46	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	
47	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
48	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	4	3	3	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	
49	1	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	4	2	2	2	2	2	
50	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	
51	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	
52	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
53	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	
54	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	
55	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	4	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2
56	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
57	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	
58	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	
59	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	
60	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2	2	
61	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	4	3	2	4	2	2	2	2	
62	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	
63	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2	
64	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
65	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	

66	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4
67	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
68	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	4	3	3	4	2	2	4	2	2	2	4	4
69	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2
70	1	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	4	2	2	2	2
71	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	12	1	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
72	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1
73	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
74	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2
75	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4
76	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	4	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2
77	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
78	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2
79	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4
80	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
81	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2
82	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	4	3	2	4	2	2	2
83	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2
84	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2
85	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
86	1	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	4	2	2	2	2
87	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4
88	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
89	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	4	3	3	4	2	2	4	2	2	2	2	4
90	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2
91	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
92	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3
93	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
94	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
95	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
96	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
97	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
98	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2
99	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
100	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
101	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
102	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
103	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
104	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
105	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2
106	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
107	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
108	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
109	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
110	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
111	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
112	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2
113	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
114	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
115	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
116	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
117	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
118	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
119	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2
120	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
121	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
122	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
123	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
124	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
125	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
126	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2
127	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
128	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
129	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
130	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
131	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
132	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
133	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2
134	4	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
135	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
136	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
137	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
138	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
139	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5
140	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2

N°	CLIMA INSTITUCIONAL																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
10	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
11	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
15	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
16	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
18	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
22	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
23	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
26	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
30	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
31	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
32	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
33	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
34	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
35	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
36	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
37	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
38	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
40	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
43	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
44	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
45	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
46	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
47	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
48	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
50	3	3	3	3	4	2	4	4	1	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4
51	3	2	4	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	4	4	1	1	2	1	3
52	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
53	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
54	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
55	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	2	3	2	3
56	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
57	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
58	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
59	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
60	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	4
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
62	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
64	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
65	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
66	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
67	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
68	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
70	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1

71	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	
72	3	2	4	4	3	1	1	2	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	3	
73	3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
74	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
75	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
76	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	2	3	2	3
77	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
78	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
79	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
80	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3
81	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
83	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
85	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
86	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
87	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
88	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
89	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
91	3	3	3	3	4	2	4	4	1	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4
92	3	2	2	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	2	3	2	3
93	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
94	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
95	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
96	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
97	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
98	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
99	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
100	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
101	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
102	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
103	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
104	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
105	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
106	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
107	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
108	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
109	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
110	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
111	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
112	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
113	3	2	4	4	3	1	1	2	1	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	3
114	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
115	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
116	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
117	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
118	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
119	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
120	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
121	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
122	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
123	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
124	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
125	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
126	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
127	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
128	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
129	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
130	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
131	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
132	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
133	3	2	4	4	3	1	1	2	1	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	3
134	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
135	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
136	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
137	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
138	3	2	4	4	3	1	1	2	1	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	3
139	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
140	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	1	1	4	1	1	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	4	2	1	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	1	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	2
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	4	4	4	4	2	1	2	1	2	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	1	
3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	2	

2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
1	3	2	2	3	1	3	3	3	1	2	3	2	4	2	2	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	
3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	
2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	
2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	
2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
1	3	2	2	3	1	3	3	3	1	2	3	2	4	2	2	1	1	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
1	3	2	2	3	1	3	3	3	1	2	3	2	4	2	2	1	1	1	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	

COMPETENCIAS LABORALES PILOTO																									
N°	Clima								Liderazgo							Identidad							Motivación		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	1
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2
3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	2	5	3	5	2	5	5	3	2	3	3	2	3	5	1
4	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
6	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	4	3	2	4	2	3	1	1
7	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
8	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
9	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2
10	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4
11	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
12	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
13	1	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	4	2	2	2	2	2
14	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4
15	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
16	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	4	3	2	4	2	2	2	2
18	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2
19	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
20	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
21	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2
22	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4
23	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
24	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
25	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2	2
26	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
27	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
28	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2
29	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
30	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4

CLIMA INSTITUCIONAL PILOTO																				
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
10	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
11	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
15	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
16	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
18	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
22	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
23	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
26	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
30	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	1	1	4	1	1	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	4	2	1	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3
2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3


Anexo 5
Autorización de aplicación de instrumentos

C O N S T A N C I A

-----Por intermedio del presente documento se hace Constar que, el Coronel. PNP en situación de retiro Eleodoro Germán FLOREZ VALDIVIA, identificado con DNI. N° 42366606, ha sido autorizado a fin de realizar su trabajo de Investigación en esta dependencia policial, sobre "AMBIENTE INSTITUCIONAL Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA DIRECCION DE OPERACIONES ESPECIALES DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU. LIMA 2016.

---Se expide la presente para los fines del interesado. -----

Vitarte, 08 de Noviembre del 2016



OA - 219497
Walter Ascención CHICANA DETT
CORONEL PNP
DIRECTOR EJECUTIVO (I) DIREFE - PNP

Anexo 6 Artículo Científico.

TÍTULO

Clima institucional y competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima. 2016.

AUTOR: Br. Florez Valdivia Germán.

Avisponfir_48@hotmail.com. DIROES.

1. RESUMEN.

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Clima institucional y las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por 140 policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, se consideró una muestra igual a la población en las cuales se han estudiado las variables: Clima institucional y las competencias laborales. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar encuesta de Clima laboral de Acero y Yusssef y la encuesta de Competencias laborales de Cojulum Cinfuentes, todos con escala de Likert, que brindaron información acerca de la relación que existe entre las variables de estudio en sus distintas dimensiones.

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

PALABRAS CLAVE

Palabras Clave: Clima Institucional, Competencias Laborales.

ABSTRACT.

The present investigation had as general objective to determine the relation between the Institutional Climate and the labor competences in the Direction of Special Operations of the National Police of Peru. Lima. 2016.

The population or universe of interest in this investigation is made up of 140 police officers of the Special Operations Division of the National Police of Peru. Lima. 2016, it was considered a sample equal to the population in which the variables were studied: Institutional climate and labor competencies. The method used in the research was hypothetico-deductive. This research used for its purpose the non-experimental design of correlation level, which collected the information in a specific period, which was developed by applying the Steel and Yussef Labor Weater survey and the Cojulum Cinfuentes Labor Competence survey, all with a scale of Likert, who provided information about the relationship between the study variables in their different dimensions.

The result of the Rho Spearman correlation coefficient of 0.737 indicates that there is a positive relationship between the variables and is also found in the high correlation level and the bilateral significance level $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant), the null hypothesis is rejected and The general hypothesis is accepted; It is concluded that: The institutional climate is significantly related to the labor competencies in the Special Operations Directorate of the Peruvian National Police. Lima. 2016.

2. KEYWORDS.

Keywords: Institutional Climate, Labor Competencies.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación titulada: Clima institucional y Competencias Laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima 2016, nace a raíz de observar gran cantidad de problemas de los cuales, la investigación se centra en el clima institucional enmarcado dentro de una serie de conflictos dado el recorte de los ingresos económicos, programaciones de trabajo inadecuadas, además de carga laboral sujeta a situaciones de alto riesgo, la disminución del

uso del 24 por 24 trae también consigo una disminución de los ingresos creando un malestar y falta de motivación, satisfacción propiciando la formación de grupos de intereses diferentes, otro motivo de distanciamiento son las diferentes competencias laborales que no se toman en cuenta para la asignación de tareas y así como para la calificación de ascensos del personal policial. Todas estas manifestaciones afectan sobre manera el trabajo policial en sus misiones tan delicadas de resguardo del orden interno, si a esto le sumamos los salarios no adecuados, la falta de un adecuado control de atención de salud policial, que los respalde en caso de accidentes, el rendimiento policial se ve menoscabado en gran parte de su trabajo.

En el ámbito Internacional, sobre la problemática del clima institucional en las instituciones policiales, el autor mexicano Olivaros, (2010), establece:

Se plantea que todas las formas de operar propician una suerte de violencia institucional fuera de la legalidad, así como una subcultura (saberes, significados, comportamientos, usos y costumbres, valores, lenguaje) al margen de lo que los reglamentos formales establecen, la interiorización de una deontología o ética profesional, de lo que significa ser buen policía, sino por la decodificación de las pautas secretas reconocidas en la institución, que los recién llegados deben develar y asimilar, para convertirse en miembros plenos de la comunidad (p.14).

Los sueldos bajos, los riesgos que se generan por su característica laboral, los deficientes servicios de salud policial, inestabilidad para ascensos y sobre todo ausencia de una política guía para una reforma policial adecuada hacen o crean un clima institucional contaminado y peligroso que desdice los valores que se promueven en las escuelas de formación policial.

Sobre la problemática de las competencias laborales el autor español Aguilar (2102), describe:

Se tiene la necesidad de una formación policial centrada en la capacitación de sus miembros para un desempeño profesional eficaz frente a este tipo de imprevistos, conociendo el modo de prevenirlos y combatirlos, logrando la seguridad y protección de los ciudadanos en todo momento. Este interés ha llevado al perfeccionamiento y adaptación de las actuaciones formativas en las instituciones con competencias en materia policial (p.10).

El en ámbito Nacional, la problemática en el Perú, sobre el clima institucional en el personal policial del Perú, según el autor Jananpa (2103), opina que:

Los tiempos cambian, las organizaciones y sus necesidades también, así como la nueva Era del Conocimiento implica que las organizaciones sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional. Las nuevas formas de gestionar introduce un clima motivador e innovador obteniendo resultados positivos en la identificación de sus integrantes (personas como socios que agregan valor e inteligencia) con los objetivos de la organización (p.6).

Respecto al problema sobre competencias laborales en el personal policial del Perú, Costa (2012) refiere que:

Las deficientes condiciones de bienestar y trabajo de los policías, que atentan contra el buen desempeño profesional, la calidad del servicio que brindan y, en ocasiones, su propia salud física y mental, condicionan a una policía eficiente sin una institución que le brinde a su personal, de manera permanente, formación moderna y de excelencia; posibilidades de desarrollo profesional, personal y familiar; y, las mínimas facilidades para hacer bien su trabajo (p.8).

Teniendo en cuenta toda ésta problemática que aqueja a la institución, es necesario proponer al comando las acciones para revertir esta situación observada y presentar también estrategias efectivas para mejorar la gestión.

El tema planteado es relevante porque se trata de un problema que concierne a la Policía Nacional del Perú, basado en el Clima institucional y su relación con tres dimensiones: competencias laborales, liderazgo, identidad y motivación.

Asimismo se justifica teóricamente, teniendo a los postulados de Rivas, (2014) que dice:

En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. Un trabajo investigativo tiene

justificación teórica cuando se cuestiona una teoría, es decir los principios que soportan su proceso de implantación (p.2).

Por tal motivo, estas variables se sustentan teóricamente en la presente investigación, mediante la descripción de cada una de ellas, con este trabajo se abre camino para aportar resultados y conclusiones en beneficio de la gestión de la entidad.

Respecto a la investigación metodológica, Moreno (2013, cita a Sánchez, 1986) quien dice que: “El cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas, el manejo de estadísticas que permita cuantificar a las variables de estudio (p. 4)

Los Instrumentos que se emplearon en esta Investigación se validaron por expertos y de acuerdo a su juicio fueron aptos para su empleo en la muestra requerida, las cuales explican los problemas que se propusieron permitiendo dar unas alternativas de solución a través de las recomendaciones.

La justificación es práctica ya que según Moreno (2013) especifica que:

Una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda resolver un problema o por lo menos pone estrategias que, de aplicarlas contribuirían a resolverlo, vale decir, explicar por qué es conveniente es llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivaran de ella (p.4).

La realización de esta investigación permitió conocer la situación actual de la institución, como se asocian las variables de estudio, con el fin de identificar aquellos factores que estén funcionando inapropiadamente y aquellos que pudieran estar funcionando deficientemente en la calidad de trabajo, equidad, eficacia y eficiencia de la institución. Lo que significa un aporte para la Institución.

Se justifica económicamente ya que al haber un clima institucional saludable el cuerpo policial mejorará su labor diaria haciendo que se incremente su producción.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Aguilar (2012) en su tesis de maestría: “*Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la Comunidad Valenciana basado en Competencias*”. Universidad de Valencia. Objetivo determinar la

formación inicial y su relación con las competencias. Descriptiva correlacional, no experimental, cuantitativa, instrumentos específicos, muestra 38 policías. El autor concluye que: (a) Se concluye que la mayoría opino que es en la fase inicial donde se deben de establecer y cultivar las competencias laborales, (b) Se concluye que tienen preponderancia las competencias procedimental y actitudinal en relación a la conceptual y (c) Se concluye en reprogramar la malla curricular en relación a la demanda actual en términos sociales.

Alelu (2010) en su tesis doctoral: *“Incidencia de la cultura sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle Cauca”*. Universidad Nacional de Colombia. Objetivo demostrar la relación entre Cultura Organizacional y Bienestar laboral. Descriptiva correlacional, no experimental, cuantitativa, instrumentos específicos, muestra 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta. El autor concluye que: (a) Las personas al estar inter relacionadas persiguen una meta común pero en ese devenir propician cambios continuos que impactan a todo el grupo, (b) Tanto como el bienestar y ambiente son percibidos claramente por las personas que laboran en la institución y estos afectan sus acciones conductuales, (c) Generalmente el bienestar es adecuado cuando está en relación a los incentivos y derechos ganados, y (d) Cualquier aspecto de bienestar esta su éxito asegurado si está dentro del plan de comunicación interna de la entidad.

Jananpa (2013) Tesis Maestría: *“Clima organizacional en la comisaría PNP de Huánuco”*. Universidad Hermilio Valdizán. Objetivo determinar los niveles del clima organizacional. Investigación aplicada, descriptiva, cuantitativa, instrumentos específicos, la muestra está compuesta por todo el personal policial de la comisaria PNP Huánuco. El autor concluye que: (a) Los efectivos policiales en la comisaria PNP Huánuco perciben que la dotación de recursos, materiales y equipos no es la adecuada, según la escala empleada se considera esta dimensión como mala, (b) Los efectivos policiales se sienten identificados con el trabajo que realizan en la Comisaría PNP – Huánuco, según la escala empleada se considera como bueno, (c) De las encuestas realizadas se observó que la organización policial está desarrollando y se preocupa por la identificación con el trabajo, trabajo en equipo, la estructura de la organización y la motivación, y (d) Según el tiempo en el servicio de los efectivos policiales de la comisaría, se

observó que a mayor antigüedad perciben de manera más favorable las dimensiones de liderazgo, comunicación e información y sistema de recompensa.

REVISIÓN LITERARIA

Mendoza (2011) el clima institucional se define como la percepción sobre el ambiente de trabajo que tienen, directa o indirecta, los docentes sobre su Organización.

Para Seisdedos (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Unam, (2012) , define qué;

La cultura policial es un concepto útil si se relaciona con los entornos o ambientes ocupacional y organizacional de la vida policial, cuyos elementos pueden propiciar (o no) prácticas y significados que generen consecuencias y costos sociales impropios de una sociedad democrática. Para dotar al concepto de mayor riqueza analítica es necesario no reducirlo a un concepto valorativo (negativo). Para una visión de este tipo, la cultura policial sería todas las características reprobables y todos los obstáculos que por inercia poseen las corporaciones (formas históricas de hacer las cosas que evitan que se cumplan los objetivos que todos deseamos, los cuales serían coincidentes con lo establecido en leyes y marcos normativos racionales y transparentes (p.49).

Respecto a las dimensiones del Clima institucional se tiene a:

Dimensión de Relaciones.

Según Bisquerra (2012) las relaciones la define como: “Es una interacción recíproca entre dos o más personas.” (p.1). Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Dimensión de Pertenencia

Tosi (2013) “El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo auto reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores” (p.1)

Dimensión de Retribución

Vega (2015, cita a Martocchio (1998): “Quien divide la retribución/compensación en dos grandes apartados. En primer lugar existe una denominada Compensación intrínseca o no monetaria definida como la satisfacción que el trabajador consigue del propio puesto de trabajo en sí mismo o del entorno en el que lo desempeña.” (p.12).

Se entiende por un estipendio de diversa naturaleza, pudiendo ser de orden económico, bonificaciones premios, etc. Su finalidad es mantener contento al trabajador.

Dimensión de Infraestructura

International Recovery platform, (2016): “La infraestructura puede ser definida como las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemas necesarios para el buen funcionamiento de una sociedad y su economía.” (p.1)

En los diferentes ámbitos de la administración tanto público como privado se estipula que esta en relación con locales o edificaciones en donde se encuentra instalada la entidad.

Dimensión de Dirección.

Rosas (2013, cita a Hampton): “Proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la Dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal” (p.1)

Variable competencias laborales

Escobar (2015, cita a Boyatzis, 1982) Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (p.4).

Escobar (2015, cita a OIT, 1979): “ Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello” (p.4).

Sandoval (2010) Describe los siguientes enfoques:

Enfoque Funcionalista: Establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. La competencia dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que

hace la persona dentro de su labora, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer.

Enfoque Conductista: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad.

Enfoque Constructivista: Da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización.

(p.7).

Dimensión de las competencias laborales

Dimensión de Clima.

Quintana (2013 cita a Litwin, 1968): "Cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa" (p.1).

Las características propias de la entidad, sus normas, comportamientos laborales, políticas de recursos humano; todos ellos van formando una atmosfera propia que de hecho influye para bien o para mal en el trabajador.

Dimensión de Liderazgo.

Sanchez (2013, cita a gibb): "Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo" (p.2). Conjunto de cualidades específicas que diferencia a unas personas de otras que proponen la transformación de la conducta para lograr un objetivo que favorezca a todos, podría estar presente el carisma y la potencialidad de convocar par lograr resultados.

Dimensión de Identidad.

Curras, (cita a Balmer 2014): “La identidad corporativa comprende tres dimensiones y son esenciales: la mente, el alma y la voz. La mente es el producto de las decisiones conscientes” (p.2)

La persona tiene identidad en la entidad cuando es reconocido no solo por su nombre si no por su labor, en la entidad su identidad esta dada por su accionar frente a sus usuarios.

Dimensión de Motivación

Naranjo, (2012, cita a Santrock, (2002): “El conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p.4)

El ser humano es una persona de necesidades que es motivado constantemente por su entorno y que se estimula en el campo laboral de manera continua.

PROBLEMA

¿En qué medida el clima institucional se relaciona con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016?.

OBJETIVO

Determinar en qué medida el clima institucional se relaciona con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

MÉTODO

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el método no experimental con un diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 140 policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Las técnicas del muestreo que se utilizó fue no probabilística. Son aquellas en las que los sujetos de la muestra se eligen sobre la base de probabilidades conocidas (Aravena, 2006 p. 136).

RESULTADOS

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente

significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

DISCUSIÓN

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Aguilar (2102); puesto que coincide en afirmar que actualmente, el concepto “competencia laboral” ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; sin embargo, surge en Europa alrededor de la década de los 80's como marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las corporaciones; vivimos en un mundo globalizado en donde los empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos, las competencias laborales, son el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior, es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Candel (2012); puesto que coincide en afirmar que anteriormente, las organizaciones estaban interesadas en tener entre su capital humano, personas con conocimientos pertinentes para la posición a cubrir; ello era lo que se consideraba talento, sobre todo porque la educación no era tan accesible para todos. Por muchos años se consideraba que el tener estudios te abría puertas y que entre más estudios tuviera uno, era mejor. Ya no bastaba una licenciatura o una ingeniería, había que tener además maestrías, doctorados y cualquier otro estudio complementario; en este sentido con el tiempo esto evolucionó, pues las empresas se dieron cuenta que la gente salía bien preparada, pero no sabía hacer nada. Tenían los conocimientos, pero no la experiencia; y eso afecta en las instituciones sean estas privadas o públicas: mientras están pagando un salario por conocimientos, la realidad es que el empleado apenas está aprendiendo a hacer y mientras lo domina, la institución se

ve afectada en productividad, cargas laborales, etc; las instituciones se dieron cuenta, que lo que necesitan no es un diploma en la pared, sino alguien que pueda llevar a cabo ciertas funciones que beneficien la empresa.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo establecido por Jananpa (2013); puesto que coincide en afirmar que un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto; y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un clima insostenible, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo; esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. Por eso es importante tener en cuenta los indicadores del clima organizacional y crear un clima laboral agradable que permita: Un clima cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo; así mismo el incremento del interés: el clima distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven así como el interés por emprender nuevos proyectos.

Por ello los anteriores conceptos integran variables como: valores, estructura, comunicación, ritos, creencias, códigos, simbologías, toma de decisiones, clima laboral, sentido de pertenencia, entre otros; así mismo en algunas ocasiones el Bienestar Laboral de los servidores públicos de Cárdenas centro depende de los incentivos y/o recompensas que puede en algún momento dado recibir o exigir de la institución y en ocasiones de la Secretaría de Educación Municipal de Palmira. La falencia o ausencia de dichos incentivos influyen en el bienestar general de los servidores y esto a su vez redundará en la Cultura Organizacional.

CONCLUSIONES

Primera: En cuanto al objetivo General, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente

de correlación Rho Spearman de 0.737, demostró una alta asociación entre las variables.

Segunda: En cuanto al objetivo 1, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de clima de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737, demostró una alta asociación entre las variables.

Tercera: En cuanto al objetivo 2, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de liderazgo de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.690, demostró una alta asociación entre las variables.

Cuarta: En cuanto al objetivo 3, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de Identidad de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737, demostró una alta asociación entre las variables.

Quinta: En cuanto al objetivo 4, la presente investigación demuestra que el Clima institucional se relaciona significativamente con la dimensión de motivación de las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.669, demostró una alta asociación entre las variables.

REFERENCIAS

Aravena, M. (2006). Investigación Educativa I. Universidad ARCIS. Obtenido de:

www.ener.eduar/06_investigaci3n/revsitacdydescargas/cdt25.

Alelu, H. (15 de diciembre de 2010). *Encuesta*. Obtenido de

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

- Aguilar, M. (2012). *Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la Comunidad Valenciana basado en Competencias*. (Tesis de maestría), Universidad de Valencia. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81859/aguilar.pdf>.
- Bisquerra. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html.
- Candel, M. (2012). *Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. (Tesis de grado), Universidad de Murcia. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/28424/1/Tesis%20PDF.pdf>
- Costa, G. (2012). *Problemas y desafíos de las policías en América Latina*. Obtenido de <http://www.comunidadessegura.org.br/pt-br/node/41608>.
- Curras, P. (2014). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Obtenido de Teoría y Praxis.
- Escobar, V. (5 de enero de 2015). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Jananpa, L. (2013). *Clima organizacional en la comisaría PNP de Huánuco*. (tesis de maestría), Universidad Hermilio Valdizán. Obtenido de: <http://automatisoft.pe/documentation/1aresumendeinvestigacionenlapnp.pdf>
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de inicial de la red N°9 - Callao*. (Tesis de grado), Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relacion%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf.

- Moreno, G. (2012). Metodología de investigación, pautas para hacer tesis. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Naranjo, P. (2012). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Recuperado. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Quintana, A. (2013). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.pe/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Rivas, L. (2014). *Conocimiento gerencial en empresas multinegocios caso Suramericana S.A.* (Tesis doctoral en administración), Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/4278/RivasLuzMariaTesisdoctorado2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y,.>
- Rosas, M. (2013). *Definiciones y Principios Básicos De Dirección*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7r54gQFKedAJ:es.slideshare.net/marosas13/definiciones-y-principios-bsicos-de-direccin&num=1&hl=es-419&gl=pe&strip=0&vwsrc=0>
- Sanchez, G. (2013). *Definición de Liderazgo según Autores*. Obtenido de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- Tosi, A. (6 de febrero de 2013). *Identidad corporativa, ¿Cuánto influye en el sentido de pertenencia?* Obtenido de <http://lhsmart.com/blog/?p=568>
- Unam. (2012). *Función, Organización y Cultura Policial*. Obtenido de <https://www.juridicas.unam.mx/>
- Vega Gomez , U. (2015). *Gestión de retribuciones: "Una perspectiva estratégica"*. Tesis de Maestría, Universidad del País Vasco. Recuperado el 5 de Febrero de 2017, de <http://www.ehu.eus/documents/1393006/6224470/Gestion-de-retribuciones-Una-perspectiva-estrategica.pdf>.

DECLARACIÓN JURADA
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Eleodoro Germán Flórez Valdivia, estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa de Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DN 43266606, con el artículo titulado “Clima institucional y competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima. 2016” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 30 de abril del 2017

Eleodoro Germán Flórez Valdivia