



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO
TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO,
ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

Autor: Lcdo. Revenga Juan.

Bárbula, noviembre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO
TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO,
ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

Línea de Investigación: Análisis de las organizaciones

Autor:
Lcdo. Revenga Juan.

Bárbula, noviembre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO
TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO,
ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Autor: Lcdo. Revenga Juan
Tutor: Prof. Juan Montserrat

Bárbula, noviembre 2024.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

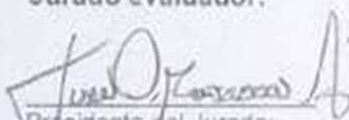
En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

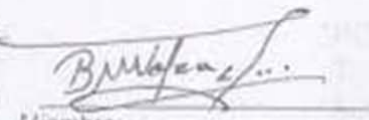
"CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO, ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO"

Presentada para optar al grado de **MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA** por el aspirante **Revenga Juan**, titular de la C.I.V- 15.000.275, realizado bajo la tutoría del Prof. Juan Montserrat, titular de la C.I No. V- 12.902.876, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 14 días del mes de octubre de 2024.

Jurado evaluador:


Presidente del Jurado
Prof. Juan Montserrat
C.I. V- 12.902.876


Miembro
Prof. Bruno Valera
C.I. V- 7.575.154


Miembro
Prof. Annelin Díaz
C.I. V-9.436.39



Edif. Uno, P.B. Campus Bárbula, Municipio Naguanagua, Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita - Edo. Aragua, Telf. 0243 - 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUC1



FACESUC1



FACES UC



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Juan Montserrat, titular de la Cédula de Identidad N° V- 12.902.876, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO, ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**, presentado por el ciudadano Lcdo. Revenga Chacón Juan Alexander, titular de la Cédula de Identidad N° 15.000.275, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas , Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 4 días del mes de julio del año dos mil veinticuatro.

Firma:

Msc. Juan Montserrat

Tutor

C.I. V.- 12.902.876

Bárbula, noviembre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

'CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO, ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO'.

Presentada para optar al grado de **MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA** por el aspirante **Revenga Juan**, titular de la C.I.V- 15.000.275, realizado bajo la tutoría del Prof. Juan Montserrat, titular de la C.I No. V- 12.902.876, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 14 días del mes de octubre de 2024.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado:
Prof. Juan Montserrat
C.I. V- 12.902.876

Miembro:
Prof. Bruno Valera
C.I. V- 7.575.154

Miembro:
Prof. Annelin Díaz
C.I. V-9.436.39

Edif. Uno, P.B. Campus Bárbula, Municipio Naguanagua, Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita - Edo. Aragua, Telf. 0243 - 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUC1



FACESUC1



FACES UC



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO
TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO,
ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Tutor Académico

Msc. Mahie Sierra

Autor: Lcdo. Revenga Juan

Bárbula, noviembre 2024.

DEDICATORIA

A mi Dios, Todopoderoso,
Por permitirme lograr cada una de mis metas trazadas.

A mis Padres,
Para ellos Que Brille para ustedes la Luz Perpetua, sé que desde el cielo me cuidan y
guían cada uno de mis pasos

A mis hijos
mi éxito es el de ustedes queridos hijos.

A mi esposa, Yusmary Hernández,
Gracias por tu apoyo incondicional mi vieja, te amo

Lcdo. Juan Revenga.

De todos ustedes es mi triunfo, mil gracias

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO, por guiarme en todo momento.

A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente.

A LA MSC. JUAN MONRSERRAT, por confiar en mí, siendo mi tutor, gracias por su apoyo incondicional.

A LA MSC. MAHIE SIERRA, gracias por las enseñanzas.

AL PROFESOR BRUNO VARELA, que me apoyo en todo momento para culminar con éxito otra meta más.

A LA LCDA.MARICARMEN TAMAYO, por ser más que una profesora, una amiga incondicional.

A LA MSC. MARIA TORREALBA, gracias viejita sin tu apoyo no lo hubiera logrado, tu ética y profesionalismo, fue de gran ayuda para culminar esta meta.

Lcdo. Juan Revenga.

“Gracias a todos ustedes por su valioso e incondicional apoyo”

ÍNDICE GENERAL

pp.

AVAL TUTOR.....	v
VEREDICTO	vi
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
 INTRODUCCIÓN	 166
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	20
Planteamiento del Problema	20
Objetivos de la Investigación	28
Justificación de la Investigación.....	29
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	31
Antecedentes de Investigación	31
Bases teóricas	39
Bases Legales.....	69
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	82
Tipo de Investigación	82
Diseño de la Investigación.....	84
Nivel de la Investigación	84
Población y Muestra	85
Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	87
Validez y Confiabilidad	88
Confirmación de la confiabilidad	84
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	96
 CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES	123
 RECOMENDACIONES.....	 128
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	130
ANEXOS	138

ÍNDICE DE CUADROS

pp.

Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico	21
--	-----------

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

pp.

Tabla y Gráfico N° 1 Dimensión Clima Organizacional/ Indicador Influencia	97
Tabla y Gráfico N° 2 Dimensión Clima Organizacional/ Indicador Métodos de Mando.....	99
Tabla y Gráfico N° 3 Dimensión Clima Organizacional/Indicador Comunicación.....	101
Tabla y Gráfico N° 4 Dimensión Clima Organizacional/Indicador Toma de Decisiones.....	102
Tabla y Gráfico N° 5 Dimensión Clima Organizacional/Indicador Planificación y Control..	104
Tabla y Gráfico N° 6 Dimensión Clima Organizacional/Indicador Motivación	106
Tabla y Gráfico N° 7 Dimensión Clima Organizacional/Indicador Motivación.....	108
Tabla y Gráfico N° 8 Debilidades y Fortalezas del CO/Indicador Percepción Interna.....	110
Tabla y Gráfico N° 9 Debilidades y Fortalezas del CO /Indicador Percepción Interna.....	112
Tabla y Gráfico N° 10 Mejores prácticas de la GO /Indicador Talento Humano.....	114
Tabla y Gráfico N° 11 Mejores prácticas de la GO /Indicador Cultura organizacional.....	116
Tabla y Gráfico N° 12 Mejores prácticas de la GO /Indicador Reclutar Talento Clave.....	117
Tabla y Gráfico N° 13 Mejores prácticas de la GO /Indicador Evaluación de Desempeño... 	120
Tabla y Gráfico N° 14 Mejores prácticas de la GO /Indicador Planes de Compensación....	121



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENTIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO
TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO,
ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

Autor: Lcdo. Juan Revenga

Tutor: Msc. Juan Montserrat

Fecha: 11-2024

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones, necesitan constantemente realizar estrategias, que les permitan tener escenarios cambiantes y competitivos, los cuales dispongan de un talento humano idóneo que se sienta comprometido capacitados y motivados para el logro de las metas y objetivos. La presente investigación tiene como objetivo general: Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en DVTT, Base Lomas del Este, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo. El estudio es no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, con una muestra de 13 funcionarios. La investigación fue de carácter descriptivo, por cuanto se desea aportar solución a un problema concreto, tipo documental de campo ya que se recolectó la información en el lugar donde ocurre el fenómeno. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, contentivo de 46 ítems, utilizando el juicio de expertos por parte de Torrealba (2023), destacando que cumple con la valoración idónea y con la adecuación correspondiente para este trabajo de investigación, lo que permite su validación. Se procede a confirmar la confiabilidad, utilizando el Índice de Bellack. Se pudo determinar que la confianza del instrumento es de 92,85%. En conclusión, que es necesario mejorar la situación actual del clima organizacional en la Base Lomas del Este, de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, con centro en la motivación de los oficiales, todo lo cual coadyuvará en el desempeño laboral de los funcionarios, para establecer estrategias viables con las cuales se reafirmará la organización, sus valores y fines sustantivos.

Palabras clave: clima organizacional, motivación, satisfacción laboral, desempeño laboral.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
AREA OF POSTGRADUATE STUDIES
MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION
MANAGEMENT MENTION
BARBULA CAMPUS



**ORGANIZATIONAL CLIMATE FROM THE PERSPECTIVE OF THE
OFFICERS OF THE SURVEILLANCE AND LAND TRAFFIC DIVISION OF
THE POLICE CORPS OF THE CARABOBO STATE, ORIENTED TO
INCREASE MOTIVATION AT WORK.**

Author: Lcdo. Juan Revenga

Tutor: Msc. Juan Montserrat

Date: 11-2024

ABSTRACT

Nowadays, organizations constantly need to carry out strategies that allow them to have changing and competitive scenarios, which have suitable human talent that feels committed, trained and motivated to achieve goals and objectives. The general objective of this research is: Analyze the organizational climate at work of the officers who work at DVTT, Lomas del Este Base, of the Carabobo State Police Corps, aimed at increasing motivation at work. The study is non-experimental, because it was carried out without deliberately manipulating the variables, with a sample of 13 officials. The research was descriptive in nature, since the aim is to provide a solution to a specific problem, a field documentary type since the information was collected in the place where the phenomenon occurs. The technique used was the survey and the instrument was the questionnaire, containing 46 items, using the expert judgment of Torrealba (2023), highlighting that it meets the ideal assessment and the corresponding adequacy for this research work. , which allows its validation. Reliability is confirmed using the Bellack Index. It was determined that the confidence of the instrument is 92.85%. In conclusion, it is necessary to improve the current situation of the organizational climate at the Lomas del Este Base, of the Surveillance and Land Traffic Division of the Carabobo State Police Corps, with a focus on the motivation of the officers, all of which will contribute to the work performance of officials, to establish viable strategies with which the organization, its values and substantive purposes will be reaffirmed.

Keywords: organizational climate, motivation, job satisfaction, job performance.

INTRODUCCIÓN

Ante la situación cambiante, que se presenta en este mundo globalizado, es necesario que las organizaciones logren identificar las debilidades y fortalezas que podrían estar influyendo de manera negativa en el clima organizacional de las mismas. Cabe resaltar que, en los últimos años el recurso más valioso en las organizaciones son los seres humanos, es por ello que se hace necesario dotar el entorno donde este se desenvuelve, en un ambiente adecuado con un clima organizacional idóneo, para que pueda desarrollar sus labores satisfactoriamente.

Cabe destacar, que se requiere de organizaciones diligentes que se ajusten a las exigencias de este mundo, con personal proactivo que vaya de la mano de las exigencias del día a día, es decir, personal capaz de crear nuevas estrategias, de transformar su trabajo en alto rendimiento, con flexibilidad, compromiso, empatía, valores corporativos, liderazgo, entre otros, de tal manera que pueda motivar a los empleados y a todo el entorno que lo rodea. En este orden de ideas, trabajar en una organización donde el personal se sienta motivado, quiere decir, que se trabaja en organización exitosa.

La motivación juega un papel muy importante, debido que un trabajador motivado positivamente realizara su trabajo de la mejor manera posible, por el contrario, si los empleados poseen un nivel de motivación bajo, este se verá afectado y no rendirá a su trabajo, lo que trae desestabilidad laboral y baja productividad en la organización. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, las organizaciones necesitan que se generen ambientes de trabajo, en los que se estimule a través de la motivación al talento humano, para que exista un alto nivel de eficiencia, lo que da como resultado un mejor desempeño laboral y por ello se sienten identificados con la organización.

En cuanto a la gestión de talento humano en toda organización, desde la gerencia se debe entender que el recurso más importante de toda organización es su personal, por lo tanto se debe tomar en cuenta su integralidad; intelecto, capacidad de pensamiento, habilidades físicas y motrices con las cuales pueden conformar un capital para las organizaciones de inmenso valor.

Con la situación inflacionaria que se vive en la actualidad, en el país se evidencia un limitado aprovechamiento del potencial que posee el talento humano existente en las instituciones, debido a las deficiencias en el proceso de la administración de personal, generando baja productividad de los mismos; por lo que, se requiere de un replanteamiento en la políticas y estrategias con la finalidad de crear un clima laboral que propicie el clima organizacional adecuado, toda vez, que uno de los elementos de mayor importancia en la competitividad empresarial es el talento humano.

El desempeño laboral dentro de las organizaciones, debe ser desarrollado de manera planificada y organizada, bien sea en el sector público o privado, teniendo en cuenta que cada día que pasa, se debe mejorar la calidad de vida laboral con la finalidad de tener motivados y satisfechos a sus empleados, en el momento de realizar sus labores.

Las instituciones principalmente en el sector público, están sometidas a un alto nivel de incertidumbre político, económico y social por los avasallantes cambios de la tecnología en general y las plataformas digitales, especialmente las comunicaciones con consecuencias potencialmente importantes en el empleo y en términos generales en la forma de hacer el trabajo. Por lo tanto, es necesario consolidar el recurso humano como base estratégica-fundamental para poder impulsar eficientemente la complejidad del entorno político, digital, tecnológico y global, sin dejar de lado el cumplimiento cabal de las obligaciones gubernamentales y las exigencias ambientales de higiene y seguridad laboral.

Por otro lado, las consecuencias gerenciales de la comunicación eficiente, están orientadas a incrementar el mecanismo estabilizador entre las personas que pertenecen a la organización, que lo conlleva a mantener una mayor disposición de los trabajadores en el desempeño de sus labores y al mismo tiempo traerá beneficios que permitirá un trabajo en equipo, donde el clima organizacional influye en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad, condicionan la motivación y las relaciones laborales.

La finalidad de este trabajo de investigación, es el “Análisis del clima organizacional, en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo”. Cabe resaltar que la realidad se obtiene a través de la observación participante con fuentes de informes en la que el funcionario policial dedicado a la seguridad, en la cual se presentan problemas asociados con la actividad laboral, donde los mismos expresan que existe un clima organizacional pesado, donde existe la autocracia, no se toma en cuenta la opinión de los oficiales subordinados, además de ello hace falta de dotación de uniformes y equipos de seguridad, transporte, tecnología ajustada a los avances e innovaciones, aunado a ello el bajo nivel social por déficit en canalización de derechos socioeconómicos.

En este mismo orden de ideas, gerente dentro de la institución policial, debe tener la capacidad de liderar de tal manera que pueda generar transformaciones, y pueda responder a las exigencias de una Institución Policial, de tal manera que se tomen acciones y se generen cambios inminentes. Resaltando con ello el compromiso hacia la institución, propiciando en el personal motivación, ética, sentido de pertenencia, valores corporativos y un clima organizacional armonioso. Respecto de

la estructura de la investigación la misma consta de cinco (5) capítulos, los cuales se describen a continuación.

Capitulo I. Corresponde al problema de investigación donde se exponen el planteamiento, objetivos, justificación, describiendo en este el comportamiento organizacional actual, así como los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para mantenerse en la versatilidad del entorno crítico. Seguidamente se presentan los objetivos que se persiguen con la investigación, así como la justificación de esta.

Capitulo II. Contentivo del Marco Teórico, los Antecedentes Investigativos, las Bases Teóricas y Legales. En este capítulo, se muestra toda la información legal y se desarrollan los diferentes conceptos que tienen que ver con el trabajo de investigación.

Capitulo III. Aquí se define el tipo de investigación, su diseño, análisis de la población y la muestra, se explican las técnicas e instrumentos de recolección de datos usadas en la investigación, su validez y confiabilidad del instrumento, igualmente técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de datos.

Capitulo IV. En esta etapa, muestran los Resultados de la Investigación. Todo ello basado en el análisis de gráficos y estadísticas, producto del uso de los instrumentos de recolección de datos, los cuales muestran el alcance del trabajo investigativo desplegado.

Capitulo V. contentivo de las conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran lo que se infirió producto de la investigación desplegada y las recomendaciones para la organización. Al final las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En un período lleno de restricciones, incertidumbre, amenazas y problemas de toda índole; en un mundo donde la constante es el cambio en las condiciones del medio ambiente, en los mercados, situaciones de crisis y recesión económica caracterizada por altos niveles de inflación, unidos a importantes desajustes macroeconómicos además de la caída del ingreso que se evidencia en el aumento de la tasa de desempleo, las organizaciones deben sobrevivir estableciendo estrategias para superar estas constantes, las cuales se subsumen a escenarios económicos y políticos así como a la influencia cada vez mayor de los nuevos avances científicos y tecnológicos. Este ambiente que envuelve a las organizaciones es muy dinámico, exigiéndoles una elevada capacidad de adaptación como condición fundamental de supervivencia a los nuevos paradigmas para hacer frente al presente y futuro de cara a esta realidad.

Las instituciones persiguen el mejoramiento continuo de su ambiente para aumentar la eficacia, eficiencia y productividad siendo la pieza clave el talento humano que labora en las mismas. En tal sentido, para Velázquez (2003:38), “las nuevas formas de trabajo en la actualidad son muy complejas, incorporando cada día innovaciones tecnológicas que les permita competir en un mercado globalizado”, es por ello que las empresas suelen intermediar sus procesos con mecanismos para el incremento de la motivación y el saneamiento constante del clima en el contexto específico del trabajo.

En este mismo orden de ideas, actualmente las relaciones humanas se ven afectadas continuamente por las formas de comunicación disfuncionales, por problemas de comportamiento, por estrés que impacta la salud de los individuos (mental y física), ocasionando molestia en el medio ambiente, alterando el clima organizacional y la motivación. Al respecto Robbins (2004:48) expone que el clima organizacional es “un ambiente compuesto por individuos, grupos y estructuras dentro de las instituciones que pueden intervenir en su desempeño”.

Por otra parte, para Katz y Kahn, citados por Silva (1996:41), el clima organizacional es “el sistema predominante de valores de una organización, mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos, la organización sea más efectiva”. Por su parte, Dessler, (1986:182), citado por Betzhold, J. (2006:35), define el clima organizacional, como “efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. De igual manera, Marín y otros, citados por Rivero, M. (2006:43), consideran que el clima organizacional es “el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros”.

Se puede dilucidar de las acepciones anteriores como la expresión personal de los sentimientos, sensaciones, percepción, de la relación compartida por los miembros de una empresa respecto al trabajo. En tal sentido, El término “percibidos”, guarda relación con los procesos psíquicos de los individuos a partir de sus experiencias, valores, creencias, entre otros. Lo que de una u otra manera les permite llevar una relación con el entorno donde se desenvuelven. Con referencia a lo citado

anteriormente por los autores, se puede expresar que dichas características se manifiestan en el comportamiento humano.

El clima organizacional es un factor fundamental que determina la supervivencia de la empresa y marca una pauta importante en la motivación de los trabajadores. Cabe destacar, que para Burton & Lauridsen (2004:18) el clima organizacional es “un determinante directo que impacta potencialmente el desempeño de los trabajadores”, lo que supone un influjo bilateral en cuanto a la motivación en el trabajo, siendo variables proporcionales que no admiten análisis correlacional. Sobre la base de las consideraciones de estos autores, las dimensiones de clima subsumen determinantes como estilos de supervisión, el apoyo, motivación, liderazgo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura.

Es importante destacar, que en algunos países latinoamericanos, entre ellos Brasil y Chile, han implementado medidas estratégicas para aumentar el nivel de innovación, desarrollo y rendimiento del recurso humano. Sin embargo, no ha sido expansivo al resto de las naciones hispano parlantes de este continente, a pesar de intentar el mejoramiento de los elementos coadyuvantes al desarrollo de un entorno organizacional. De acuerdo a Weller, J. (2009:32), esto se debe a que “en América Latina y el Caribe han sido menos difundidos los cambios científicos y tecnológicos con respecto a los países más desarrollados y factores como supervisión, apoyo, relaciones interpersonales y estructura tienen menos presencia en la región”. De todas maneras, la relevancia de estos factores aumenta a medida que los países de la región tratan de reforzar su estructura productiva a través del cambio tecnológico e innovación y una fuerza de trabajo calificada, comprometida y motivada.

Con referencia a lo anteriormente descrito, según Elvira, M. (2009:05), expone: que “el desarrollo del área de recursos humanos en América Latina tiene la oportunidad de convertirse en un apoyo indispensable para que las empresas ajusten

sus estrategias ante la crisis económica mundial”. Es de hacer notar que entre los retos que se deben plantear, se encuentra la relevancia que posee resguardar la estrategia de competir y diferenciarse estructuralmente a través de las personas, conservando los valores de la empresa propiciando el desenvolvimiento del trabajo cotidiano en un ambiente humano y físico que se erijan como herramientas para incrementar la motivación en un clima organizacional efectivo y saneado.

Atendiendo a lo señalado, la crisis global se incrementa ostensiblemente en Venezuela debido a la crisis desestructurante que vive el país. Al respecto Padrón (2015) destaca lo siguiente:

La crisis venezolana tiene un carácter esencialmente institucional. El Estado, institución ductora del proceso de acumulación de capitales basado en la renta petrolera, se hipertrofió y arrastró consigo al resto de las variables estructurales que constituían el modo de regulación de la economía venezolana. En consecuencia, el régimen de acumulación se agotó, y sobrevino la crisis. (p. 4).

Las instituciones principalmente en el sector público, están sometidas a un alto nivel de incertidumbre en lo político, económico y social por los avasallantes cambios de la tecnología en general y las plataformas digitales, especialmente las comunicaciones con consecuencias potencialmente importantes en el empleo y en términos generales en la forma de hacer el trabajo. Por lo tanto es necesario consolidar el recurso humano como base estratégica-fundamental para poder impulsar eficientemente la complejidad del entorno político, digital, tecnológico y global, sin dejar de lado el cumplimiento cabal de las obligaciones gubernamentales y las exigencias ambientales de higiene y seguridad laboral. Razón por la cual, Lamas (2004) expone que:

Se hace necesario el fortalecimiento del talento humano, utilizando como herramienta la formación de un clima organizacional que impulse principios orientados a mejorar el

sentido de pertenencia y un comportamiento, que garantice un aumento de la productividad en función a la cohesión entre cada uno de los miembros de la empresa. (pág.25).

Un excelente clima organizacional y altos niveles de motivación en el trabajo son aspectos fundamentales de una gerencia efectiva. Es por ello que un gerente debe equilibrar sus emociones, de tal manera que sepa dirigir con solvencia las mismas, fomentando un espacio de actuación tranquilo y armonioso, donde se pueda laborar con paz y unión. Desde la gerencia se puede coadyuvar en que el recurso humano labore dentro de un ambiente en el que las relaciones interpersonales se desarrollen en armonía, poniendo en práctica sus habilidades y destrezas, teniendo la capacidad de interactuar controlando sus estados de ánimo.

En este orden de ideas, la gerencia policial permite el diseño, implementación y operación del sistema de gestión o del control de la gestión para lograr mejores resultados, promover el desarrollo institucional, mejorar el funcionamiento para el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas que conforman la estructura de la institución policial en Venezuela. De allí que se logre una competencia gerencial afectiva en el país, a fin de brindar a los funcionarios policiales los requerimientos necesarios para su desarrollo proactivo en el trabajo laboral que realiza día a día.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, Freeman (2002:189), define el gerenciamiento institucional como un “proceso de conducción de una institución por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia y eficiencia administrativa”. en tal efecto, la rápida evolución tanto de los conceptos, como de los nuevos modelos de gestión, llevan a nuevas formas tanto de percibir como enfocar las características que deben reunir las instituciones que pretendan generar el máximo valor agregado para sus clientes, propietarios, directivos, personal y proveedores lo que se verifica como calidad de servicio.

Desde esta perspectiva, uno de los elementos que desempeña un rol importante en la posesión de las competencias requeridas por los funcionarios policiales en funciones gerenciales es la planificación, dirección y control de la comunicación con su personal, la cual según Chiavenato. I (2009: 17) “Se aplica en las funciones administrativa , pero particularmente en la función de dirección ya que representan un intercambio de pensamiento o información para proporcionar comprensión y confianza mutua además de buenas relaciones humanas”, se evidencia entonces, que una buena comunicación con los funcionarios policiales, le permite al gerente tomar en consideración las opiniones del personal para planear, implementar y ejecutar acciones tendientes a mejorar la calidad de servicio de sus funciones.

En este mismo orden de ideas, a raíz del proceso de humanización y reclasificación de rangos, que se realizó en el año 2008, en Venezuela, se deberían haber realizado cambios en el entorno laboral, como es el caso de las organizaciones que dependen del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia (MPPRIJ). Al respecto El Ackhar (2008), señala que:

En algunos entes públicos, de seguridad ciudadana se presentan debilidades como las siguientes: liderazgo rígido, control centralizado en la cúspide de la organización, desconocimiento de los miembros con el ente público, inconformidad en la condición económica o remuneración, deficiencia en la infraestructura o características de la planta física, mínima participación en la toma de decisiones de los miembros del organismo, poca práctica del proceso de supervisión, control y evaluación de la actuación de los funcionarios, limitación en la interacción y relaciones personales funcionarios-funcionarios, funcionarios-directivos, resistencia al cambio e innovaciones; entre otras problemáticas que afectan el desempeño laboral. (pág. 56).

Es importante resaltar, que según El Ackhar (ob. Cit), es una situación que se viene planteando desde hace años y que no se ha tomado en cuenta, lo que hace necesario que en las organizaciones policiales la directiva desarrolle estrategias

gerenciales que generen un clima organizacional donde el talento humano que labora se sienta satisfecho y cumpla con los objetivos de la organización. Para el investigador, es imprescindible que las instituciones policiales cuenten con un personal calificado y productivo, que posea habilidades y destrezas en cuanto al desenvolvimiento que realiza. En tal sentido, la gerencia y los empleados deben trabajar en armonía donde el clima organizacional vaya de la mano de la gestión, caso contrario, se ven afectados por conflictos potenciales.

En este orden de ideas, el conflicto es definido por Chiavenato (2009:67), “como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo”. En los entes públicos cuando no se logran satisfacer las expectativas, surge el descontento y se generan los conflictos convirtiéndose en un elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas en la estructura interna puesto que estos afectan la calidad del desempeño, prestación de un servicio, productividad y estabilidad de los empleados.

Es importante señalar, que en todas las organizaciones, se debe tener en cuenta que el comportamiento que tiene el talento humano depende de factores como el medio ambiente en la empresa, su cultura, las interacciones o relaciones interpersonales, factores de poder, las normas, creencias y valores organizacionales establecidos.

La Base Lomas del Este, de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, objeto de estudio; es un ente destinado a servir a la colectividad carabobeña, en las vías rápidas para salvaguardar y proteger la vida humana, a través de la planificación, ejecución, evaluación de estrategias policiales con respeto al marco jurídico que la ley establece.

Con referencia a lo anteriormente descrito, para el investigador, el recurso más valioso dentro de la institución policial son los oficiales que laboran dentro de la

misma, por ende deben sentir motivación para asumir responsabilidades y encaminarse hacia la excelencia, caso contrario, si existe un clima organizacional desfavorable se verá reflejado en la falta de comunicación, ausentismo, retrasos y conflictos. En tal sentido, es necesario que desde la gerencia se pueda optar por un clima organizacional agradable que funja como plataforma motivacional de primer orden. Al respecto, Robbins (2004:26), señala que “el gerente debe ser un visionario creativo, enseñarle a su personal que están para llegar donde ellos deseen estar, con trabajo dedicación y perseverancia despertando la potencialidad que tienen dentro de ellos”.

Cabe destacar, que con la presente investigación se pretende estudiar el clima organizacional y la motivación en el trabajo de los oficiales que laboran en la Base Lomas del Este de la División de Tránsito Terrestre del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. Al respecto, Hackman, J. (1975), señala que:

Los trabajadores que se conectan de mejor manera con sus puestos de trabajo, trabajaran de mejor manera en los mismos, además afirma que toda organización debe enfocarse en mantener a sus trabajadores motivados, especialmente por parte de los gerentes de las áreas, ya que estos son los que dirigen las mismas. (pág. 67).

Generalmente, cuando los oficiales de policía se gradúan, ingresan a la institución con expectativas, entusiasmo, e ideales, los cuales en algunos casos desaparecen cuando se dan cuenta que el clima organizacional no es acorde para la realización de las labores. El hecho de pensar que se tiene que ir a trabajar en un lugar donde impera el estrés, además de los bajos sueldos y salarios, en algunos casos el maltrato, la envidia, el egoísmo, impedimentos que colocan los propios compañeros, entre otros, hace que se sienta un clima de trabajo complejo y por la misma circunstancia el rendimiento laboral se hace deficiente; los oficiales trabajan porque tienen que cumplir con su obligación y no porque realmente lo quiera hacer.

Por otra parte, el desarrollo de las actividades que realizan los oficiales de policía en la División de Tránsito, en algunos casos es sometido a estrés severo, puesto que hay situaciones donde coexisten con diferentes procedimientos en las vías rápidas, las cuales deben resolver con capacidad de liderazgo y empatía, debido a que se consiguen con personas y situaciones adversas. Cabe destacar, que dichos oficiales deben tener la capacidad de interactuar en ese momento, tratando de crear un ambiente calmado, teniendo en cuenta que a veces necesitan la intervención de otros organismos de seguridad; de cuya interrelación se originan concepciones y percepciones que pueden ser disfuncionales y contraproducentes. De acuerdo con los razonamiento que se han venido realizando, con respecto a la Base Lomas del Este, de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, que pertenece al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo ya que es una de las unidades especiales que debe poseer personal capacitado, con liderazgo y valores, es necesario que la gerencia tenga en cuenta que el clima organizacional y la motivación son dos conceptos absolutamente complementarios y de influjo bilateral constante y evidente.

En virtud de lo expuesto, surge el interés por realizar la presente investigación con el objeto de analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, orientado al incremento de la motivación en el trabajo, por lo que se plantea el siguiente imponderable como eje de problematización de tenor general:

¿Cuál es la situación actual de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, Base Lomas del Este, con respecto al clima organizacional, con centro en la motivación en el trabajo?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las condiciones actuales del clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este del cuerpo de Policía de Carabobo.
2. Identificar debilidades y fortalezas del clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo.
3. Consolidar los aspectos del Clima Organizacional que permiten la motivación de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo.

Justificación.-

La Base Lomas del Este, de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, es un ente que labora a nivel de todo el Estado, con funcionarios que salen desde la Estación policial donde reciben servicio y se trasladan a las vías rápidas (autopistas y carreteras), donde se encuentran con diversas situaciones, en las cuales deben tratar de resolver con empatía, en algunos casos hasta exponen sus vidas por cuidar y salvaguardar la vida de los ciudadanos que hacen vida en la entidad carabobeña.

La importancia del presente estudio radica en que el mismo aspira conocer la situación actual del clima organizacional en la Base Lomas del Este, de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, con centro en la motivación de los oficiales, todo lo cual coadyuvará en la mejora del

servicio y en la capacidad del cuerpo para establecer estrategias viables con las cuales se reafirmará la organización, sus valores y fines sustantivos. Por otra parte, el estudio se erigirá como plataforma y antecedente para futuras investigaciones, enriqueciendo en el proceso a la línea de investigación Estudio de las Organizaciones.

Desde la perspectiva general, la presente investigación conlleva a pensar en los actuales procesos y procedimientos desarrollados en la institución, en los cuales se requieran de un análisis sistemático del mismo y los factores que lo integran. Dadas las condiciones que se mencionaron anteriormente, el autor considera que realizando estrategias que consoliden un clima organizacional óptimo, se puede lograr que los oficiales de policía que laboran en la Base Lomas del Este de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, se sientan en un ambiente inspirador, donde se involucren con armonía en la realización de un trabajo motivador; en un entorno favorable, en el cual cada uno de sus miembros cubra las expectativas deseadas, mejorando las relaciones interpersonales y laborales.

Desde el punto de vista teórico este trabajo tendrá una visión significativa, porque permitirá ponderar y analizar todo lo referente a clima organizacional, los tipos de clima y factores que se encuentran inmersos, desde una posición gerencial, en el nivel estratégico, hasta una comunicación efectiva y mejorando las relaciones interpersonales a todos los niveles, tomando en cuenta el nivel táctico y operacional, así como también se mejoraran aspectos inherentes a la motivación para el desempeño dentro de la Base Lomas del Este y a su vez con la colectividad carabobeña, enfocándose en sus habilidades y estrategias para resolver cualquier situación que se presente durante el servicio.

De acuerdo a la línea de investigación, Estudio de las Organizaciones en relación a cultura y clima organizacional se establecerá un criterio clave para consolidar estrategias y medios factibles para solucionar los problemas en las

organizaciones de entornos laborales hostiles, con personal con bajo rendimiento, teniendo en cuenta que con la aplicación de tácticas, acciones y realizando cambios dentro de la organización, en el ámbito personal y laboral, se lograría un beneficio óptimo que redundaría en las transformaciones de actitud de los oficiales y por ende, incrementar la motivación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El soporte teórico y conceptual que sustenta las investigaciones es el marco teórico. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2008:75) expone que es “un cuerpo de ideas explicativas, coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, lógica sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación” y está constituido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos tratados en el desarrollo del trabajo. A continuación se muestran los

antecedentes de la investigación que constituyen el inicio del desarrollo del marco teórico.

Antecedentes de la Investigación

Al respecto Tamayo y Tamayo (2006:14) dice que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de la investigación o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de dicha investigación”. Para el desarrollo de la investigación se realizó una revisión bibliográfica y documental de trabajos anteriores que tienen consonancia con el tema de estudio.

El soporte teórico y conceptual que sustenta las investigaciones es el marco teórico. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2008:75) exponen que es “un cuerpo de ideas explicativas, coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, lógica sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación” y está constituido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos tratados en el desarrollo del trabajo. A continuación se muestran los antecedentes de la investigación que constituyen el inicio del desarrollo del marco teórico.

Antecedentes internacionales.

El primer antecedente corresponde a Amaguaña y otros, (2023) México, en su investigación: Gestión de la Comunicación y su relación con el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarias, cuyo objetivo principal fue: identificar, cuáles son los factores determinantes que crean un clima laboral apropiado e influyen en la satisfacción y el desempeño de las secretarias de las organizaciones de El Guabo. Para el análisis, se aplicó en términos metodológicos, un análisis correlacional de dependencia de Chi cuadrado y estadísticos descriptivos a lo obtenido luego de la aplicación de tres diferentes test: cuestionario de satisfacción laboral, cuestionario del clima organizacional y escala de desempeño laboral individual.

En dicho estudio, los autores llegaron a la conclusión que los factores de la satisfacción laboral tanto intrínseca como extrínseca tienen una fuerte relación con el desempeño, todos se asocian fuertemente. En resumen, el entorno laboral de una organización juega un papel crucial en la productividad y satisfacción laboral de sus empleados, siendo las secretarias un cargo esencial en la estructura empresarial de El Guabo. El clima organizacional y la satisfacción laboral son elementos interrelacionados que afectan directamente el desempeño de las secretarias.

De lo anteriormente descrito, guarda relación con el presente estudio, por lo cual busca estudiar el entorno laboral de una organización y su influencia en el desempeño laboral, entonces dependiendo de un buen clima organizacional los oficiales de la División de Tránsito Terrestre en la Base Lomas del Este del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, tenderán a realizar mejor sus labores cotidianas y resolver situaciones que se presenten en un momento dado, de tal manera que se logren los objetivos de la institución policial.

Para el investigador, es necesario lograr la efectividad en la aplicación, de tal manera que se logre consolidar el cuerpo policial siendo más humano, disciplinado, integro, innovador, con capacidad de decisión, cercano al ciudadano y comprometido no solo con la institución, sino, también con la comunidad.

El segundo antecedente, realizado por Verdesoto, M. (2.021), estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con sede en Esmeraldas en su trabajo de investigación titulado “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019”, como requisito para la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano. La investigación tuvo como objetivo central de su proceso, analizar la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo Junio a diciembre 2019.

En dicha investigación, la estrategia de investigación usada fue de tipo cuantitativa, descriptiva, no experimental. Las técnicas de investigación que se aplicaron fueron la encuesta y la entrevista, realizadas a 36 funcionarios y a dos autoridades de la institución respectivamente. Los resultados mostraron varios aspectos; que, aunque los funcionarios tengan bien establecidos y calificados los factores intrínsecos, en los factores extrínsecos se presentan varias deficiencias como la poca felicitación por la realización acertada de su trabajo, escasas posibilidades de ascenso y no reciben reconocimientos públicos.

Se pudo evidenciar que la aplicación de indicadores muestra valores aceptables en los temas de productividad, competencia y relación, sin embargo, se presentan deficiencias en la poca ejecución de procesos de capacitación y en las dificultades que se tienen en los procesos comunicacionales internos. Se evidenció por último que la institución no cuenta con un plan de motivación que posibilite una atención adecuada y efectiva a los colaboradores, con el que se sientan motivados y comprometidos a ser más productivos y a luchar por lograr los objetivos personales e

institucionales. En dicha investigación, se llegó a la conclusión de que los niveles de desempeño laboral podrían considerarse aceptables; en cuanto a la productividad, en la cual los funcionarios están comprometidos en realizar adecuadamente sus tareas, cumplir con las disposiciones y políticas institucionales, realizar a tiempo sus labores y respetar las decisiones institucionales.

En cuanto a los aspectos de competencia y relaciones interpersonales se evidenciaron dos situaciones que afectan el desempeño laboral como la poca realización de procesos de capacitación y deficiencias en el flujo comunicacional de los funcionarios. Aunque en el Consejo de la Judicatura del Cantón Esmeraldas se ejecuta un proceso denominado de responsabilidad social en el que se realizan varias actividades de atención para los funcionarios, no se cuenta con un plan de motivación que posibilite una atención adecuada y efectiva a los colaboradores, con el que se sientan motivados y comprometidos a ser más productivos y a luchar por lograr los objetivos personales e institucionales.

De lo anteriormente expuesto, este antecedente guarda relación con el estudio por cuanto se presenta al final de la investigación, un conjunto de estrategias motivacionales que, con su aplicación, permitirían un incremento de la motivación laboral, por lo cual los funcionarios policiales harán con gusto su trabajo y por ende presentarán mayores niveles de productividad fortaleciendo así la gestión institucional. Estrategias que servirán de guía, pues estas dan pie a que logre consolidar un cuerpo policial idóneo que trabaja en equipo, totalmente motivado, siendo más humano, disciplinado, integro, innovador, con capacidad de decisión, cercano al ciudadano y comprometido no solo con la institución, sino, también con la comunidad.

La investigación de Paz y Marín (2014), **Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales, para optar al título de Magister en**

Administración de Negocios. Universidad Autónoma de Manizales. Colombia, cuyo objetivo fue determinar los procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con el uso del instrumento para medición del Clima Organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) presentado y aplicado por estos autores en su investigación. Este trabajo forma parte de la plataforma de validación instrumental del presente estudio en virtud de que los autores utilizan un instrumento validado que permitió enriquecer las actuaciones de campo del presente trabajo de investigación.

Por otra parte, Venegas C. (2010), en su trabajo de grado titulado “Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: un Estudio Exploratorio”, para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec. Oaxaca. México, cuyo objetivo fue el Clima organizacional en una empresa cervecera, fundamentado en la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). En la investigación puso en evidencia la existencia de teorías que establecen la complementariedad entre el clima organizacional y la motivación para construir escenarios de efectividad estratégica organizacional, todo lo cual constituye el eje sustancial del presente estudio.

Antecedentes nacionales

En cuanto a las investigaciones nacionales, Mijares, K. (2018), estudiante del postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, quien en su trabajo titulado Clima Organizacional y Motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores. Caso de estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una empresa petroquímica. Municipio Valencia, Estado Carabobo, concluyó verificando fortalezas y debilidades en el clima organizacional y estableciendo un listado de sugerencias que permitieron a la organización consolidar mejoras en materia de clima y motivación. Este trabajo constituye un antecedente de primer orden para el presente proyecto, en virtud de que establece una guía de

operacionalización válida y confiable, cuya utilidad metodológica es de primer orden.

Asimismo, destaca la investigación de Bravo, L. y Egusquiza, M. (2023), en su investigación titulada “Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho”, plasmada en la Revista Venezolana de Gerencia, cuyo objetivo principal fue: describir el clima organizacional en las pymes del sector comercio en la ciudad de Ayacucho. La investigación es cuantitativa y de tipo descriptivo, para la cual se aplicó un cuestionario tipo Likert a 176 trabajadores de distintas organizaciones comerciales.

Los resultados arrojan que la gran mayoría de los trabajadores de estas empresas perciben un clima organizacional medianamente bueno con tendencia a malo, evidenciando debilidades en aspectos claves tales como la flexibilidad organizacional, la comunicación eficaz y el adecuado entorno laboral. Se concluye que es necesario que los directores de estas organizaciones diseñen estrategias para mejorar la percepción del clima organizacional y favorecer de esta manera el desarrollo exitoso del desempeño empresarial de los miembros que forman parte de la organización.

A partir de los resultados arrojados por esta investigación, los gerentes y directivos de las pymes comerciales de Ayacucho, podrían tomar acciones de cara a fortalecer la percepción que los trabajadores poseen sobre sus organizaciones, aplicando mejoras en la asignación de tareas, planes motivacionales, incentivos por logros de metas, entre otros, que permitan reforzar las variables estudiadas y favorezcan el desarrollo de un buen desempeño de los trabajadores, el incremento de la productividad, eficacia, entre otros aspectos cruciales para el desarrollo empresarial y la competitividad.

Así como el Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, cumple un rol protagónico en el Estado, las pymes cumplen un rol protagónico en el desarrollo de la

economía. Ambas se caracterizan por la aplicación una gerencia tradicional, rígida, empírica y poco competitiva en la mayoría de los casos, evidenciando rasgos de poca flexibilidad. De este modo, los distintos directivos y gerentes suelen evidenciar debilidades en el cumplimiento de sus responsabilidades y tareas, tal es el caso de un deficiente clima organizacional, con una gerencia que posee una reducida empatía hacia el personal subalterno, alto nivel de interrupciones en el trabajo, escasa motivación, poca autorrealización, carente innovación, entre otros.

Por otra parte, destaca el trabajo de Macías, E. (2021), Venezuela. Investigación titulada Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional, plasmada en Latina Venezolana de Gerencia RVG, cuyo objetivo principal fue: hacer un diagnóstico situacional basado en los docentes de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica de Manabí, mediante una investigación de campo, con enfoque cuantitativo y muestreo censal, para la aplicación de un cuestionario cuyos resultados fueron analizados bajo la técnica de semaforización; se determinaron dimensiones como clima organizacional referido a lo externo del trabajador y la motivación laboral referido a lo interno.

En las instituciones, no solo se generan lazos laborales sino también del tipo social y afectivo que, aunado a las jornadas laborales extensas, hacen que de manera imperiosa se requiera de un ambiente laboral propicio, seguro y confortable. El objetivo de esta investigación es el de hacer un diagnóstico situacional basado en los docentes de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica de Manabí, mediante una investigación de campo, con enfoque cuantitativo y muestreo censal, para la aplicación de un cuestionario cuyos resultados fueron analizados bajo la técnica de semaforización; se determinaron dimensiones como clima organizacional referido a lo externo del trabajador y la motivación laboral referido a lo interno.

En los resultados se demostró que, existen deficiencias asociadas al clima organizacional, pero que estas no influyen en la motivación de los trabajadores. Se

concluye que los diagnósticos realizados a las organizaciones deben servir de insumos para la elaboración de planes de mejora que se centren en los aspectos desfavorables encontrados. Se recomienda que estos planes se constituyan en acciones inmediatas, a corto, mediano, y largo plazo según los resultados y que se mantengan incluso aquellos aspectos encontrados en estado óptimo.

Para Hernández, C. (2.021) Venezuela. Estudiante de la Universidad Experimental de la Seguridad, con sede en el Estado Carabobo, el mismo para optar al título de: Magister en Seguridad Ciudadana Mención Policial. Cabe destacar que Hernández tituló su trabajo “Estrategias de Motivación Laboral dirigidas al personal adscrito a la Oficina de Investigación de Desviaciones Policiales del Cuerpo de Policía de Estado Carabobo”. En dicha investigación, se plantearon Estrategias de Motivación Laboral Dirigidas al Personal Policial Adscritos a la Oficina de Investigaciones a las Desviaciones Policiales del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Es importante resaltar, que en la institución policía existe una desmotivación en el personal, lo que repercute en el clima organizacional, en tal sentido, Hernández expresa que la problemática radica en la falta de estrategias motivacionales dirigidas al personal policial, en función de incentivarlos a cumplir dando el máximo de sí mismos en su tiempo laboral. La modalidad en la que se desarrolló la Investigación, fue la de Acción Participativa, debido a que el autor se involucró en la investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los implicados dentro de la propuesta, a fin de estimular el cambio social, de igual forma, el estudio y análisis de las diferentes factibilidades fue favorable a su creación. La metodología usada está soportada por los autores Áreas, Chiavenato, Balestrini, Baptista, Chiavenato, Fernández y Hernández, Muñoz, entre otros.

El tipo de investigación es descriptiva, con diseño de campo, ya que se recopila información en el sitio de los acontecimientos, además se utiliza la

observación directa, la entrevista y el cuestionario, para la recolección de datos, una vez examinados y analizada la información se logra dar una solución satisfactoria, aportando una herramienta integradora y sensibilizadora, además de confianza para los funcionarios que allí laboran.

Por último, el autor llegó a la conclusión que hay que mejorar la motivación en los funcionarios adscritos a la OIDP, y que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible. De allí que todos los integrantes acogieron con gran simpatía el desarrollo del presente estudio, ya que de alguna forma les brindaría herramientas de importancia que podrían utilizar en el día a día.

Bases Teóricas

Con la finalidad de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada. Al respecto Balestrini (2006:21) señala que “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación y se presentan ordenados los términos empleados con su debido detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde la perspectiva teórica el problema a investigación”. A continuación se detallan las teorías consultadas:

La gestión del talento humano en el marco de las organizaciones

Los mercados laborales están sumergidos en constantes cambios, en función a los desarrollados adelantos tecnológicos donde el talento humano ha sido factor fundamental. El hombre ha sido el creador e impulsador de una era definida por grandes avances en todas las áreas, y para poder mantenerse posicionado se hace

necesario que toda organización adquiriera como recurso principal un personal multidisciplinario e innovador.

En este sentido, Escobar y otros (2013:20) señalan en que “en el siglo XXI se da el nacimiento de un nuevo modelo de gestión donde toda actividad gira en torno al cliente”. Estos autores resaltan que este nuevo modelo de gestión demanda individuos que satisfagan y se adapten a la complejidad de las nuevas tendencias de los mercados laborales.

Bajo este mismo matiz Figueroa, S. (2012:36) expone que “el protagonista principal es el personal de las organizaciones, son los garantes de la competitividad, ante tantas transformaciones e innovaciones, son los actores laborales en las empresas ante la productividad y rendimiento en los organismos”. Es por ello, que estos cambios han producido una nueva carrera de dimensión planetaria que enfoca su esfuerzo a revalorizar la competencia por el conocimiento, por la construcción de los sistemas adecuados para generarlo y por las condiciones para que diferentes sectores sociales puedan acceder a ese conocimiento para solventar las contingencias que se presenten.

Clima organizacional y los factores que inciden en la gestión del talento humano.

Clima en general se ha transformado a lo largo de la historia, con las variadas acepciones que han ocurrido en las distintas sociedades en todos los continentes. A tal efecto, se puede definir el clima como la integración de principios, costumbres y normas que rigen el comportamiento individual y su interacción con su entorno, generando una conducta colectiva que crea estilos de vida y organización. Para Stoner, D. (2006:22), el clima “permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones”.

Desde esta perspectiva, si se traslada este concepto al ámbito laboral, surge una nueva definición que se enfoca en orientar el comportamiento de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos previamente definidos. Chiavenato (2009:39), define a este conjunto de factores que se entrelazan para formar un sistema de valores determinando las circunstancias en las que un empleado, se desenvuelve en sus actividades lo denominan: “Clima Organizacional”. Desde una visión integrada se puede inferir, que la forma en que cada uno de los trabajadores toma decisiones con respecto a sus tareas asignadas, la fluidez de los canales de comunicación vertical y horizontal, el estilo de liderazgo y la aplicación de los valores institucionales al momento de ejecutar sus funciones conforman el ambiente laboral y por consiguiente, el éxito o fracaso de la empresa va a depender de ello.

Bajo este orden de ideas, los elementos del clima organizacional conforman de manera integrada un sistema donde su funcionamiento depende directamente de los individuos que laboran en la empresa. Es decir, que los recursos humanos son los artífices y ejecutores de un conjunto de conceptos engranados que permiten generar el vínculo entre el trabajador y la organización. Con ello, se logra cimentar o desvanecer el lazo afectivo con su centro de trabajo.

Clima Organizacional

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Un enfoque sobre el concepto de Clima Organizacional, es el de Goncalves, A. (2000:25) que ha demostrado que "mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral".

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales

existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo. Otra variable que influye en la motivación, según Martínez, W. (2011:70), son "las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada". Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico. Es importante señalar, que Martínez, W. (2011), basa su modelo en las siguientes premisas:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
5. Cada especial motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el

comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento. (pag.70)

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: Es percibida o experimentada por los miembros de la organización. Influye en su comportamiento y se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

El clima organizacional, para Litwin Y Stringer, citados por Martínez, W. (2011), depende de seis dimensiones: 1. Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc. 2. Responsabilidad: el sentimiento de ser propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones. 3. Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos y en la situación de trabajo. 4. Recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa. 5. Calor y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización. 6. Conflicto: el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora. Estos dos autores concluyeron que el clima organizacional puede ser creado por las variaciones en el estilo de liderazgo empleado en la organización.

Tipos de Clima Organizacional

Existen dos grandes tipos de clima organizacional, según lo señala Likert, citado por Brunet, (1987) en su teoría de los sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet, que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima 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.

Es importante señalar, que la herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Para el investigador, según la clasificación de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que genera un clima favorable dentro de la organización. Es decir, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización

Clima de tipo autoritario: Sistema I. Autoritarismo explotador.

En cuanto al sistema I, autoritarismo explotador, para Likert, R. (1969:30), “este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente”. Por tratarse de un clima

cerrado, el recurso humano, tiene que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.

Cabe destacar, que para Likert (1969:30), este tipo de clima es “aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo”. En tal sentido, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunos casos, se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.

Por consiguiente, en el sistema III – consultivo, para Likert, R. (1969:31), “la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados”. Como puede observarse, aquí la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Cabe señalar, que para Likert, la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Evidentemente, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo.

Por último, en el sistema IV, se puede destacar que la participación en grupo, para Likert R. (1969:31), “la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles”. Es importante señalar que las relaciones interpersonales fluyen en este sistema, por consiguiente, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Por otro lado, Rodríguez, D. (1999), plantea que existen cuatro categorías que describen al clima organizacional de cualquier empresa:

Clima orientado hacia el poder; la autonomía de un individuo y otras retribuciones son determinadas por aquellos que se encuentran en el poder de la organización, Clima orientado hacia el papel; este clima enfatiza el orden y la racionalidad; las competencias y el conflicto son regulados por reglas, ya que de esta manera valoran la estabilidad. Clima orientado hacia el trabajo; este clima está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la organización. Clima orientado hacia la gente; cubre las necesidades (personales, de aprendizaje y desarrollo) de los individuos que la integran. En este mismo orden de ideas, el Clima Organizacional está orientado a la mejora del ambiente de trabajo de la institución objeto de estudio, por lo que se considera un factor importante dentro de todos los ámbitos de la organización, el ambiente de trabajo y las condiciones del mismo es fundamental para el desarrollo de sus actividades.(pag.245)

En este mismo orden y dirección, y luego de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional, se puede evidenciar que según los autores no existe una unificación criterios para su definición, sin embargo, en las teorías analizadas los autores coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Factores o Variables Organizacionales del Clima Organizacional:

Los factores organizacionales tienen un influjo determinante en el clima organizacional, considerando que constituyen las claves originarias que brindan sentido y orientación sui generis a las organizaciones. En este orden, se exponen a continuación los factores más relevantes, en razón de la postura de diversos autores:

Identificación: Para Chiavenato (2000:123) la identificación es “el sentimiento de que las personas pertenecen a la organización y constituyen un miembro valioso de un equipo de trabajo”. Por tanto, la identificación se vincula con la representación que de la organización tienen sus integrantes y puede variar según las condiciones de cada trabajador en su puesto de trabajo, siendo de esta manera una variable dependiente que se impone con un valor sustantivo en la configuración del clima organizacional. La identificación es determinante en la consolidación de lealtad organizacional, lo cual a su vez se incorpora como una fortaleza del clima organizacional y su sostenibilidad en escenarios contingentes.

Relaciones Laborales: Este no es un constructo unívoco, es decir, con un significado único. Así, para esta investigación, cuyo centro es el clima organizacional, se define como el conjunto de relaciones que se establecen entre los integrantes de una organización en el marco del trabajo, las normas predefinidas y los esquemas de comunicación y diálogo.

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es un proceso de tenor subjetivo que deriva de la percepción de los trabajadores, pero que en la mayoría de los casos está intermediada por bases culturales que pueden desencadenar una noción colectiva, objetivándose de esta manera como producto de una práctica organizacional, e incluso de las políticas de mantenimiento de personas. Al respecto Gibson (1987:32) señala que “la satisfacción es un término que se refiere al grado en que la organización cubre las necesidades de sus empleados. Comprende las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los empleados.”

Estructura: Para Gibson e Ivancevich (1987:531), en la estructura se incluyen “las reglas, reglamentos, restricciones y parámetros establecidos para el funcionamiento de la organización”. La estructura opera como el marco de actuación sobre el cual se movilizan los actores organizacionales, cuya característica sustancial es que contiene la sustancia institucional de la organización; en otras palabras, la estructura subsume todos los mecanismos que proporcionan organicidad a la organización.

Comunicación: La comunicación es un acto humano definitorio, con implicaciones antropológicas que encuentra materialidad en todo espacio y circunstancia en el cual interactúen seres humanos, por lo cual, se erige como la clave axial de todo proceso en el cual se reúnan personas con intereses comunes. En palabras de Griffin y Moorhead (2010: 278) la comunicación “es el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados”. Con lo anterior, puede destacarse que el tamiz por el cual debe transitar la viabilidad del

clima organizacional y la motivación de las personas es, sin duda alguna, la comunicación.

El acto comunicativo tiene modalidades diversas; pero se configura a partir de la existencia necesaria de emisores, receptores, mensajes, canales y códigos, sin los cuales se haría ineficaz y fungiría como un óbice insoslayable para la efectividad del clima organizacional.

La comunicación organizacional tiene diversos propósitos de incuestionable valor, entre ellos coordinar e informar a nivel específico (información sobre datos y procesos) y a nivel de criterios corporativos (valores, normas y reglas) es clave para la ejecución de las tareas y para el reconocimiento del lugar que se ocupa en la estructura y en la categorización cultural (Griffin y Moorhead, Ob. Cit.).

Liderazgo: De acuerdo al Handbook of leadership, citado por Gibson at al (2011: 308) “el liderazgo es una interacción entre los miembros de un grupo; los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos”. Es por tanto el liderazgo un fenómeno social que incluye la identificación de los otros con uno de los agentes, debido a su capacidad y a la concurrencia en un sujeto o grupo de ellos de la autoridad y el poder para transformar las percepciones de los otros. Estos estilos pueden ser: participativo, liberal, carismático, autoritario, paternalista, transformador, entre otros.

Como indican Gibson at al (Ob. Cit.) un líder puede marcar la diferencia en las medidas de eficacia organizacional: producción, eficiencia, calidad, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo.

Existe un número importante de teorías sobre liderazgo, entre las cuales la más común en las revisiones es la teoría de rasgos de liderazgo, la cual alude a algunas condiciones específicas que son definitorias del liderazgo, entre ellas algunas capacidades, rasgos de personalidad y propensión a la motivación de terceros. En el

siguiente cuadro pueden observarse los diversos rasgos según las dimensiones mencionadas.

Conflictos: El conflicto es la materialidad de las diferencias, haciéndose notoria en el acto de comunicación entre diversos integrantes de las organizaciones. El conflicto puede tener diversos matices, y cada uno de ellos es dependiente del sustrato cultural que tenga el entorno inmediato.

Desempeño Laboral: De acuerdo a Chiavenato (2000:359) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, esto es, el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas propias de un cargo.

Objetivos: Para Koontz y Heinz (1998: 141) “Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control”, es decir, cuando los miembros de la organización conocen sus objetivos y se sienten identificados con los mismos, contribuirán a su consecución.

Motivación La motivación es un proceso que surge en el plano de las percepciones individuales sobre el valor del rol, las expectativas y las nociones generales de tenor sensible que se experimentan. Es evidente que éste proceso tiene un valor ingente al interior de las organizaciones, en virtud de que supone un catalizador central para las actuaciones de los trabajadores en relación con sus funciones particulares.

Dimensiones del clima organizacional

Con relación a las dimensiones que abarca el clima organizacional existen muchas posiciones y definiciones. Por tanto, es vital enfocarse en determinar las variables que inciden más en una determinada organización y por qué un sistema tiene un clima determinado. En palabras de Robbins (2000: 110) “las dimensiones a estudiar en el clima organizacional son: motivación o incentivo; involucramiento; actitudes; valores; cultura organizacional, estrés y los conflictos situacionales”.

A tenor complementario, Brunet (1987:125) toma de Likert (1968) la manera de medir la percepción del clima en función de ocho (8) dimensiones:

- 1.- características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 2.- métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 3.- características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos y su efectividad.
- 4.- características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- 5.- características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 6.- características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 7.- Características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planeación así como la formación deseada.

Asimismo Brunet (2011) señala que Litwin y Stringer (1968) expresaron seis (6) dimensiones para medir la percepción de los empleados.

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

La motivación, según diversos autores

Actualmente, las empresas e instituciones afianzan el éxito en el desarrollo organizacional, debido a que ésta íntimamente ligada a la cultura institucional, transformándose en valor agregado. Sin duda alguna, las organizaciones con proactivas culturas se ven fortalecidas y potenciadas por lo que van dejando huellas.

En este particular, una cultura proactiva según *Chiavenato Idalberto*, es la base de la sostenibilidad empresarial y esta se alimenta con la motivación y la identificación de los empleados con sus empresas, por su parte, *Abraham Maslow* psicólogo estadounidense desarrolló la Teoría de la Motivación en los seres humanos, creando su famosa “Pirámide de Maslow” para explicar cómo la motivación es una de las necesidades humanas más elevadas. Cabe destacar que fue a principios del siglo XX, cuando *Douglas MacGregor*, *Sigmund Freud*, *David Mc Clelland* y *Frederick Herzberg* (autores clásicos), iniciaron el estudio de la motivación.

Abraham Maslow (1943)

La motivación se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

El principio primordial de la organización de la motivación humana es la ordenación de las necesidades básicas en una

jerarquía de mayor o menor prioridad o potencia. Partiendo de esto, el ser humano tiene necesidades que satisfacer, para ello debe ordenarlas para poder satisfacerlas. Existen cinco necesidades que se consideran primordiales Como lo son: las fisiológicas, seguridad, amar, estima, autorrealización. (pág. 54)

Propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la misma trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; identifica en ella cinco categorías de necesidades, considerando así un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De esta manera, el hombre va satisfaciendo sus necesidades, mientras surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; es decir cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, aparece una nueva necesidad. Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización).

La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo:

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la

pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona «nació para hacer», es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: (Theory of Human Motivation)

Sigmund Freud (1856-1939)

Propuso que la motivación humana está basada en la satisfacción de impulsos instintivos inconscientes, como la libido y los instintos de vida. Según Freud, el comportamiento humano está impulsado por dos motivadores principales: el principio de placer y el principio de realidad. El principio de placer es el impulso de buscar el placer y evitar el dolor, y tiene sus raíces en nuestros deseos inconscientes.

Frederick Herzberg (1959)

La teoría de Herzberg es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral. En tal sentido, expresa que:

- La Teoría de Herzberg se centra en la motivación y la satisfacción laboral como elementos clave para mejorar el rendimiento en el trabajo.
- Distingue entre factores de higiene, que evitan la insatisfacción, y factores de motivación, que impulsan la satisfacción y el rendimiento.
- La alineación entre los objetivos personales de los empleados y los de la empresa es fundamental para su motivación.

Dicho de otra manera, la Teoría de Herzberg propone que la forma de trabajar de una persona está estrechamente ligada a su nivel de satisfacción en el trabajo. Esta idea central se enfoca en la importancia de la motivación como el motor principal que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en sus quehaceres.

Según Herzberg, para que un trabajador se sienta realmente comprometido y motivado, es crucial que encuentre sus tareas alineadas con sus intereses personales y los objetivos de la empresa. Esto significa que la motivación no sólo es cuestión de tener un buen salario o un ambiente de trabajo agradable, sino también de sentir que el trabajo tiene un propósito y que este propósito resuena con lo que el empleado valora y desea lograr. Dicho autor, identificó dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral:

1. **Factores de Higiene:** Incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad laboral y las políticas de la empresa.
2. **Factores de Motivación:** Se relacionan con el contenido del trabajo en sí, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento personal y la sensación de logro. Estos factores son los que verdaderamente impulsan a los empleados a mejorar su rendimiento.

Puesto que esta teoría considera que la motivación es el factor clave que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo, es por ello que es tan importante que los objetivos de la empresa coincidan con los intereses de sus trabajadores. Como consecuencia, esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas.

Factores de higiene y motivación

Los factores de higiene y motivación son utilizados en esta teoría para determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que provoca en las personas.

En general los factores de higiene se refieren a las necesidades primarias que se identifican en la pirámide de Maslow. Puesto que tiene que ver con el satisfacción de las necesidad fisiológicas y de seguridad. Mientras que, los factores de motivación se relacionan con las necesidades secundarias, incluyendo las necesidades sociales y de autorrealización.

David McClelland (1989)

Fue quien definió la motivación de logro como el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito. El incentivo natural de la motivación (o necesidad) de logro es “hacer algo mejor”, aunque las personas pueden hacerlo por varias razones: agradar a otros, evitar las críticas, obtener la aprobación o simplemente conseguir una recompensa. Pero lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor.

Investigó también McClelland la capacidad de innovar, en situación de laboratorio, entendida como el hecho de hacer algo de un modo distinto al de antes, de manera que esta nueva vía suponga una forma más corta o más eficaz de conseguir el objetivo. Los sujetos con una alta necesidad de logro se mostraron más inquietos a la hora de buscar información para encontrar nuevos modos de hacer mejor las cosas, así como para evitar la rutina. El mismo hecho de que siempre estén buscando tareas

moderadamente retadoras significa que tienden a desplazarse de lo que están haciendo para hacer algo más desafiante.

Douglas McGregor (1960)

En su libro *El lado Humano de las organizaciones*, escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación. En el libro, identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la Teoría X y Teoría Y, respectivamente..

La Teoría X e Y fue ideada por Douglas McGregor en 1960 como parte de sus estudios de los funcionarios de administración en Estados Unidos. McGregor diferencia dos enfoques a la hora de entender y liderar a los trabajadores.

La teoría X es una gestión rígida y autoritaria, la que entendemos ahora por más tradicional, y se basa en la idea de que los trabajadores siempre intentan hacer lo mínimo posible y por tanto tienden a escabullirse del trabajo. Esta idea negativa de los trabajadores a su vez hace que el liderazgo de los mismos deba ser claro en sus estructuras y procesos y también muy estricto. La diferenciación entre trabajadores y jefes estará también muy definida.

La teoría Y es una gestión más enfocada en la motivación y toma de responsabilidades de nuestros trabajadores, y es una gestión más moderna. En este caso se parte de la premisa de que los trabajadores se esfuerzan, buscan tomar responsabilidad y aceptan retos, por lo que su motivación viene de aspectos diferentes al de ganar dinero con su trabajo. La gestión en este caso se enfoca en distribuir responsabilidades y crear un equipo de trabajo que permanezca motivado a lo largo del proyecto.

Cummings y Schwab (1985):

La motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos. De acuerdo a lo expresado, el estado de ánimo, de los seres humanos influye mucho en la motivación. (p. 92).

Es por ello que la motivación es parte importante de la administración, ya que influye sobre las personas para que ejecuten tareas en bien de la organización

Morris y Maiston (2001)

La motivación se refiere en general, a:

Estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción. Por tal razón, se debe resaltar que aquellos motivos que nacen dentro del individuo lo conllevan y conducen a realizar una acción determinada que le permita sentirse bien. (pág. 346).

La motivación y la emoción ayudan a guiar nuestra conducta. Motivo necesidad o deseo específico que activa al organismo y dirige su conducta hacia una meta. Emoción es la experiencia de sentimientos como: alegría, sorpresa y enojo, las cuales también activan y afectan la conducta.

Idalberto Chiavenato (2006)

Agrega que la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

El término motivación según Valentín Anders (2019) proviene del latín *motivus* que significa movimiento y el sufijo *-ción* que evoca acción y efecto. Por lo que se podría decir que la motivación es un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto.

Para la Real Academia Española (RAE) el término motivación tiene tres acepciones: “1. f. Acción y efecto de motivar; 2. f. motivo (causa) y 3. f. Conjunto de

factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.” De las mencionadas, la más amplia y desarrollada es la última que, en consonancia con su definición etimológica, la motivación tiene que ver con la acción. La diferencia está en qué provoca tal acción y si puede ser de origen externo o interno. Por otra parte, la relación entre la psicología y la motivación es fuerte. La psicología, según la RAE, es una ciencia o estudio de la mente y de la conducta en personas o animales. El intento de esta ciencia por entender la conducta humana cae inexorablemente en los motivos de la misma.

Según la American Psychological Association - APA (2019), “La motivación es el ímpetu que da un propósito o dirección al comportamiento y opera en humanos a un nivel consciente o inconsciente. (...) También se debe establecer una distinción importante entre las fuerzas motivadoras internas y los factores externos, como las recompensas o los castigos, que pueden alentar o desalentar ciertos comportamientos”.

Para el investigador, las definiciones anteriormente mencionadas ayudan a comprender qué es la motivación desde una perspectiva más amplia. Entonces,

- Las acciones individuales son fruto de las motivaciones personales.
- La motivación depende del entorno y del individuo.
- La motivación del entorno proviene de factores extrínsecos y la del individuo proviene de factores intrínsecos al ser humano.
- La psicología explica que existen motivaciones en dos niveles: conscientes e inconscientes.
- En ambiente organizacional la motivación vincula los objetivos organizacionales, como lo son: satisfacción laboral y otras variables como ausentismo, rotación, entre otras.

Origen y evolución de la motivación

En las últimas décadas, la motivación ha sido objeto de estudio, la cual ha dado origen a diferentes teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar

a un sin número de investigaciones. Cabe destacar, que se centra en descubrir las interrelaciones de los individuos; las conductas humanas. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra. Resulta oportuno, citar a Means, D. (1859), este autor dijo:

A lo largo de la historia la motivación ha sido un campo de la psicología en constante estudio. Sin embargo esto no quiere decir que la investigación en este ámbito haya concluido, ya que aún quedan muchas incógnitas por resolver acerca de este tema debido a su complejidad intrínseca. Si se realiza un estudio de motivación en el tiempo, se puede distinguir a grandes rasgos entre las teorías pre científicas y las científicas. (p.74)

Motivación Laboral

Es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta. La actividad motivada se diferencia de la actividad instintiva en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor. Las distintas teorías de la motivación establecen dos niveles básicos: **Nivel Primario**. Cubre las necesidades elementales: vestir, comer, beber, entre otras. **Nivel**

Secundario. Cubre las necesidades como reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, debe estar cubierto el primero.

Motivación por Reconocimiento del Trabajo

Una vez cubiertas las necesidades primarias del trabajador, es importante cubrir otras necesidades como, por ejemplo, sentirse reconocido en el trabajo. El hecho de cubrir el nivel secundario puede llegar, en muchas ocasiones, a suponer una fuente de motivación superior a la que podría aportar una compensación económica.

Antecedentes de la motivación laboral.

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería sino hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo, gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar del trabajador y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, entre otras. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función

que desempeñara dentro de la empresa. La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.

Factores que Favorecen la Motivación Laboral

Para comprenderlos se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales. Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. Las dos grandes preguntas que se plantean al respecto son: ¿Qué conduce a las personas a actuar de una manera determinada? Y ¿Por qué se trabaja? Las teorías que se exponen en el siguiente apartado pretenden dar respuesta a estas preguntas.

Existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo.

Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que

directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados. Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

- **El Dinero.** No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.
- **El Reconocimiento Dentro de la Empresa.** Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.
- **La Responsabilidad Sobre el Trabajo.** Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.
- **El Reconocimiento Social.** Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

Gestión de Recursos Humanos.

Tal como lo menciona Delgado de Smith, citada por Escalante (2012), al enarbolar la acepción organizacional de *Gestión* (cursivas propias), se invoca a la acción y efecto de gestionar los recursos humanos a lo largo del pensamiento administrativo, variando según épocas y permitiendo la elaboración de principios, conceptos y teorías alrededor de su práctica, soportadas en las cuatro funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control, permitiendo desarrollar los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos.

En el mismo tenor de lo indicado ut supra, Chiavenato (2008) señala lo siguiente:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el

negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Pág. 6)

En este contexto, entonces se puede señalar que es un proceso que comprende diversas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa, considerando los desencadenantes de la motivación y la configuración de un clima organizacional idóneo.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, y en esto va a influir la forma en la cual sean tratados.. Es por ello, que las personas juegan un papel muy importante para direccionar el clima organizacional, alcanzando los objetivos de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2011).

De esta manera, se deben armonizar apropiadamente los elementos que expresan el impacto a nivel global del recurso humano, ya que tiene incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la organización, con elementos específicos que reflejen determinados procesos importantes, y que de conjunto permitan valorar la gestión realizada. El área de Recursos Humanos deberá tener siempre presente para el óptimo funcionamiento los resultados que se derivan de su función, y deberá buscar maximizarla, a través de una labor enfocada en el desarrollo del trabajador y de lograr que todos y cada uno de los que conforman la organización estén alineados con la planificación estratégica.

El área de Recursos Humanos tiene tres maneras de apoyar la gestión y lograr la formulación y ejecución de la planificación estratégica organizacional, basado prácticamente en un análisis de la matriz DOFA que proporcionará información, interna como externa permitiendo a la empresa funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades

que emergen del entorno. Este aporte que genera el Área de Recursos Humanos se da de la siguiente manera.

Identificación de Oportunidades y Amenazas externas: consiste en que el área de Recursos Humanos proporcione información sobre la competencia en aspectos tan importantes como el manejo de su mano de obra, sus planes de remuneración, estrategias de posicionamiento, así como también datos sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, entre otros. Esta información permitirá que los directivos estructuren proyectos internos, ya sea imitando alguna de las prácticas de la competencia o bien, siguiendo las de la propia empresa.

Identificación de Fortalezas y Debilidades internas: El área de Recursos Humanos es la encargada de dar información respecto a los empleados y establecer que sean aptos para cumplir con las tareas asignadas, lo cual permitirá implantar y ejecutar correctamente la estrategia. Adicionalmente, la gerencia podrá tener conocimiento del clima laboral de la empresa y del buen cumplimiento de los objetivos de la misma.

Ejecución del plan: el papel de Recursos Humanos en la ejecución del plan estratégico de la organización es fundamental ya que la satisfacción de clientes es el principal interés de todas. Es precisamente este departamento el principal implicado en que los empleados logren los mejores niveles de identificación y satisfacción por parte de los clientes con la empresa. Este departamento deberá siempre contribuir a que los objetivos planteados por la organización se cumplan, a que todos y cada uno de los empleados actúen hacia y según estos objetivos, según la misión y la visión y se involucren con la filosofía. Esto finalmente hará que todo el personal haga un trabajo eficiente y efectivo, generando los mejores resultados, tanto corporativos como de área e individuales.

La empresa exitosa debe tener una muy buena planificación estratégica que valore siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta.

Medios para alcanzar los objetivos de la gestión de personas

Estableciendo claramente las directrices, fijando metas y prioridades, para la consecución de los objetivos, de esta manera se señalan algunos medios, los cuales operan como criterios sustanciales para modelar las mejores prácticas en la gestión empresarial en general, y en la gestión de recursos humanos, en particular (Escalante, 2012):

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas haciendo mención a los métodos y reglas impuestos a los empleados, y en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar los objetivos y resultados. Logrando el principal objetivo que es ayudar a la organización a cumplir con sus metas y objetivos, realizando su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios, y a los empleados.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas” se refiere a dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico

de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- f. Administrar el cambio: adaptándose a los nuevos enfoques para la supervivencia de las organizaciones.
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de la Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

Spidalieri y Zampa (Ob. Cit.:20) señalan que el comportamiento estratégico puede ser definido como el subconjunto de los comportamientos productivos que sirven directamente a la implementación de la estrategia de la firma, por consiguiente, basados en la premisa de que los seres humanos pueden influenciar el ambiente que los rodea a través de su comportamiento los ejecutivos deben concentrarse en desarrollar tal conducta estratégica entre los empleados.

Comportamiento humano y el sistema de control

Las organizaciones necesitan mecanismos de control que promuevan o inicien, el adecuado comportamiento de sus miembros para el logro de los objetivos. El sistema de control afecta directamente al comportamiento de cada persona,

asimismo trata de orientar hacia una cultura de eficiencia y eficacia. Una perspectiva racional desconoce considerables aspectos organizativos francos que acompañan al proceso de control y que influyen decisivamente en el funcionamiento de una empresa. Las personas tienen una serie de necesidades y unas expectativas de satisfacerlas en la empresa que no necesariamente tienen que coincidir con las de la dirección.

Constantemente están en la búsqueda del reconocimiento de su esfuerzo y para lograrlo deben orientarse más a lo que se ve que a lo que puede ser más necesario. Por lo tanto, estos aspectos demuestran que el diseño, la implementación y la utilización de un sistema de control no se deben limitar exclusivamente a los aspectos técnicos. De manera, que es un reflejo de las personas y de la estructura de poder existente en una organización.

Cuando en una organización no existe control o éste es insuficiente, y si no hay incentivos intrínsecos para el desarrollo de la actividad en la forma deseada por la dirección, puede suceder que las personas se orienten hacia sus propias preferencias ante la multiplicidad de objetivos y actividades en detrimento de los intereses de la dirección. En otras palabras, la falta de control y particularmente de un sistema formalizado puede inducir a la desmotivación o a un comportamiento inadecuado en las personas que forman parte de la organización, ya que no visualizan si sus actividades están correctamente direccionadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Amat, 2000). Estos aspectos corroen las relaciones y promueven un escenario propicio para que emerjan problemas complejos de clima organizacional.

Mejores Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos.

Para Pérez (2016) existen algunos aspectos que deben ser cubiertos por las organizaciones para obtener garantías dentro de la dinámica de gestión de las personas, que en último término, orientan las mejores prácticas y consolidan un

devenir organizacional que fortalezca los objetivos y metas, además de consolidar el capital relacional al interior de la organización: En este sentido el autor propone cinco aspectos como determinantes de las mejores prácticas:

1. Desarrollo del Talento Humano: este aspecto es considerado una práctica idónea, toda vez que genera un incremento de las expectativas individuales y fortalece los criterios de eficacia y eficiencia organizacional con un claro sentido de agregación cultural, es decir, estimula la productividad en todas sus dimensiones.
2. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: la configuración cultural de la organización, que reposa en valores, *modus vivendi*, tradiciones, costumbres y reglas de conducta debe ser diseminado en todo el entorno organizacional de manera clara y específica a través de la misión y la visión organizacional, a partir de lo cual se construye todo el esquema de arraigo y lealtad organizacional, cuyo sustrato fundamental es la confianza organizacional, la cual deriva de un alto grado de sugestión efectiva de los líderes organizacionales sobre los trabajadores, generándose a su vez, un blindaje eficiente de las relaciones y la comunicación formal e informal, estableciéndose un parámetro positivo para el clima organizacional y la circularidad surgida entre éste y la motivación laboral.
3. Reclutamiento, desarrollo y retención de talentos clave: El ingreso de personal debe hacerse sobre la base de un proceso de reclutamiento de personas que se erija a partir de criterios racionales atados indefectiblemente a los objetivos y prospectivas organizacionales, por tanto, el reclutamiento debe hacerse sobre la ecuación de la dinámica, es decir, observando el entorno con criterio predictivo establecido con centro en un método y en herramientas tecnológicas. Con lo anterior, se puede argüir que todo proceso de reclutamiento debe incluir necesariamente un plan estructurado previamente para desarrollar a las personas e identificar objetivamente los talentos clave, los cuales deben ser protegidos, motivados y propuestos como referentes para

lograr colectivizar el talento a partir de prácticas que se infiltren en la cultura organizacional.

4. Evaluación justa y objetiva del desempeño: No cabe duda de que la justicia, materializada en la equidad organizacional debe ser criterio inamovible para fortalecer la confianza organizacional, la cual puede observarse en la expectativa que se genera en los trabajadores con la evaluación de su desempeño. Así, es común en las organizaciones tradicionales, inficionadas por alto clientelismo, nepotismo y amiguismo, la existencia de altos niveles de desconfianza frente a la evaluación del desempeño, habiéndose convertido ésta, más en un castigo de tipo persecutorio, que en un instrumento para promover mejoras e incremento en la calidad del trabajo y/o la calidad en el servicio.
5. Incentivo y motivación por medio de planes de compensaciones: Pese al esfuerzo en la doctrina por auspiciar una noción más laxa de las compensaciones, es vital avanzar hacia fórmulas que integren lo transaccional de corte material, con estrategias de motivación asociadas a planes de compensación enriquecidos con alternativas de tiempo diverso (anualizadas, trimestrales, en especie y con efecto en los beneficios a largo plazo de la relación de trabajo). Compensar pasa a convertirse en algo más que pagar por esfuerzo realizado y debe convertirse en un mecanismo al servicio del incremento de la efectividad organizacional, por su doble efecto, tanto en la motivación como en el clima organizacional.

Bases Legales

Las bases legales comprenden el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación, estas se encuentran en documentos legales tales como leyes, decretos, reglamentos, normas y resoluciones, entre otros. Por medio de estas bases, se hace referencia de que la investigación ha sido desarrollada dentro de los términos constitucionalmente legales.

Con base en lo anteriormente expuesto, cabe destacar que la presente investigación se sustenta en las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela, en los aspectos laborales, permisológicos, condiciones de trabajo, aspectos expansivos y normativas que regulan esta materia, es por ello que se examinó exhaustivamente las diferentes legislaciones existentes en el país, a fin de encuadrar esta investigación dentro de un marco legal que apoye el diseño y elaboración del referido trabajo de investigación, el cual está orientado a buscar mejoras en las condiciones de trabajo de los funcionarios policiales; por lo que al respecto, se puede nombrar de manera individual la siguiente reglamentación legal vigente en el país.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Artículo 55. Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado, a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las

personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

La participación de los ciudadanos y ciudadanas en los programas destinados a la prevención, seguridad ciudadana y administración de emergencias será regulada por una ley especial.

Los cuerpos de seguridad del Estado respetarán la dignidad y los derechos humanos de todas las personas. El uso de armas o sustancias tóxicas por parte del funcionariado policial y de seguridad estará limitado por principios de necesidad, conveniencia, oportunidad y proporcionalidad, conforme a la ley.

Artículo 82. Toda persona tiene derecho a una vivienda adecuada, segura, cómoda, higiénicas, con servicios básicos esenciales que incluyan un hábitat que humanice las relaciones familiares, vecinales y comunitarias.

Artículo 83. La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado.

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 144. La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de La Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

En ese sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los artículos antes señalados, afirma que el clima organizacional y la motivación inciden en el desempeño laboral de los trabajadores. Por lo cual, es necesario que dicho talento humano sea protegido y se le preste la ayuda necesaria, la cual consiste en capacitar y preparar al trabajador, ya que el mismo es indispensable y necesario para el proceso productivo de la institución policial, lo importante es preparar y capacitar a los oficiales de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este del cuerpo de la Policía de Carabobo, para que su desempeño sea exitoso, se le brinde la seguridad exigida en las leyes y el derecho a poder trabajar para la subsistencia digna y decorosa tanto de él como de su familia. La constitución establece los principios rectores del ejercicio de los funcionarios de la Administración Pública, que le sirven de fundamento a las demás Leyes y Reglamentos del Estado

Venezolano, y que por consiguiente son aplicables al sistema Organizacional y Laboral.

Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras

La motivación también está sustentada legalmente en la Ley Orgánica del Trabajo de 1997, a través de los siguientes artículos:

Artículo 2. El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 3 indica que en ningún caso serán renunciables las normas y disposiciones que favorezcan a los trabajadores.

Artículo 68. El contrato de trabajo obligará a lo expresamente pactado y a las consecuencias que de él se deriven según la Ley, la costumbre, el uso local y la equidad

Artículo 130. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna.

Artículo 137. Los aumentos de productividad en una empresa y la mejora de la producción causarán una más alta remuneración para los trabajadores. A estos fines, la empresa y sus trabajadores acordarán, en relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los participantes, según su contribución.

Artículo 138. El salario debe ser justamente remunerador y suficiente para el sustento del trabajador y de su familia. Los aumentos y ajustes que se le hagan serán preferentemente objeto de acuerdo. En caso de aumentos desproporcionados del costo de vida, el Ejecutivo Nacional, oyendo previamente a la organización sindical de trabajadores más representativa y a la organización más representativa de los patronos, al Banco Central de Venezuela y al Consejo de Economía Nacional, podrá decretar los aumentos de salario que estime necesarios...

En ejercicio de esta facultad, el Ejecutivo Nacional podrá:

- a) Decretar los aumentos de salario respecto de todos los trabajadores, por categoría, por regiones geográficas, por ramas de actividad, o tomando en cuenta una combinación de los elementos señalados;
- b) Acordar que a los aumentos de salario puedan imputarse los recibidos en los tres meses anteriores a la vigencia del decreto y los convenidos para ser ejecutados dentro de los tres meses posteriores a la misma fecha.

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Artículo 187. El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

La motivación en relación a la satisfacción laboral también está considerada

aquí cuando se toman en cuenta incentivos que promueven el mejor desempeño de las funciones en el trabajo, el cual se ve reflejado en el clima organizacional.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

De igual forma, se relacionan con la investigación, los planteamientos de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) (LOPCYMAT):

Artículo 1 El establecimiento de instituciones, normas, órganos y entes que garanticen a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y la promoción y desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Artículo 5. Los trabajadores y trabajadoras, los empleadores y empleadoras, y sus organizaciones, tienen el derecho a ser consultados y el deber de participar en la formulación, puesta en práctica y evaluación de la política nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo a nivel nacional, estatal, municipal y local y por rama de actividad y a vigilar la acción de los organismos públicos a cargo de esta materia...

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana

Esta ley establece en sus artículos el fiel cumplimiento al cual se deben los funcionarios, cabe destacar que dichos artículos se relacionan con la investigación y los planteamientos realizados, puesto que deben cumplir con un buen desempeño laboral y deben estar motivados para que su rendimiento sea óptimo. Son diversos los artículos en los que deben realizar acciones teniendo como propósito el proteger y

garantizar la paz social, el cuidar la integridad, amenaza entre otras, artículos que también los protegen a ellos.

Del Servicio de Policía

Artículo 3. El Servicio de Policía es el conjunto de acciones ejercidas en forma exclusiva por el Estado a través de los cuerpos de policía en todos sus niveles, conforme a los lineamientos y directrices contenidos en la legislación nacional y 2 los que sean dictados por el Órgano Rector, con el propósito de proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley.

De los fines del Servicio de Policía

Artículo 4. Son fines del Servicio de Policía: De los fines del Servicio de Policía

1. Proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas y garantizar la paz social.

5. Facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación y la conciliación.

Principio de celeridad

Artículo 8. Los cuerpos de policía darán una respuesta oportuna, necesaria e inmediata para proteger a las personas y a las comunidades, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, a su hábitat y sus propiedades. Principio de información.

Principio de información

Artículo 9. Los cuerpos de policía informarán de manera oportuna, veraz e imparcial a las personas, comunidades, consejos comunales y organizaciones comunitarias, sobre su actuación y desempeño, e intercambiarán la información que a solicitud de los demás órganos y entes de seguridad ciudadana les sea requerida.

Principio de eficiencia

Artículo 10. Los cuerpos de policía propenderán al uso racional del talento humano y de los recursos materiales y presupuestarios. La asignación de los recursos a los cuerpos de policías se adaptará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos.

Principio de cooperación

Artículo 11. Los cuerpos de policía desarrollarán actividades para el cumplimiento de los fines y objetivos del Servicio de Policía, colaborando y cooperando entre sí y con los demás órganos y entes de seguridad ciudadana.

Principio de respeto a los derechos humanos

Artículo 12. Los cuerpos de policía actuarán con estricto apego y respeto a los derechos humanos consagrados en la Constitución de la República, en los tratados sobre los derechos humanos suscritos y ratificados por la República y en las leyes que los desarrollen.

Principio de universalidad e igualdad

Artículo 13. Los cuerpos de policía prestarán su servicio a toda la población sin distinción o discriminación alguna fundamentada en la posición económica, origen étnico, sexo, idioma, religión, nacionalidad, opinión política o de cualquier otra condición o índole. Los pueblos y las comunidades

indígenas contarán con un servicio de policía que tome en cuenta su identidad étnica y cultural, atendiendo a sus valores y tradiciones.

Principio de imparcialidad

Artículo 14. Los cuerpos de policía actuarán con absoluta imparcialidad y objetividad en el ejercicio de sus funciones.

Principio de actuación proporcional

Artículo 15. Los cuerpos de policía actuarán en proporción a la gravedad de la situación y al objetivo legítimo que se persiga, de conformidad con la Constitución de la República y la ley.

Principio de la participación ciudadana

Artículo 16. Los cuerpos de policía atenderán las recomendaciones de las comunidades, los consejos comunales y las organizaciones comunitarias para el control y mejoramiento del Servicio de Policía, con fundamento en los valores de la solidaridad, el humanismo y en los principios de democracia participativa, corresponsable y protagónica establecidos en la Constitución de la República, favoreciendo el mantenimiento de la paz social y la convivencia.

De las competencias en materia de Servicio de Policía

Artículo 28. En materia de Servicio de Policía corresponde a los gobernadores o gobernadoras, alcaldes o alcaldesas, en los términos previstos en la presente Ley, las siguientes funciones:

2. Ajustar los indicadores del desempeño policial al cumplimiento de metas y a la adecuación de normas generales de actuación y respeto a los derechos humanos en su correspondiente ámbito político-territorial, conforme a los programas y políticas generales dictadas por el Órgano Rector.

De las atribuciones comunes

Artículo 34. Son atribuciones comunes de los cuerpos de policía:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes y las demás disposiciones relacionadas con el Servicio de Policía.
2. Proteger a las personas y a las comunidades, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para la integridad física, sus propiedades y su hábitat.

Naturaleza

Artículo 36. El Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana tiene carácter civil, público, permanente, profesional y organizado. Estará desplegado en todo el territorio nacional para garantizar el ejercicio de los derechos individuales y colectivos y el cumplimiento de la ley.

Atribuciones del Director o Directora

Artículo 41. Son atribuciones del Director o Directora del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana:

5. Promover la formación, adiestramiento y capacitación de los y las integrantes del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.
6. Asegurar, que el talento humano, los recursos materiales, tecnológicos y financieros del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, sean empleados en actividades propias del Servicio de Policía, de conformidad con las disposiciones legales.
7. Vigilar el cumplimiento de la normativa interna y las leyes que rigen la materia disciplinaria.
8. Velar por el estricto respeto de los derechos humanos y la correcta aplicación de la ley.

11. Articular mecanismos internos y externos de seguimiento y control sobre el Servicio de Policía.

12. Promover los valores de solidaridad y paz social en el ejercicio del Servicio de Policía.

Derechos laborales y de seguridad social

Artículo 62. Los cuerpos de policía adoptarán el sistema de seguridad social previsto en la Constitución de la República y en la ley respectiva. Se unificarán las distintas asignaciones socioeconómicas y las condiciones laborales, respetando el principio de intangibilidad y progresividad de los derechos laborales.

De las normas básicas de actuación policial

Artículo 65. Son normas básicas de actuación de los funcionarios y funcionarias de los cuerpos de policía y demás órganos y entes que excepcionalmente ejerzan funciones del Servicio de Policía:

1. Respetar y proteger la dignidad humana, defender y promover los derechos humanos de todas las personas, sin discriminación por motivos de origen étnico, sexo, religión, nacionalidad, idioma, opinión política, posición económica o de cualquier otra índole.

2. Servir a la comunidad y proteger a todas las personas contra actos ilegales, con respeto y cumpliendo los deberes que les imponen la Constitución de la República y demás leyes.

3. Ejercer el Servicio de Policía con ética, imparcialidad, legalidad, transparencia, proporcionalidad y humanidad.

4. Valorar e incentivar la honestidad y en consecuencia, denunciar cualquier acto de corrupción que conozcan en la prestación del Servicio de Policía.

5. Observar en toda actuación un trato correcto y esmerado en sus relaciones con las personas, a quienes procurarán proteger y auxiliar en las circunstancias que fuesen requeridas.

7. Respetar la integridad física de todas las personas y bajo ninguna circunstancia infligir, instigar o tolerar ningún acto arbitrario, ilegal, discriminatorio o de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes, que entrañen violencia física, psicológica y moral, en cumplimiento del carácter absoluto del derecho a la integridad física, psíquica y moral garantizado constitucionalmente.

8. Ejercer el Servicio de Policía utilizando los mecanismos y medios pertinentes y ajustados a la Constitución de la República para la preservación de la paz y la garantía de la seguridad individual y colectiva.

10. Abstenerse de ejecutar órdenes que comporten la práctica de acciones u omisiones ilícitas o que sean lesivas o menoscaben los derechos humanos garantizados en la Constitución de la República o en los tratados internacionales sobre la materia, y oponerse a toda violación de derechos humanos que conozcan.

11. Denunciar violaciones a los derechos humanos que conozcan o frente a los cuales haya indicio de que se van a producir.

12. Asegurar plena protección de la salud e integridad de las personas bajo custodia, adoptando las medidas inmediatas para proporcionar atención médica.

Del respeto, obediencia y subordinación

Artículo 67. Los funcionarios y funcionarias policiales deben respeto y consideración a sus superiores jerárquicos y obediencia legítima y subordinación a sus mandos funcionales. Acatarán y cumplirán las políticas, planes, programas, órdenes, instrucciones, decisiones y directrices que emanen de las autoridades competentes, salvo lo dispuesto en la presente Ley.

Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana

Artículo 122. La Evaluación de Desempeño Institucional Policial es un proceso orientado a la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un cuerpo de policía en el desarrollo y ejecución de sus actividades, respecto a las políticas, planes y estándares del servicio policial establecidos por el órgano rector, con el fin de fortalecer y mejorar la eficiencia y eficacia del servicio de policía y asegurar la efectiva rendición de cuentas.

Plan de la patria

De igual manera, el plan de la patria (2020) señala en el Objetivo Histórico I. Defender, expandir y consolidar el bien máspreciado que hemos reconquistado después de 200 años: la Independencia Nacional. En su Objetivo Nacional: 1.6. Desarrollar las capacidades científico-tecnológicas que hagan viable, potencien y blinden la protección y atención de las necesidades del pueblo y el desarrollo del país potencia.

Cabe destacar, el plan de la patria considerado como uno de los documentos de mayor importancia en el marco de los lineamientos de evolución y desarrollo expuesto para Venezuela revela elementos de gran importancia en la sustentación legal de esta investigación, ya que, comprometió su accionar impulsando la apropiación social del conocimiento, la tecnología y la innovación en función al desarrollo de las capacidades productivas locales, para que efectivamente se traduzcan en el avance económico, social y político del país aguarda gran relación con esta investigación por su búsqueda continua de la misma en accionar en los procesos de desarrollo de capacidades científicos tecnológicos dentro de las instituciones.

De ese modo, tras el análisis de las bases legales que acompañan esta investigación la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica

del trabajo y el plan de la patria se encuentran estrechamente vinculados en esta investigación gracias a que en los artículos aquí presentados van en función de la motivación y el desempeño laboral. Cabe destacar que con ello se logra satisfacer las necesidades, no solo de los oficiales de policía del Estado Carabobo sino también la de los trabajadores en el ámbito en general.

Lo más importante es que a través de los basamentos legales, citados en este trabajo de investigación, se está estudiando Clima Organizacional desde la perspectiva de los oficiales de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, orientado al incremento de la Motivación en el Trabajo, por cuanto se busca la manera de influir, modificar o transformar la estructura mental de los oficiales de policía, en la cual deben remover modelos mentales viejos o arcaicos, tratándolos desde una mirada introspectiva siempre en beneficio del cambio que debe generarse desde el interior de su mente, pues se trata de construir, de sumar y no de destruir y restar.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Cuando se realizó el trabajo de investigación, se tomó en consideración los objetivos planteados, pues desde aquí se desprende el tipo, nivel de estudio y el diseño de la misma. Es importante señalar que según su naturaleza, el diseño de estudio que corresponde a la presente investigación es no experimental, con un tipo de investigación de campo, debido a que los datos fueron recogidos de la realidad. En tal sentido, Balestrini (1997), destaca que:

El fin esencial del marco metodológico, es situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. (p 126)

Tipo de investigación

La investigación ayudó a mejorar el estudio porque permitió establecer contacto con la realidad a fin de conocerla mejor, la finalidad de esta radicó en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; ya que es el modo de llegar a elaborar teorías. Cuando se inició el capítulo de la metodología de este estudio, el investigador se centró en el tipo de investigación que debía a realizar, ya que de ello dependería el tipo de investigación, lo que le ayudo a determinar los pasos a seguir, sus técnicas y métodos que tenía que emplear en el mismo. En general determinó todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analizaron los datos recaudados.

Según lo anteriormente descrito, para la realización y desarrollo de este trabajo se utilizó la estrategia de observación directa, empleando el uso de entrevistas y encuestas, lo que definió el tipo como una investigación de Campo.

Cabe destacar que, según Arias, F. (2006:31), una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. De allí su carácter de investigación no experimental. Sin embargo, en esta investigación se utilizaron datos secundarios, provenientes de fuentes bibliográficas, necesarias para la elaboración del marco teórico. En este orden de ideas, se puede decir que los datos primarios fueron obtenidos a través del diseño de campo, siendo esenciales para el logro de los objetivos planteados y a la vez, dió solución al problema planteado. Por su parte, para Santa, H. y Martins, G. (2010),

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (pág. 88)

El estudio gravita bajo el alcance de una investigación descriptiva, ya que logró sustentarse sobre ciertas variables previas que coadyuvan con el proceso y desarrollo del estudio. Arias, F.(2006), define este tipo de investigaciones de la siguiente manera:

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

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. Para el investigador, el diseño de la investigación se refiere a la explicación del modelo metodológico para su elaboración. De esta manera, la presente investigación se califica de carácter no experimental, ya que el mismo se realizó sin manipular intencionalmente la variable, observándose tal cual en su contexto natural. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2010:149), “la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Nivel de Investigación

El desarrollo del presente estudio correspondió a un nivel de investigación descriptivo, por lo que se describieron situaciones y eventos que permitieron la recolección de datos existentes, para obtener información del estado actual de los hechos y la situación del clima organizacional de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, base de Lomas del Este, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, con centro en la motivación en el trabajo.

Al respecto, Santa H. y Martins, G. (2010), plantean que los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades por lo cual se hace:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.(p.86)

Por su parte, para Arias, F. (2006), la investigación descriptiva:

Es aquella que utiliza el método de análisis, logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señala sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio y puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad” (p.30).

Siendo este trabajo investigación descriptivo; se buscó describir, analizar y relacionar la información referente a las estrategias que se deben realizar desde la gerencia, para que los oficiales presten un servicio de calidad en la Base Lomas del Este, de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, y de esta manera se vea reflejado en la satisfacción de tener un excelente clima organizacional, incidiendo así en el buen desempeño laboral, todo ello con el fin de lograr la efectividad del cuerpo policial.

Población y Muestra

Para Ramírez (2010:35), “una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación”. Esta consideración conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

Población

Cabe señalar, que Tamayo y Tamayo (2006:114), afirman que: “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población del estudio estuvo referida a cuarenta y dos (42) funcionarios que laboran en diferentes horarios, los mismos pertenecientes a la Base Lomas del Este de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Muestra

De acuerdo a Hernández y otros (1991:212) la muestra “es en esencia, un subgrupo de la población”. Por otro lado la muestra, según, Arias, F. (2006:14), "Se define como una parte de la población, un subconjunto de un conjunto de elementos obtenido con el fin de investigar las propiedades de la población, donde procede la muestra". En tal sentido para Balestrini, M. (1997:128), “la muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”.

Para realizar esta investigación, se tomó en cuenta el tamaño de la población, se aplicó la fórmula de la teoría de muestreo de proporciones como la definen Delgado, Colombo y Orfila (2003)

$$\text{Formula:} \quad n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{p \times q} + \frac{Z^2}{N}}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Total de elementos que integran la población.

E = Error muestral

P = Probabilidad de éxito (50 %).

q = Probabilidad de fracaso (50 %).

Z = Nivel de confianza (1,96)

$$n = \frac{(1,96)^2}{\frac{(0,215)^2}{(0,5 \times 0,5)} + \frac{(1,96)^2}{42}}$$

$$n = \frac{3,8416}{\frac{0,046225}{0,25} + \frac{3,8416}{42}}$$

$$n = \frac{3,8416}{0,1849 + 0,09147}$$

$$n = \frac{3,8416}{0,27636} = 13,90$$

n = 13 funcionarios.

La muestra estuvo representada por trece (13) funcionarios, que laboran en la Base Lomas del Este, los cuales constituyen los sujetos a los mismos se les aplicó el instrumento y se obtuvo la información necesaria para construir todo el esquema interpretativo conjuntamente con los antecedentes y el marco teórico de referencia.

Técnica e Instrumentos de la Recolección de Datos

Para el desarrollo del trabajo, se usaron una serie de instrumentos y técnicas de recolección de datos, enfocadas a alcanzar los objetivos propuestos. Para el análisis de las fuentes bibliográficas se realizó una observación documental, que comprendió la búsqueda, en los documentos consultados, de los temas que atañen a la investigación, y la extracción de datos bibliográficos que resultaron de interés para la misma. Se incorporó también la evaluación de los documentos revisados, y algunas técnicas operacionales para el manejo de las fuentes, a saber, citas de referencia, ampliación de texto.

De acuerdo, con Palella y Martins, (2010:115) las Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos son, “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Por su parte, en el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que según Palella y Martins, (2010:123), “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Es por esto que Bisquerra, R. (1991:87), señala que por técnicas de recolección de datos se entiende “Aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento experimental”. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, que es definida por Arias, F. (2010:47), como “la técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos...Puede ser oral o escrita”.

Como instrumento de datos se utilizó el cuestionario, es un método para obtener información de manera clara y precisa, siendo este un formato estandarizado de preguntas donde el participante manifiesta sus respuestas, el mismo es

indispensable para llevar a cabo la encuesta, el cual según Arias F. (2012:74) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

En ese mismo orden de ideas y dirección, el cuestionario según Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006:143), es definido como “una técnica sencilla de contestar, por su forma y contenido, pues las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa, pueden ser abiertas, semi abiertas o cerradas, procurando que la respuesta no sea ambigua”. Mediante la aplicación del cuestionario a la población o muestra seleccionada, se recabarón los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo de investigación y por consiguiente para la formulación de las recomendaciones a la situación planteada.

Validez, Juicio de Expertos y Confiabilidad

Validez del Instrumento

Por validez, se entiende, según Hernández, Collado y Baptista (2003: 346), “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En este mismo orden de ideas, para Martín A. (2004:27), la validez, definida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido”.

Para la obtención de los datos se aplicó un cuestionario contentivo de cuarenta y seis (46) ítems validados, utilizando el juicio de expertos por parte de Mijares (2018), por lo cual es adaptado a partir de los antecedentes por su idoneidad en cuanto a la equivalencia de los objetivos, validez y confiabilidad. En este sentido, se utilizaron la propuesta metodológica realizando adaptaciones sensibles, manteniendo la validez y la confiabilidad de su instrumento al contrastar con los objetivos del este proyecto. Cabe destacar, que según López y otros (2019:4), “cuando se explora el estado del arte, lo primero que se debe hacer es verificar la

existencia de instrumentos aplicados en investigaciones anteriores, utilizados para el mismo fin, que hayan sido validados en su momento, como parte del proceso investigativo”.

Para validar el cuestionario, Mijares (Ob.Cit) utilizó el juicio de tres (03) expertos, con experiencia en investigación; a quienes les entregó a través de una comunicación los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos, realizando los ajustes sugeridos por los expertos.

Juicio de Expertos

En esta investigación se aplicó el cuestionario validado, utilizando el juicio de expertos por parte de Mijares (Ob.Cit), debido a que este es un método de validación apropiado para verificar la fiabilidad de una investigación por tal motivo el investigador se permitió citar a Escobar J. y Cuervo, Á. (2008:29), quienes elaboraron una plantilla de categorías, las cuales son: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia, al mismo tiempo dichos autores definen el juicio de expertos, como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”.

En este mismo orden de ideas, para Cabero, J. y Llórente, M. (2013), el juicio de expertos es una técnica que posee amplios beneficios:

... la teórica calidad de la respuesta que obtenemos de la persona, el nivel de profundización de la valoración que se nos ofrece, su facilidad de puesta en acción, la no exigencia de muchos requisitos técnicos y humanos para su ejecución, el poder utilizar en ella diferentes estrategias para recoger la información es de gran utilidad para determinar el conocimiento sobre contenidos y temáticas difíciles, complejas y novedosas o poco estudiadas, y la posibilidad de

obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio (p. 14).

Confiabilidad del Instrumento

Al respecto, Hernández, C. y otros, (2008:348), entienden la confiabilidad de un instrumento de medición como el “grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”, cabe destacar, que es una característica que se pudo lograr, existiendo sin embargo, varias maneras estandarizadas de estimar la confiabilidad de una medición, (para conocer la confiabilidad o consistencia de dicho instrumento). De igual manera, para Palella y Martins (2010:132), la confiabilidad es definida como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”

Confirmación de la Confiabilidad.

Resulta oportuno destacar, que el instrumento utilizado fue revisado, por lo cual cumple con la valoración idónea y con la adecuación correspondiente para este trabajo de investigación, lo que permitió su validación, se procede a confirmar la confiabilidad, utilizando el Índice de Bellack.

En este mismo orden de ideas y dirección, para Delgado y otros (2003:25), el índice de Bellack, “es un método que parte de la aplicación del cuestionario dos veces a una misma persona en un reducido lapso de tiempo”. Cabe destacar, que es una fórmula que divide la sumatoria en porcentaje de los acuerdos entre la sumatoria de los acuerdos y los desacuerdos. El umbral permitido para la confiabilidad de un instrumento es de 80. En este sentido se pudo determinar que la confianza del instrumento es de 93,33%, aplicando el Índice de Bellack.

En este mismo orden de ideas y dirección, para Delgado de Smith, Y. y otros, (2002), Un adecuado instrumento de recolección de datos debe tener las siguientes cualidades: confiabilidad y validez., en tal sentido, dichos autores la definen de la siguiente manera, “la confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible.”

En relación con esto último, Delgado de Smith, Y. y otros, (Ob.Cit), citan a Bernal (2000:218), quien afirma que.

La pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición es:

Si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, ¿Se obtienen los mismos resultados u otros muy similares? Si la respuesta es afirmativa, se puede decir que el instrumento es confiable.

Es importante lograr la elaboración de un instrumento que sea confiable. Para ello, existen muchas vías para lograrlo. Si se tratara de un cuestionario, se puede aplicar dos veces a la misma persona en un corto período de tiempo, y seguidamente se utiliza el índice de Bellack:

$$Fórmula\ del\ índice\ de\ Bellack = \frac{\sum de\ los\ acuerdos}{\sum (acuerdos + desacuerdos)} \times 100 =$$

$$Fórmula = \frac{(13) \times 100}{13 + 01} = 92,85\%$$

Cuadro N° 1

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo.						
Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Diagnosticar las condiciones actuales del clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este del cuerpo de Policía de Carabobo.	Clima Organizacional	Es la suma de características percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	Influencia Métodos de mando Comunicación Toma de Decisión	• Supervisores éticos en la realización de sus labores.(1) • Fácil acceso para conversar con el director. (2) • Espíritu de cooperación entre las áreas de la empresa. (3) • Feedback del supervisor con respecto al desempeño laboral. (4) • Personal supervisorio toma en cuenta las opiniones, como aportes del personal a su cargo. (5) • Cooperación y trabajo de equipo dentro de la dirección ejecutiva. (6) • Líderes organizacionales actúan de acuerdo a lo que dicen. (7) • Canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente. (8) • Supervisores mantienen informado a su personal sobre temas importantes y cambios de la empresa. (9) • Opiniones son tomadas en cuenta. (10) (11) • Empoderamiento a los trabajadores. (12) • Autonomía. (13) • Capacidad de toma de decisiones. (14)	Encuesta/ Cuestionario	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo.

Fuente: Mijares (2018), adaptado por Juan Revenga (2024)

Continúa...

Cuadro N° 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo.						
Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Diagnosticar las condiciones actuales del clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este del cuerpo de Policía de Carabobo.	Clima Organizacional	Es la suma de características percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	Planificación y control Motivación	• Identificación con la organización.(15) • Plan de acción. (16) • Cumplimiento de los cronogramas de trabajo. (17) • Normas y procedimientos de la empresa. (18) • Normas de calidad y seguridad. (19) • Sentido de pertenencia. (20) • Conmemoración de metas. (21) • Reconocimiento al personal. (22) • Ausentismo laboral. (23) • El salario y necesidades básicas. (24) • El salario y formación. (25) • Situación País. (26) • Oportunidades de crecimiento profesional y personal. (27) • Plan de carrera. (28)	Encuesta/ Cuestionario	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo.

Fuente: Mijares (2018), adaptado por Juan Revenga (2024)

Continúa...

Cuadro N° 1

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo.						
Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Identificar debilidades y fortalezas del clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo.	Debilidades y fortalezas del clima organizacional.	Hace alusión a las debilidades y fortalezas del clima organizacional en la dirección ejecutiva de talento humano.	Percepción Interna	• Errores en labores. (29) • Estabilidad en el trabajo. (30) • Reconocimiento positivo. (31) • Compromiso y disposición. (32) • Decisiones. (33) • Fortalezas y debilidades. (34) • Oportunidad laboral. (35)	Encuesta/ Cuestionario	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo.

Fuente: Mijares (2018), adaptado por Juan Revenga (2024)

Continúa...

Cuadro N° 1

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo.						
Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica	Fuente
Consolidar los aspectos del Clima Organizacional que permiten la motivación de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo.	Mejores prácticas en la gestión organizacional	Maximizar el potencial de los trabajadores y lograr alcanzar las metas organizacionales.	Desarrollar el talento humano de la empresa. Fortalecer y compartir la cultura organizacional. Reclutar y retener a los talentos clave. Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores. Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones.	• Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. (36) • Capacitación en el área.(37) • Programas de coaching en la empresa.(38) • Cultura Organizacional y Liderazgo. (39) • Configuración organizativa. (40) • Competencias laborales.(41) • Beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas. (42) • Evaluación de desempeño. (43) • Método de evaluación de desempeño es objetivo y justo. (44) • Planes de incentivo ante la crisis económica actual. (45) • Planes de formación no conductores (Diplomados, aprendizajes de idiomas y oficios). (46)	Triangulación de datos.	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo y Revisión bibliográfica.

Fuente: Mijares (2018), adaptado por Juan Revenga (2024)

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo tiene como propósito cumplir con los objetivos propuestos. Al respecto, Balestrini, M. (2003:73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a presentar de manera general, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon gráficos de barras y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

Para Hurtado, J. (2003:181), las técnicas de análisis “se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”. (p. 181). De allí que en el presente capítulo, se describen los resultados de la investigación realizada, los cuales fueron obtenidos luego de la aplicación de los correspondientes instrumentos de recolección de datos, conformados por la encuesta dirigida al total del personal de funcionarias pertenecientes a la Base Lomas del Este, de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, de modo de analizar efectivamente la situación que se presenta en esa dependencia policial.

Resultados de la entrevista Semi Estructurada Aplicada a los Funcionarios:

A continuación, se presentan los cuadros y gráficos estadísticos:

Objetivo Específico: Diagnosticar las condiciones actuales del clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este del cuerpo de Policía de Carabobo.

Dimensión: Clima Organizacional

Indicador: Influencia

Ítems: del 1 al 5

1. Los supervisores son éticos en la realización a sus labores.
2. Es fácil acercarse al director y hablar con él.
3. Existe un espíritu de cooperación entre las áreas de la organización.
4. Recibo feedback del supervisor sobre mi desempeño laboral.
5. El Personal supervisorio toma en cuenta las opiniones y los aportes del personal a su cargo.

Tabla N° 1. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Influencia

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 1	0	0%	11	85%	2	15%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 2	0	0%	0	0%	3	23%	0	0%	10	77%	13	100%
Ítems 3	0	0%	10	77%	0	0%	3	23%	0	0%	13	100%
Ítems 4	0	0%	11	85%	2	15%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 5	0	0%	0	0%	0	0%	2	15%	11	85%	13	100%

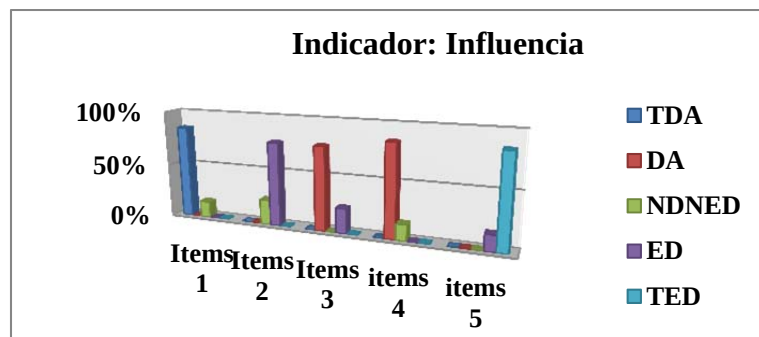


Gráfico 1. Dimensión: Clima Organizacional

Interpretación. Dentro de toda organización, el ambiente de trabajo puede

influir en el comportamiento y la conducta de todos sus integrantes. Es importante resaltar, que un buen clima organizacional permite que los empleados se sientan de manera satisfactoria, por lo cual se tienen mejores relaciones humanas y una mayor productividad. En cuanto al ítems 1, se puede observar que el 85% de los encuestados, responden afirmativamente estando de acuerdo, manteniéndose un 15% de manera neutral, cabe destacar que los oficiales de policía tienen buenas relaciones con sus supervisores, lo que genera mayor productividad en el desempeño laboral. En tal sentido para Cortina, A. (1998:34) El tema de la ética en la mayoría de las empresas en la actualidad, “más que un asunto de principios igualmente es de naturaleza estratégica, porque se vincula con la sobrevivencia de las mismas, y con la convivencia de las personas que trabajan en ellas”.

Resulta oportuno mencionar, que el personal directivo dentro de la organización es el encargado de planificar, organizar, motivar, dirigir, comunicar y controlar, siendo estas estrategias que ayudan a mantener un buen desempeño laboral y por ende un armonioso clima organizacional. Sin embargo, en el ítems 2, el 77% de la muestra respondió negativamente, debido a que se le dificulta la comunicación con el director de la misma, afectando esto negativamente a la organización debido a que un gerente es el eslabón dirige a través de la comunicación toda la empresa.

En cuanto al nivel de cooperación entre las diferentes áreas durante el servicio, en este caso el ítems 3, el 77% de la muestra respondió de manera positiva, lo que viene a ser una fortaleza; adicionalmente se puede evidenciar que existe una retroalimentación en cuanto a las tareas encomendadas, debido a que los supervisores emiten un feedback sobre las actividades a realizar por los funcionarios (ítems 4 con un 85% de acuerdo), aunque el personal supervisorio no toma en cuenta las opiniones y los aportes del personal a su cargo, respondiendo el 85% de la muestra que se encuentran totalmente en desacuerdo. En consecuencia, se puede decir que existen debilidades, pero también fortalezas que si se manejan con cautela pueden mejorar el clima organizacional, debido a que desde la gerencia no hay una conexión

ejercida de un verdadero líder hacia su personal, en la cual a través de la influencia logre tomar el control, de manera tal, que se pueda generar el cambio deseado, para que los oficiales de policía logren los objetivos y metas planteadas, teniendo un clima organizacional totalmente armonioso. Al respecto, para Munduate y Medina, (2004:30), “la influencia corresponde a la fuerza que posee el líder sobre sus seguidores para inducir el cambio en ellos, incluyendo cambios en comportamientos, actitudes y valores” Dentro del análisis acerca de la influencia, se debe tener claridad de la diferencia entre ser verdaderamente influenciado y ceder ante la presión social directa o indirecta que puede ejercer una persona sobre otra. Ahora bien, hay situaciones en las que el proceso de influencia puede ser tan fuerte como para lograr un control sobre el comportamiento de los demás, sin importar si están convencidos totalmente. Existen ocasiones en las que la influencia ejercida, llega a cambiar actitudes, comportamientos u opiniones privadas, comprometiéndose con la petición o el objetivo a alcanzar

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Métodos de Mando.

Ítems: del 6 al 8

Ítems:

6. Existe cooperación y trabajo en equipo dentro de la dirección ejecutiva.
7. Los líderes organizacionales actúan de acuerdo a lo que dicen.
8. Los canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente.

Tabla N° 2. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Métodos de Mando

ITEMS	TDA		DA		NDND		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 6	0	0%	10	77%	3	23%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 7	0	0%	0	0%	0	0%	11	85%	2	15%	13	100%
Ítems 8	0	0%	2	15%	2	15%	9	70%	0	0%	13	100%

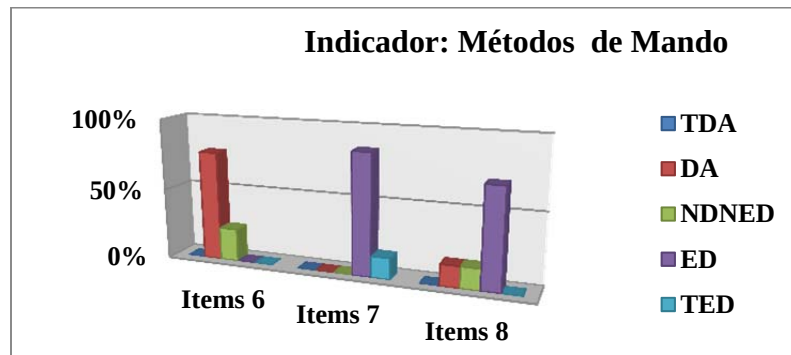


Gráfico 2. Dimensión: Clima Organizacional

Interpretación. Se puede observar que en el ítem 6, el 77% de los encuestados, se encuentran de acuerdo mientras que un 23%, prefiere no opinar en materia de cooperación y trabajo en equipo dentro de la dirección ejecutiva. Sin embargo, en el ítem 7 el 100% (85% en desacuerdo y el 15% totalmente en desacuerdo), responde de manera negativa, aludiendo que el plano directivo, no actúa cumpliendo los parámetros de lo que habla. En este mismo orden para el ítem 8, un 70% de la muestra se expresa en desacuerdo, lo que indica que los canales de comunicación e información dentro de la institución no funcionan de manera eficiente, por lo cual un 15% prefiere no opinar, y el otro 15% se encuentra de acuerdo con la comunicación e información emitida por la gerencia.

Para el investigador, la efectividad y buen rendimiento en la institución policial, depende plenamente de una buena comunicación organizacional, en donde debe destacarse la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos y trabajadores, en la cual se fomente la armonía y el trabajo en equipo. Por lo cual el investigador se permite citar a Chiavenato (2004:45), quien expresa que “la comunicación dentro de una organización adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otras”. De lo anteriormente descrito, para Rangel, P. (2015), en el libro Liderazgo Policial para la formación del siglo XXI, sobre los principios de mando y conducción adaptados a la realidad policial, expresa que “entre

los principios está el conocer el trabajo que realiza, auto corregirse, así como conocer y cuidar al personal con el que se labora, delegar funciones para que los mismos puedan crear un sentido de responsabilidad”.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Comunicación.

Ítems: del 9 al 11

9. Los supervisores lo mantienen informado sobre temas importantes y cambios de la empresa.
10. Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta.
11. Creo que seré escuchado (a) en caso de que se me trate injustamente.

Tabla N° 3. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Comunicación

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 9	10	77%	3	23%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 10	0	0%	0	0%	0	0%	12	92%	1	8%	13	100%
Ítems 11	0	0%	0	0%	2	15%	11	85%	0	0%	13	100%

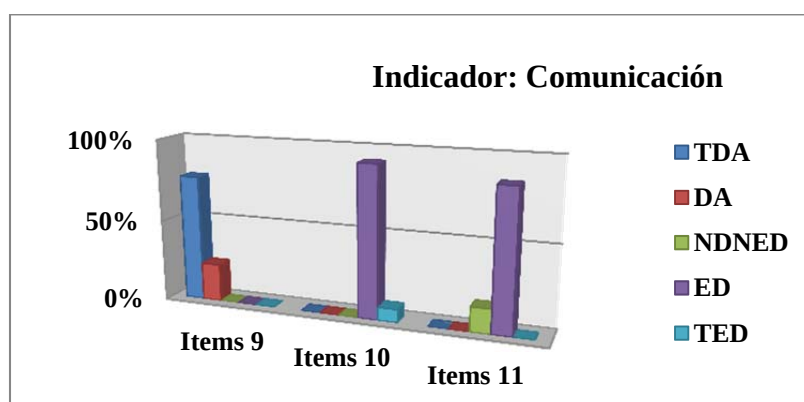


Gráfico 3. Dimensión: Clima Organizacional

Interpretación. A pesar de que en el ítem 9, el 100% de los encuestados, se

encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo (77% y 23% respectivamente), en la presente tabla queda reflejado un problema inminente como lo es la falta de una comunicación efectiva debido a que los oficiales que se encuentran en los mandos medios no pueden expresar sus ideas y opiniones ya que no son tomadas en cuenta (ítems 10, 92% expresa estar en desacuerdo y el 8% en total desacuerdo), esto sin tomar en cuenta, que cuando son tratados injustamente se les dé un derecho de palabras. Para el investigador, todo ser humano debe vivir en armonía, sin ser aislados, ni tratado injustamente, al contrario deben permanecer en constante interacción con sus semejantes. Al respecto, para Guillén y Guil, (2004:299), el adecuado uso de la comunicación guarda relación con: “el rendimiento del grupo, la consecución de los objetivos, la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los colaboradores”.

Evidentemente el reconocer las virtudes que posee el personal dentro de una institución, tiene que ver con el buen manejo de la misma y por ende con mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, lo que se verá reflejado en la motivación que sienta para el logro de las metas establecidas, al respecto Rangel, P. (2015:57), expresa en los indicadores de moral el desarrollar y perfeccionar los factores determinantes de una buena conducción y se debe “reconocer el trabajo y valorar los esfuerzos sobresalientes que llevan a cabo sus hombres”.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Toma de decisiones.

Ítems: del 12 al 14

12. El director involucra a sus trabajadores en las decisiones que afectan sus puestos de trabajo.
13. Siento que tengo autonomía para desarrollar mis actividades.
14. En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.

Tabla N° 4. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Toma de Decisiones

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 12	0	0%	2	15%	0	0%	0	0%	11	85%	13	100%
Ítems 13	0	0%	0	0%	1	8%	2	15%	10	77%	13	100%
Ítems 14	0	0%	0	0%	0	0%	12	92%	1	8%	13	100%

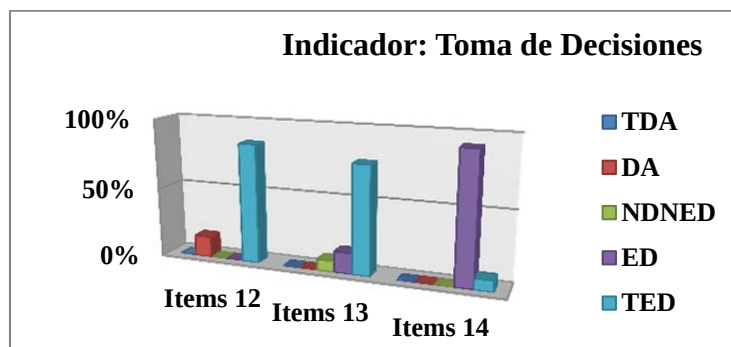


Gráfico 4. Dimensión: Clima Organizacional

Interpretación. En este gráfico, para el ítems 12, el 15%, refiere estar de acuerdo mientras que el 85% responde estar en total desacuerdo, por lo cual los oficiales de policía que laboran en la Base Lomas del Este, de la División de Tránsito Terrestre, sienten que no se les involucra en las decisiones que afectan sus puestos de trabajo, lo que de una u otra manera permite que los mismos no sientan motivación para realizar las labores inherentes al servicio. En este mismo orden de ideas y dirección, el autor se permite citar a Manjarrez, F. y otros (2020:360), quienes aluden que para Mondy & Noe (1997), “el buen ejercicio de las funciones de los empleados, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios”.

Por otra parte, en el ítems 13, los oficiales de policía, no tienen autonomía para desarrollar las actividades, teniendo un criterio propio, el 92 % se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo, pregunta que guarda relación con el ítems 10 en donde

no son tomadas en cuenta las opiniones de los oficiales de policía, de igual manera en el ítems 14, el 92% de la muestra, indica que no se les es permitido tomar decisiones en su área de trabajo. En función de esto, para el investigador la participación activa dentro de la institución debe ser comprendida y asumida por todos y cada uno de sus integrantes, ante tal situación, Clerc, A. y otros (2006:3), aluden que una organización “se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, que se entiende como la corresponsabilidad individual en la acción grupal”.

En tal sentido, para Koontz & Weihrich (1998:576), aluden que dentro de una organización, un equipo de trabajo se percibe “como un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre sí, comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables”.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Planificación y Control.

Ítems: del 15 al 19

- 15. Me siento identificado con los objetivos de la unidad.
- 16. Conozco el plan de acción generado por la dirección.
- 17. Se cumple lo planificado en los cronogramas de trabajo.
- 18. Cumpló con las normas y procedimientos dispuestos por la empresa para la realización de mis actividades.
- 19. Las normas y procedimientos se cumplen por todos de manera regular y sin excepciones.

Tabla N° 5. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Planificación y Control

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 15	2	15%	10	77%	1	8%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 16	8	62%	3	23%	2	15%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 17	8	62%	1	8%	2	15%	2	15%	0	0%	13	100%
Ítems 18	9	69%	1	8%	3	23%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 19	0	0%	3	23%	3	23%	7	54%	0	0%	13	100%

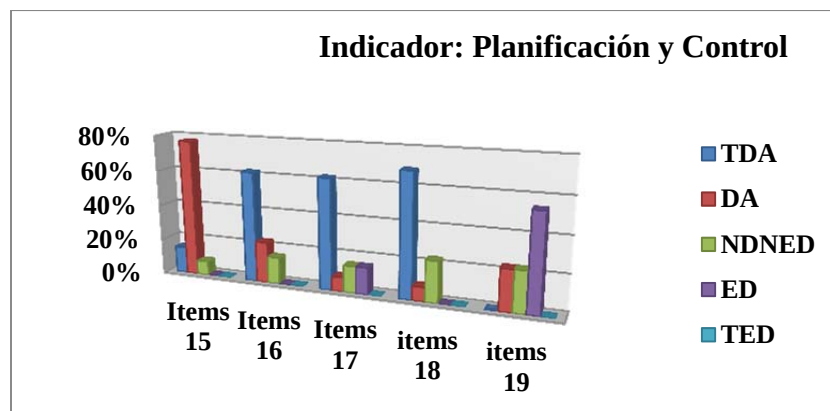


Gráfico 5. Dimensión: Clima Organizacional

Interpretación. En materia de planificación y control, destacados en el presente cuadro y gráfico, desde el punto de vista del clima organizacional, para el ítems 15, el 92%, refiere estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en sentirse identificados con los objetivos de la unidad, expresando de igual manera de forma positiva en el ítems 16, el conocer el plan de acción generado por la dirección, por lo cual responden afirmativamente cumplir con las normas y procedimientos dispuestos por la empresa para la realización de mis actividades, respondiendo con un 70% estando totalmente de acuerdo y de acuerdo (62% y 8%, respectivamente), mientras que 54% aluden no cumplir al pie de la letra las normas y procedimientos, sin embargo esto constituye un aspecto positivo que mejora y fortalece el clima organizacional y por ende se convierte en un incremento de la motivación en el trabajo. Resulta oportuno citar a Chiavenato, I. (1999) quien expresa que:

A través de la planificación, se establecen metas y estrategias claras; la organización, asegura la asignación adecuada de recursos y responsabilidades; la dirección motiva y guía a los empleados hacia el logro de objetivos; y el control, permite evaluar el desempeño y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. (pág. 36).

En tal sentido, el proceso administrativo consiste en establecer quién, cuándo y cómo se encargará de realizar de las actividades propuestas en la planificación. Por lo cual, se tienen que tomar en cuenta los equipos de trabajo, desarrollando sus habilidades y capacidades, necesarias para cumplir funciones específicas de acorde al plan que se deba ejecutar, de modo que todos en la institución policial puedan ayudar a que la planificación se desarrolle de manera sincronizada y sinérgica.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Motivación.

Ítems: del 20 al 24

20. Estoy orgulloso (a) de trabajar en esta empresa.

21. En la empresa conmemoran y celebran el cumplimiento de metas.

22. El esfuerzo del trabajo es reconocido por el personal supervisorio.

23. En la gerencia existen altos índices de ausentismo laboral.

24. El salario que percibo me permite cubrir las necesidades básicas.

Tabla N° 6. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Motivación

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 20	3	23%	7	54%	0	0%	3	23%	0	0%	13	100%
Ítems 21	0	0%	0	0%	2	15%	1	8%	10	77%	13	100%
Ítems 22	0	0%	2	15%	3	23%	8	62%	0	0%	13	100%
Ítems 23	0	0%	1	8%	2	15%	10	77%	0	0%	13	100%
Ítems 24	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%	13	100%

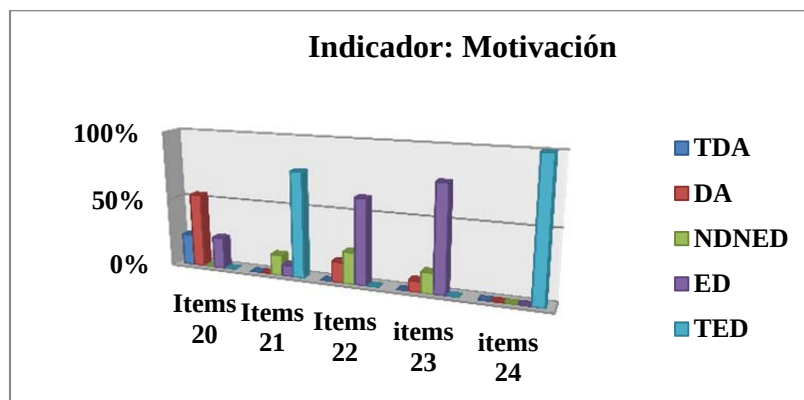


Gráfico 6. Dimensión: Clima Organizacional

Interpretación. La motivación es la llave para un clima organizacional positivo, donde todos los integrantes están comprometidos con sus trabajos y se esfuerzan por alcanzar objetivos comunes. En esta oportunidad, para el ítems 20, el 77 % de la muestra responde de manera positiva por lo cual se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo (54% y 23% respectivamente), siendo esto una fortaleza debido a que los oficiales de policía aman su profesión sin embargo, existen debilidades que afectan de una u otra manera el clima laboral y organizacional como

lo es el no tomar en cuenta el cumplimiento de las metas correspondiendo al ítems 23, estando el 77% en desacuerdo. Por otro lado en cuanto al ausentismo laboral en parte de la gerencia, el 77% de la muestra expresa estar en desacuerdo. Cabe destacar que en el ítems 24, el 100% de la muestra, responde negativamente debido a que el salario percibido no les permite cubrir las necesidades básicas. Al respecto, la Ley Orgánica del Trabajo de 1997, en el Artículo 138. El salario debe ser justamente remunerador y suficiente para el sustento del trabajador y de su familia. Los aumentos y ajustes que se le hagan serán preferentemente objeto de acuerdo. En caso de aumentos desproporcionados del costo de vida, el Ejecutivo Nacional, oyendo previamente a la organización sindical de trabajadores más representativa y a la organización más representativa de los patronos, al Banco Central de Venezuela y al Consejo de Economía Nacional, podrá decretar los aumentos de salario que estime necesarios.

Para el investigador, la motivación viene a ser un factor clave que afecta el clima organizacional de una empresa, porque cuando los empleados están motivados, son más productivos, más eficientes y más comprometidos con su trabajo. Esto a su vez lleva a un mejor clima organizacional, donde las personas están más dispuestas a trabajar en equipo, compartir ideas y solucionar problemas., mejora la productividad la calidad de los servicios y el personal realiza las tareas de manera eficiente. Al respecto, Quijano y Navarro (1998), sostienen una visión más integradora y generalizada sobre la motivación, es decir para ellos, este modelo tiende a integrar diversos elementos y conceptos que mejora su comprensión en el campo laboral. En consecuencia, el modelo integrado de Quijano y Navarro a cerca de la motivación en el trabajo se sustenta en:

- 1) los diferentes tipos de necesidades que puedan estar operando en las personas que las conducen a tener una conducta motivada, 2) la percepción de instrumentalidad o percepción de conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de necesidades, 3) la presencia e intervención

de una serie de procesos cognitivos, tales como la percepción de autoeficacia, la percepción de equidad, el significado percibido del trabajo que se realiza, la conciencia sobre los resultados obtenidos y sobre la responsabilidad que se tiene sobre los mismos.(pág. 14)

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Motivación.

Ítems: del 25 al 28

25. El salario es acorde a mi formación y funciones desempeñadas.

26. Mi situación económica sería distinta en otro país.

27. En la empresa brindan oportunidades de crecimiento profesional y personal.

28. La empresa posee un plan de carrera.

Tabla N° 7. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Motivación

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 25	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%	13	100%
Ítems 26	13	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 27	0	0%	8	62%	2	15%	3	23%	0	0%	13	100%
Ítems 28	0	0%	0	0%	8	62%	2	15%	3	23%	13	100%

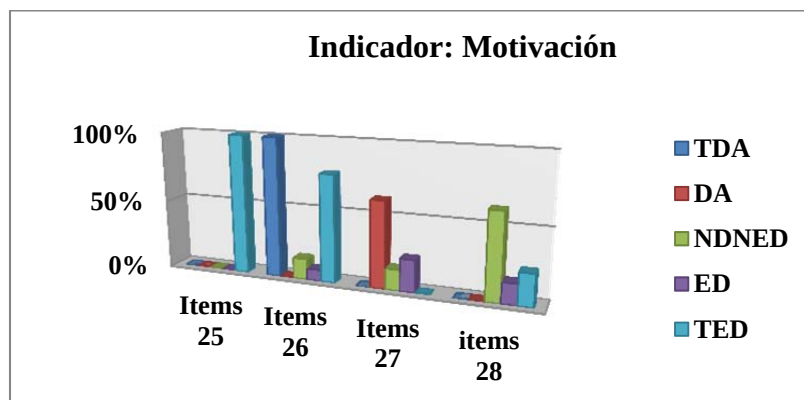


Gráfico 7. Dimensión: Clima Organizacional

Interpretación: La información suministrada por los encuestados, en el ítems 25 muestra que un 100% de los funcionarios policiales no percibe salario acorde a su formación y funciones desempeñadas. Al respecto el Art. 91, de la Constitución de la República, Bolivariana de Venezuela, establece que “Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales”. En este mismo orden de ideas para el investigador, el salario es una señal de reconocimiento y valoración por el trabajo realizado. Debido a que cuando el salario es justo y competitivo, los empleados se sienten reconocidos y apreciados, lo que los motiva a trabajar más duro y aumenta su compromiso en cualquier empresa o institución. Destacando así, que el 100% de la muestra expresa que su situación económica sería diferente en otro país. El salario es un factor para la motivación laboral, puesto que cubre las necesidades básicas para el empleado.

En cuanto al ítems 27, el 62% de los encuestados asume que se les permite a los funcionarios el crecimiento profesional y personal, por lo que sienten motivación para realizar estudios y prepararse a través de la UNES y otras Universidades. Cabe destacar, que la institución no ofrece planes de carrera, donde el 62% prefirió quedarse de manera neutral, y un 48% manifestó su negatividad (15% ED y 23% TED). Al respecto, para Chiavenato (2007:25), “La Capacitación es el proceso

educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. En síntesis, el personal policial según la Ley Orgánica del Servicio de Policía, debe recibir capacitación desde el nivel estratégico, hasta el nivel operacional. El hecho de capacitar al personal dentro de su ámbito laboral, permite que este se sienta activo, orientado y mantenga un comportamiento que permite llegar al logro de los objetivos. Al respecto, Manjarrez, F. y otros (2020:360), citan a García, C. (2016:361) quien expresa que “...mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos”.

En este mismo orden de ideas, dentro de la Institución Policial, este diagnóstico sobre el Clima Organizacional, luego de evaluar las dimensiones y los indicadores, contribuye en la motivación de los oficiales de policía debido a que tienen una idea clara de las debilidades y fortalezas existentes, lo que ha generado un deterioro en la gestión gerencial, dejando en sí, ausencia motivacional en algunos casos.

Objetivo Específico: Identificar debilidades y fortalezas del clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo.

Dimensión: Debilidades y fortalezas del clima organizacional.

Indicador: Percepción Interna

Ítems: del 29 al 32

- 29. La empresa es justa conmigo cuando cometo errores en mis labores.
- 30. Percibo en la empresa garantía de estabilidad en el trabajo.

31. La empresa reconoce la excelencia en mis labores.

32. La empresa está dispuesta a atender mis necesidades cuando la edad no me lo permita

Tabla N° 8. Dimensión: Debilidades y Fortalezas del Clima Organizacional.

Indicador: Percepción Interna

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 29	0	0%	0	0%	7	54%	6	46%	0	0%	13	100%
Ítems 30	0	0%	10	77%	0	0%	3	23%	0	0%	13	100%
Ítems 31	0	0%	2	15%	4	31%	0	0%	7	54%	13	100%
Ítems 32	0	0%	0	%	5	38%	8	62%	0	0%	13	100%

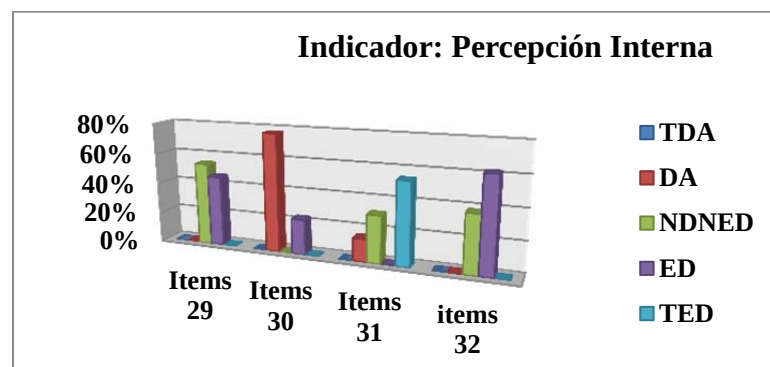


Gráfico 8. Dimensión: Debilidades y Fortalezas del Clima Organizacional

Interpretación: En cuanto al ítems 29, el 46% de los encuestados, expresa que al cometer errores son sancionados, cuando se cometen errores, por lo que la comunicación es un constructo no utilizado, debido a que en ocasiones solo son llamados para informar que esta cambiado de estación policial o que se encuentra a la orden de operaciones policiales, sin explicación de motivo. Evidentemente, es necesario reconocer si se han cometido errores, pero también se deben dar explicaciones y permitir el derecho a réplica, puesto que permite mejorar la situación.

Según Rangel, P. (2015:57), en los indicadores de moral para desarrollar y perfeccionar los factores determinantes de una buena conducción se debe “reconocer el trabajo, los errores y valorar los esfuerzos sobresalientes que llevan a cabo sus hombres”.

En cuanto al reconocimiento de las labores realizadas por los funcionarios, reflejado en el ítems 31, el 15% expresa que se le reconoce su trabajo estando de acuerdo, el 31% se mantiene de manera neutral, prefiriendo no opinar y el 54% se encuentra en total desacuerdo. En este sentido, resulta oportuno citar a Chiavenato, I. (2000:123) el cual expresa que “el reconocimiento y la identificación, son el sentimiento de que las personas pertenecen a la organización y constituyen un miembro valioso de un equipo de trabajo”, lo que refleja una gran debilidad desde la gerencia de la institución policial afectando al recurso más valioso de una empresa como lo es el talento humano y por ende el clima organizacional que se ve reflejado en la motivación laboral.

Aun cuando en el ítems 20, el 77% de la muestra, asume estar orgulloso de trabajar en la institución policial, siendo esto una gran fortaleza, se presenta una debilidad con los funcionarios que van a pasar a situación de retiro, pensionados y/o jubilados, en consecuencia en el ítems 32, el 38 % de la muestra, prefirió mantenerse de forma neutra, mientras que un 62% responde de manera negativa. En cuanto a si la empresa asumirá el atender sus necesidades cuando la edad ya no se los permita. En síntesis, los funcionarios responden negativamente estando en desacuerdo o simplemente neutral, se puede decir que se denota el compromiso inexistente desde la gerencia, por lo que para el investigador cita a Herzberg, F. (2013), quien describe la insatisfacción laboral, tomando en cuenta:

Los Factores Extrínsecos: los cuales se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios

sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc., Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. (pág. 5)

Dimensión: Debilidades y fortalezas del clima organizacional.

Indicador: Percepción Interna

Ítems: del 33 al 35

- 33. La situación de la empresa puede influir en mi permanencia en el país.
- 34. La dirección ejecutiva de talento humano realiza análisis de fortalezas y debilidades para configurar las políticas de recursos humanos.
- 35. Teniendo todo lo anterior en cuenta, creo que esta empresa es un excelente lugar para trabajar.

Tabla N° 9. Dimensión: Debilidades y Fortalezas del Clima Organizacional.

Indicador: Percepción Interna

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 33	13	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 34	0	0%	0	0%	1	8%	2	15%	10	77%	13	100%
Ítems 35	0	0%	2	15%	4	31%	7	54%	0	0%	13	100%

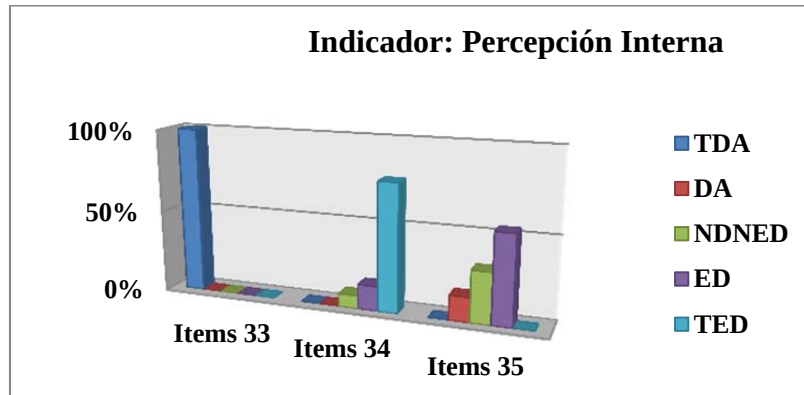


Gráfico 9. Dimensión: Debilidades y Fortalezas del Clima Organizacional

Interpretación: En cuanto al ítems 33, el 100% de los encuestados, responde de manera afirmativa que en cuanto a la situación de la empresa y su permanencia, destacando con esto que de acuerdo a otros ítems la mayoría de los funcionarios les agrada le ser funcionarios policiales, lo que se convierte en una fortaleza, sin embargo tanto la gerencia como la Dirección de Recursos Humanos, debe realizar las actividades haciendo un análisis exhaustivo de sus debilidades y fortalezas , debido a que en el ítems 34, un 92%, dicha Dirección, no se enfoca en realizar el trabajo, lo desmotiva, desestabiliza y deteriora las relaciones interpersonales, convirtiéndose esto en una gran debilidad.

Finalmente, en cuanto al ítems 35, el 54% de la muestra responde no estar de acuerdo, con que la empresa sea un excelente lugar para trabajar y un 35%, se mantuvo de manera neutral. Como consecuencia del análisis realizado en este objetivo, y en desarrollo de las encuestas, se puede deducir que la Base de la División de Tránsito Terrestre de Lomas del Este, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo presenta más debilidades que fortalezas, sin embargo, posee fortalezas en el talento humano que posee, que si se toma en cuenta y se refuerzan los Factores Extrínsecos como lo refleja Herzberg, F. (2013:14), se puede experimentar un cambio en la Motivación Laboral, tendiente a mejorar el Clima Organizacional.

Objetivo específico: Consolidar los aspectos del Clima Organizacional que permiten la motivación de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Desarrollar el talento humano de la empresa.

Ítems: del 36 al 38

36. Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

37. La empresa brinda capacitación en el área.

38. He participado en programas de coaching en la empresa.

Tabla N° 10. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Desarrollar el talento humano de la empresa.

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 36	0	0%	9	69%	4	31%	0	%	0	0%	13	100%
Ítems 37	0	0%	1	8%	5	38%	7	54%	0	0%	13	100%
Ítems 38	0	0%	0	0%	2	15%	11	85%	0	0%	13	100%

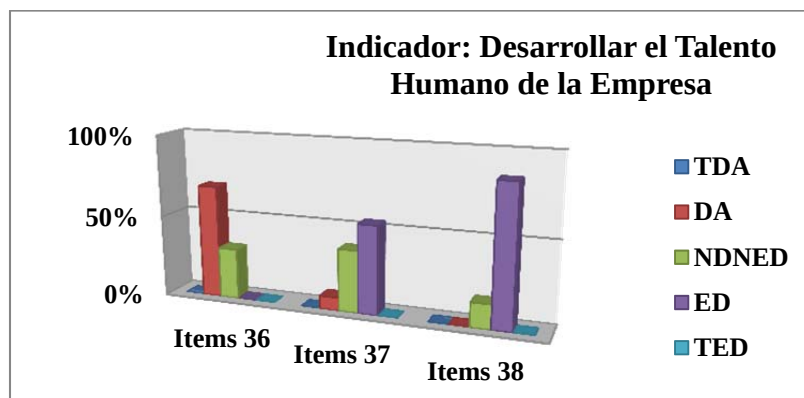


Gráfico 10. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Interpretación. Luego de realizar este trabajo para el investigador, la gestión organizacional, viene a ser un proceso en el cual se puede organizar, planificar, controlar y dirigir eficientemente todos los recursos (humanos y materiales), dentro de una organización, empresa o institución, la cual se realiza con la finalidad de alcanzar metas y lograr los objetivos. Ahora bien, después, de realizar las encuestas y como se expresó en el ítems anterior, en la institución policial no se obtienen los mejores resultados, debido a que no se le da un buen uso a los recursos humanos y materiales. Al respecto, para Zaleznik, A. (1988),

Una gestión organizacional eficaz, garantiza la rentabilidad de la organización y le da un sentido de dirección a los empleados, pues provee a los individuos el conocimiento de sus funciones, responsabilidades y de lo que deben hacer en la organización. Para eso, la gestión organizacional de una empresa debe ser capaz de tomar decisiones y resolver problemas. (pág. 35)

En consecuencia, para el ítem 36, el 69% de la muestra expresó, estar de acuerdo, por cuanto existen oportunidades de crecimiento dentro de la institución policial, quedando un 31% de manera neutral en su respuesta. En este mismo orden de ideas y dirección, para el ítem 37, el 54% de la muestra se mantuvo en desacuerdo, el 38% se mantuvo neutral y un 8%, respondió estar de acuerdo, en cuanto a que la institución brinda capacitación en el área, debido a que la capacitación es obtenida a través de la UNES y otras universidades. Para finalizar, en el ítem 38, el 85% de los oficiales encuestados, respondieron estar en desacuerdo, refiriendo no haber participado nunca en programas de coaching en la institución policial, mientras que el 15% estuvo de manera neutral. En consecuencia la gestión del talento humano, refiere a un conjunto de políticas que son necesarias para dirigir empresas, la cual posee recursos humanos con la finalidad de cumplir metas y lograr objetivos. Al respecto, para Briceño, F. y Godoy, E. (2012),

El talento humano se compromete con el bienestar de los trabajadores, pero ve en ellos un potencial, una ventaja competitiva que se tiene que aprovechar, ofrece a los trabajadores las capacidades de abordar y resolver problemas en el menor tiempo posible y su fin es generar un nivel de pertenencia a la empresa, con el cual los objetivos y metas tanto a nivel grupal como individual se conecten el trabajo en equipo. (pág.57)

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Fortalecer y compartir la cultura organizacional.

Ítems: del 39 al 40

39. El director tiene una visión clara de hacia dónde van y cómo llegar allí.

40. Conozco la misión y visión de la empresa.

Tabla N° 11. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Fortalecer y compartir la cultura organizacional.

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 39	0	0%	0	0%	2	15%	5	39%	6	46%	13	100%
Ítems 40	0	0%	8	62%	2	15%	3	23%	0	0%	13	100%

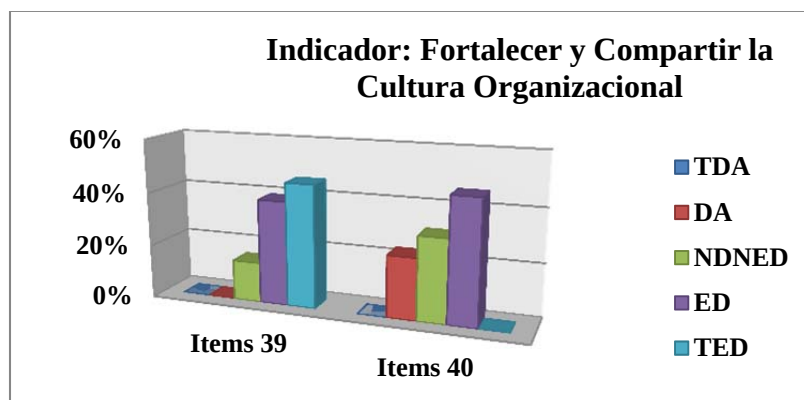


Gráfico 11. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Interpretación. Para el ítems 39, la mayoría de los oficiales se encuentran en desacuerdo y total desacuerdo con respecto a la visión del director para el logro de los objetivos. Es importante que destacar que en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. (2008) y en la Ley del Estatuto de la Función Policial, se establecen responsabilidades de alta dirección, planificación y evaluación, a nivel estratégico del cuerpo de policía, nivel que pertenece a un Líder, en el caso del Comandante que se encuentra destacado en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este del cuerpo de Policía de Carabobo, posee un liderazgo negativo lo que hace que los oficiales que se encuentran bajo su mando y dirección se encuentren desmotivados y con apatía hacia el servicio que prestan, a pesar de tener conocimiento de la misión y visión de la institución policial. En este mismo sentido, para Rangel, P. (2015:23), expresa que un líder policial es “El sujeto conocedor de sus responsabilidades y utiliza sus fortalezas, se guía por los principios del liderazgo y aplica correctamente sus acciones y órdenes para influir y dirigir a sus hombres como un equipo, a objeto de lograr el cumplimiento de la misión asignada...”.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en cuanto a la gestión a las mejores prácticas en la gestión organizacional, para la División de Tránsito anteriormente mencionada, el nivel de Dirección no se identifica con la misión y visión de la institución, creando así disfunciones en el clima organizacional. En relación con esto último Brunet (2011:32), expresa que el clima organizacional “opera incluso en las esferas subconscientes del individuo y que está modelado por elementos de arraigo cultural, entonces se deduce que estos aspectos de desarraigo puestos en evidencia deterioran sustancialmente el clima organizacional, y consecuentemente, la motivación en el trabajo”.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Reclutar y retener a los talentos clave.

Ítems: del 41 al 42

41. Mis competencias se adecuan al perfil del cargo.

42. La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas.

Tabla N° 12. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Reclutar y retener a los talentos clave.

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 41	0	0%	4	31%	3	23%	6	46%	0	0%	13	100%
Ítems 42	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%	13	100%

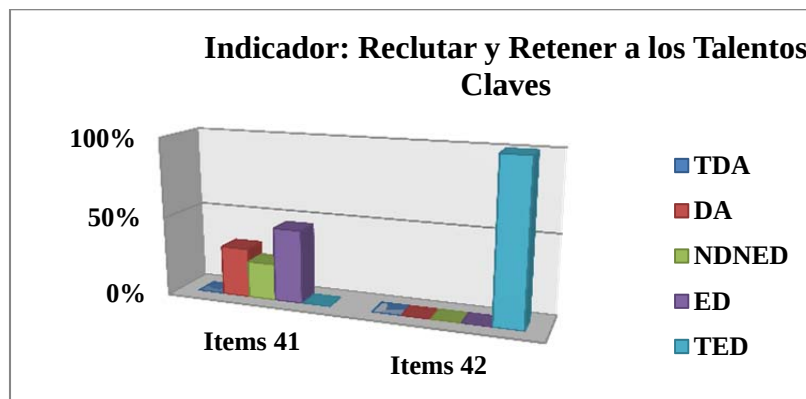


Gráfico 12. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Interpretación. Para mantener una excelente gestión organizacional, es necesario reclutar y retener el talento humano dentro de la misma, para ello se debe distribuir al personal según sus competencias inherentes al cargo, en este caso para el ítems 41, se encuentra de acuerdo un 31%, un 23% ni se encuentra ni en acuerdo, ni desacuerdo y de manera negativa estando en desacuerdo un 46%, lo que significa que

en su mayoría los funcionarios policiales no están ocupando los cargos de acuerdo al perfil que presentan, es decir, la gerencia no asigna los cargos de manera equitativa. En otro orden de ideas, dentro de la institución policial no existen beneficios competitivos como los que ofrecen otras empresas a nivel nacional e internacional, por lo cual la respuesta del ítems 42, el 100% indican estar en total desacuerdo.

Cabe destacar, que la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. (2008), en su artículo 56 establece la Organización jerárquica y distribución de responsabilidades: La organización jerárquica será única y aplicable a todos los cuerpos de policía y comprenderá una escala de tres niveles dividida en pasos conforme lo prevea el Estatuto de la Función Policial. El tercer nivel tendrá responsabilidades de alta dirección, planificación y evaluación, a nivel estratégico del cuerpo de policía. El segundo nivel tendrá responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación, a nivel táctico del cuerpo de policía. El primer nivel tendrá responsabilidades en la ejecución de las actividades de contacto inmediato con la ciudadanía, a nivel operacional del cuerpo de policía.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores.

Ítems: del 43 al 44

43. La empresa evalúa el desempeño.

44. El método de evaluación de desempeño es objetivo.

Tabla N° 13. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores.

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 43	4	31%	9	69%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%
Ítems 44	0	0%	7	51%	6	49%	0	0%	0	0%	13	100%

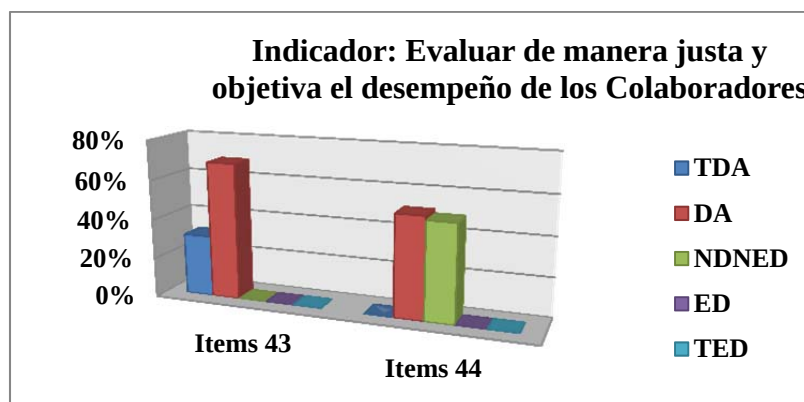


Gráfico 13. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Interpretación: siendo la evaluación de desempeño una herramienta que las organizaciones utilizan para medir el rendimiento de sus empleados, usada para mejorar la gestión dentro de las organizaciones, cabe señalar que para el ítems 43, los funcionarios policiales responden de manera positiva debido a que si se realizan las evaluaciones de desempeño, expresando de manera negativa que siempre existen situaciones incongruentes y poco estimulantes para el trabajo, lo que es impropio para desarrollar actividades laborales de manera óptima. En tal sentido, se entiende que las evaluaciones no son realizadas objetivamente.

Para Robbins (1998), el desempeño “designa la actitud general del individuo hacia su trabajo, así como también, que el trabajador que tenga un alto grado de desempeño manifestará actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que el que esté insatisfecho exhibirá actitudes negativas”, para el investigador, los funcionarios policiales deben tener la capacidad de pensar y actuar, que le permita interactuar ante

los procedimientos que se le presente, por lo que en todo momento debe estar preparado tanto física como intelectualmente.

En este mismo orden de ideas, para Cuesta, S. (1999:34) la evaluación del desempeño consiste en: Un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los trabajadores en una organización, y éste se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones.

Ítems: del 45 al 46

45. La empresa tiene planes de incentivo ante la crisis económica actual.

46. La empresa ofrece planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizaje de idiomas y oficios).

Tabla N° 14. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones.

ITEMS	TDA		DA		NDNED		ED		TED		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems 45	0	0%	0	0%	4	31%	0	0%	9	69%	13	100%
Ítems 46	0	0%	0	0%	2	15%	6	46%	5	39%	13	100%

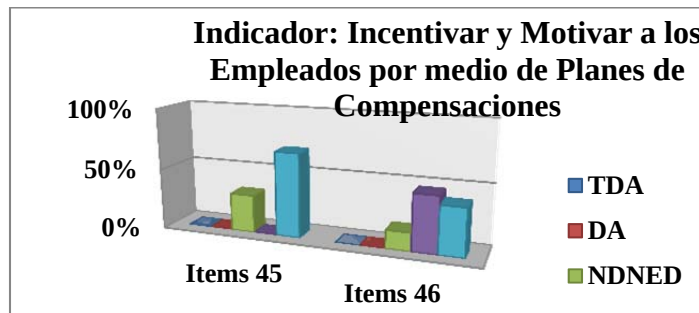


Gráfico 14. Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Interpretación. En cuanto a los incentivos y motivación, que deberían tener en cuenta desde la gerencia para mejorar la gestión gerencial, las respuestas son negativas destacando que en el ítems 45, los oficiales de policía no estuvieron ni en acuerdo, ni en desacuerdo el 31%, más sin embargo el 69% de la muestra se encuentra totalmente en desacuerdo, deduciendo así que no existe planes ni estímulos para que estos realicen con agrado las labores inherentes al servicio. Para el investigador, es necesario que en la institución policial se tenga que motivar al personal y ofrecer planes de compensación, para que los mismos realicen sus labores con alegría y entusiasmo, permitiéndole así estar activo, manteniendo un comportamiento acorde para el alcance de las metas y logro de los objetivos. Al respecto, Manjarrez, F. y otros (2020:360), citan a García, C. (2016:361) quien expresa que “...mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos”.

Para el investigador, el recurso humano es una fuente que trae ventajas competitivas dentro de las instituciones, cuando se tienen empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización. En tal sentido, para Argyris, C. (1979:22), “una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es mediante incentivos económicos. Cuando ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus

necesidades, se ve atraído por esta oportunidad”. Cabe destacar que a la oportunidad percibida se le denomina incentivo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo de investigación, a través de la observación directa, realizar un análisis de los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados y a su vez soportando la información a través de revisiones bibliográficas, textos, trabajos de investigación, se hace necesario presentar un conglomerado de conclusiones en las cuales se representaran los resultados obtenidos.

Una vez que se han realizado los diferentes análisis de las teorías referentes al clima organizacional, se puede dilucidar que es de relevada importancia en las instituciones y empresas la motivación. Considerando que es un factor relevante para la eficiencia, la productividad, así como el logro de las metas y objetivos planteados. Al motivar al talento humano que posee la organización, se construye una base sólida que a su vez genera un soporte que le permitirá crecer, adaptarse, evolucionar y mejorar al talento humano dentro de cualquier institución, destacando en sí la institución objeto de estudio debido a que posee una estructura piramidal con base jerarquizada, de ello dependerá la eficiencia y productividad de la misma.

Cabe destacar, que en la institución objeto de estudio la cual presenta una estructura policial, el clima organizacional debe ser comedido y equilibrado, tomando en cuenta la motivación, liderazgo, comunicación, el desempeño laboral, entre otros constructos que influyen en la operatividad de la misma, debido a que no concuerdan con el área implícita en las mismas, situación que ha generado en los diferentes grupos de trabajo, apatía, desobediencia, oportunismo, conformismo, auto-

proteccionista identificadas a través del respeto por las reglas internas, sentimientos de culpabilidad en los momentos en que transgreden las normas, leyes y reglamentos, temor a represalias, entre otros.

Resulta oportuno, indicar que el desarrollo del clima organizacional dentro de las instituciones policiales es cambiante, pues depende de diversos factores en el comportamiento del personal que la integra, así como de las diferentes situaciones que se presentan en el transcurrir del servicio, además de contar con turnos en diferentes horarios. Es importante señalar, que del grado de liderazgo que se posea desde la gerencia, depende el cambio que se tendrá en la institución el cual coadyuvará en el logro de las metas y objetivos deseados.

En consecuencia, en lo que refieren los objetivos plasmados en el presente estudio de investigación, se evidenció que el clima organizacional en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este del cuerpo de Policía de Carabobo, no es el más idóneo ni adecuado para llevar a cabo las labores diarias que se suscitan en materia policial, aunado a ello la falta de comunicación desde la gerencia, además a través de las encuestas realizadas se logró constatar no hay buena comunicación entre los grupos de trabajo, el trabajo en equipo debe ser permanente de manera que se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos. Igualmente, existe de la falta de motivación por parte de la directiva, siendo este un factor relevante para un buen desempeño laboral del personal policial que se encuentra bajo su mando, lo que influye en el clima organizacional de la misma. Para el investigador, el tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

En las respuestas presentadas por los participantes, se puede identificar que los resultados arrojaron que el director tiene debilidades en las funciones gerenciales correspondientes al cargo que desempeña, además de ello no utiliza estrategias comunicacionales apropiadas que coadyuven a generar un buen clima

organizacional. Es necesario que desde la gerencia se tenga en cuenta, que para lograr los objetivos y se experimente la satisfacción laboral, los oficiales de policía deben brindar un servicio con el mayor agrado posible, por ello se debe impulsar la motivación laboral, donde el profesional se sienta seguro y logre generar resultados satisfactorios, no solo por cumplir con la institución, sino consigo mismo, tal que se sienta conforme con el cargo que se encuentra desempeñando.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, y tomando en cuenta que los funcionarios en el inicio de la investigación, manifestaron la inconformidad que perciben con el método de trabajo establecido dentro de la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, toda vez la gerencia no se toma en cuenta al personal que se encuentra bajo su mando para realizar las planificaciones, y así poder ejecutar todas las actividades suscitadas en el servicio, destacando los mismos, que la gerencia es arbitraria y autoritaria, el ambiente donde laboran no es el mas adecuado.

En otro orden de ideas, se puede señalar otro aspecto que en las encuestas reflejaron los funcionarios entrevistados, como lo es los planes de estudios, capacitación, talleres y cursos no son ofertados por la institución policial, debido a que estudian en diferentes universidades del Estado.

Dadas las condiciones que anteceden resulta oportuno destacar que, un clima organizacional armónico es aquel que le permite al personal mejorar las relaciones laborales, siempre cuando el nivel de motivación que necesitan los gendarmes en el cuerpo policial les llene de satisfacción. Al respecto Silva, Silva, & Bautista, (2018) puntualizan que,

Los aspectos relacionados al clima organizacional a través de la motivación desarrolla en los trabajadores competencias laborales que mejoran positiva y significativamente el desempeño laboral, entre los que sobresalen las recompensas

y apoyo que perciban por parte de las empresas u organizaciones. (p.53)

En otro orden de ideas, a través de la participación activa, se logró constatar que la institución cuenta con personal preparado y capacitado profesionalmente, pero se encuentra desmotivado, debido a que los cargos que desempeñan no están acordes con el salario, el nivel de estudio y los años de servicio prestados en la institución policial. Todo ello, centrando la situación laboral, en diversas causas donde el personal no cumple a cabalidad sus funciones laborales, en ocasiones por presión del tiempo y por querer cumplir con sus obligaciones no le da paso a la capacidad de pensar y sentir de forma honesta, lo que influye de manera negativa en su desempeño laboral.

En consecuencia, para Chiang, Núñez, & Martín (2010), aluden

Que el aporte que tiene la satisfacción laboral para con el desempeño laboral de los individuos que colaboran en una empresa, se ve influenciada favorablemente cuando se estimulan aspectos intrínsecos y extrínsecos inherentes de la actividad cotidiana en el trabajo; como es el caso de poseer adecuadas condiciones de trabajo, un salario acorde al perfil profesional y actividades que desempeñan en la organización, la plena libertad de poner en práctica sus conocimientos, entre otros. (pág.29)

Se observa claramente, que los resultados que arrojó la presente investigación, tienen mucha relación con el concepto emitido por Mora & Mariscal, (2019) y Rodríguez, y otros, (2011), quienes coinciden que,

El clima organizacional juega un rol importante e influye positivamente sobre el desempeño laboral de los individuos dentro de las organizaciones, donde resaltan aspectos como la forma de llevar a cabo las tareas, las relaciones internas entre los compañeros y jefes inmediatos, estructura y los estímulos que perciben por parte de la empresa. (pág. 28/219)

Para finalizar, el investigador puede decir que esta problemática debe llevar a que sea atendida tal situación y desde la gerencia reflexionen en cuanto al tema, empezando por motivar al personal, entablando estrategias idóneas de comunicación y de cara a la realidad existente de tal manera en la institución policial y en cualquier organización, el éxito depende de cómo se realice el trabajo, del trabajar en equipos, totalmente motivados, donde el gerente sea un líder, que se integra con su personal utilizando métodos que permitan ganar, ganar. Por consiguiente, el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, son elementos que haciendo un uso equilibrado y con mesura, pueden llevar al éxito de la institución policial. El desempeño laboral, la comunicación efectiva, la buena planificación, el trabajo en equipo el liderazgo positivo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la percepción de justicia organizacional entre otros son variables fundamentales que deben ser gestionados cuidadosamente para fomentar un entorno laboral favorable y mejorar el rendimiento no solo en la institución policial, sino también en todas las organizaciones.

RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en la presente investigación se hace imperioso considerar que después de “Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo”, se deban generar recomendaciones, las cuales tienen como finalidad mejorar el desempeño laboral de los oficiales de policía desde la gerencia hasta el último eslabón:

- Como personal directivo, deben elaborar, implementar y difundir a corto plazo un plan gerencial, en el cual le permitan al personal subalterno y directivo participar e involucrándose en el proceso del clima organizacional de la institución. Proyectando dicha información hacia cada puesto de trabajo que dependa de la misma, haciéndolo extensivo de ser necesario en todo el Cuerpo de Policía del Estado todo ello con la finalidad de que todo el personal logre asimilar la importancia del clima organizacional, la motivación y cada uno de los constructos que son favorables para lograr el éxito.
- El personal debe conocer el trabajo que desempeña, leyes y reglamentos, de tal manera que pueda trabajar ajustado a derecho, donde no sienta que se le vulneren sus derechos, pero tampoco sea capaz de vulnerar los derechos de los demás funcionarios, así como tampoco de los usuarios que se presenten en las vías durante el servicio, esto con el fin de mejorar el desempeño policial y por ende el clima organizacional dentro de la institución.
- Es necesario que tanto en la gerencia como el resto del personal sean incluidos en planes de capacitación, para el rendimiento personal y profesional, lo que ayuda a cultivar conocimiento, valores personales y organizacionales, propuestos también en la Constitución, leyes y demás reglamentos policiales.

- Realizar acercamientos con el personal policial con el que se trabaja, manteniéndolo informado a través de la comunicación asertiva, de igual manera la gerencia debe tener en cuenta el nivel jerárquico que posee el personal bajo su mando, nivel de estudios, la capacidad de liderazgo, esto le permitirá a la gerencia realizar planificaciones para así delegar en los oficiales de policía la asignación de cargos, logrando con esto mayor satisfacción laboral, debido a que se sentirán motivados y por ende realizar mejor las labores durante el servicio.
- Desde la gerencia se debe fortalecer la motivación personal y grupal en los miembros de la organización, implementando reconocimientos a los funcionarios que demuestre eficiencia en el desempeño de sus actividades operativas y administrativas.
- La retroalimentación, y el feedback, son elementos que permiten el acercamiento con el personal, por lo cual es necesario que se realice la interacción con el personal a diario a fin de mejorar las relaciones laborales.
- Se sugiere realizar planes de recreación y esparcimiento, en los que todos los funcionarios participen, logrando así afianzar las relaciones interpersonales, para conocer mejor el personal y tener acercamiento con sus familiares.
- Trazarse metas y exigirse a sí mismo cada día más, trabajando con ética y profesionalismo. Esto les permitirá cada día ser mejores funcionarios, debido a que podrán mejorar sus debilidades y afianzar las fortalezas propias y de la institución para la cual trabajan, logrando con ello tener un clima organizacional satisfactorio.
- Finalmente, y no menos importante es trabajar apegados a los principios, leyes, normas, reglamentos, propios del nuevo modelo policial, de tal manera que den el todo por el todo, realizando un enfoque holístico que permita la cohesión dentro de la institución policial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaguaña, J.; Ramón, D.; Matamoros, Ch y Borja, D. (2023) **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías**. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 687-699.
- Arias, F. (2006), **El proyecto de investigación**, Editorial Episteme. Caracas - Venezuela.
- Argyris, C. (1979). **El individuo dentro de la organización**. Barcelona: Herbert.
- Balestrini, M. (1997) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial BL Consultores Asociados Servicio. Caracas Venezuela.
- Balestrini, M. (2003) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial BL Consultores Asociados. 2^{da} Edición Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Séptima Edición. Editorial BL Consultores Asociados Servicio. Caracas Venezuela.
- Betzhold, Jorge E. (2006). **Teorizaciones del Clima**.
- Bisquerra, R. (1991). **Métodos de Investigación Educativa, guía práctica**. 2da Ed. España
- Bravo, L. y Egusquiza, M. (2023), **Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho**. Universidad del Zulia (LUZ). Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 28, N°. 101, 2023, págs. 171-184. Venezuela.
- Briceño, Fidel, Godoy, Elsy. (2012). **El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones**. Abril, 2012. p. 57

- Brunet, L. (1987). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**, Editorial Trillas, México.
- Brunet, L. (2011). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. México: Trillas
- Burton & Lauridsen (2004) **El Impacto del Clima Organizacional y Ajuste Estratégico en el Desempeño de la Empresa**. Gestión de Recursos Humanos.
- Butterfield. (2005). **Motivación en las organizaciones**
- Chiang, M., Núñez, A., & Martín, M. (2010). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral**. Madrid: Universidad Pontificia Comillas
- Chiavenato. I. (1999). **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**, Séptima Edición, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2009) **Introducción a la Teoría General de la Administración**, 7ma Edición (McGraw-Hill) México
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc. Graw Hill. Hispanoamericana. S.A.
- Clerc, A., Saldivia, A. y Serrano, M. (2006). **Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral**.
- Cortina, Adela (1998). **Ética de la Empresa**. Tercera Edición. Editorial Trotta, S.A. Madrid-España.
- Cuesta, S. A. (1999). **Tecnología de gestión de recursos humanos**. Ed. Academia.

- Delgado, Y., Colombo, L., Orfilia, R. (2003), **Conduciendo la Investigación**. 2da edición. Comala.com. Caracas. Venezuela.
- Delgado de Smith, Yamile, Colombo Leyda y Rosmel Orfila (2002). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala. Caracas.
- Diccionario de la Real Academia Español**, (2023). Felipe IV, 4-28014. Madrid.
- El Ackhar (2008) **Reforma Policial**. El Universal (23 de marzo de 2009). Caracas, Venezuela.
- Elvira, M.(2009). **La cara de los recursos humanos en América Latina**.
- Escobar, Moreno y Roldan, M (2013). **Talento Humano: El Factor Clave del Servicio**. Universidad de Medellín. Facultad de Administración. Gerencia del Servicio. Medellín.
- Figuerola, S. (2012) **Motivación Laboral y Gestión de los Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. México.
- Finetti, A. (1997). **Marketing estratégico**. Peru: McGrawHill.
- Freeman (2002). **Comportamiento organizacional, teoría y práctica**. 7ª Edición. México Pretice Hall Hispanoamericano.
- Garay, J. (2000). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (Comentada) 4ta edición. Caracas- Venezuela. Corporación AGR S.C.
- Gibson, James e Ivancevich, John L (1987). **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos**. Editorial Interamericana. México, D.F.
- Goncalves, A. (2000). **Fundamentos del clima organizacional**. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Caracas.

- Griffin, Ricky. y Moorhead, Gregory. (2010). **Comportamiento Organizacional.** Gestión de personas y organizaciones. Novena edición. Cengage Learning, México.
- Guillén, C. y Guil, R., (2004). **Psicología del trabajo para relaciones laborales.** México: McGraw Hill.
- Hackman, J. (1975). **Oldman developement of the job diagnostic Survey. Journal of Applied Psicology.**
- Herzberg, Frederick (1959). **Motivation at Work.** United Estates: Second Edition.
- Herzberg, F. (2013). **Apoyo Politécnico en Administración. Grancolombiano.**
- Hernández, Carlos (2021). **Estrategias de Motivación Laboral dirigidas al personal adscrito a la Oficina de Investigación de Desviaciones Policiales del Cuerpo de Policía de Estado Carabobo.** Carabobo –Venezuela.
- Hernández S. Fernández C. y Baptista L. (2008). **Metodología de la Investigación.** 3ª.Edicion. México McGraw-Hill. Interamericana, S.A.
- Hurtado, J. (2003). **Metodología de la Investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia.** 4a. ed.: Quirón Ediciones, Caracas 2010.
- Koontz, H. y O'Donnel, C. (1974) **Elementos de la Administración Moderna.** Bogotá Colombia. Mc Graw Hill
- Instituto Universitario de Tecnología “Juan Pablo Pérez Alfonso” IUTEPAL (2004). **Manual para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado.**
- Lamas, Daniel. (2004). **Formación, Motivación del recurso Humano en la Teoría de Herberg.** Editorial Síntesis. Madrid. España.

Ley de Estatuto de la Función Policial LEFPOL(2009)

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial N° 37.540. Ediciones Garay.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2006).

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. (2008). Gaceta oficial N° 5.880.

Likert, R. (1969) **El factor humano en la empresa, su dirección y valoración.** Bilbao: Ediciones Deusto.

López, R.; Avello, R.; Palmero, D.; Sánchez, S, y Quintana M. (2019). **Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas.** Disponible en: Revista Cubana de Medicina Militar. Volumen 48, Número 2.

Macías, E. (2021), **Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional,** Universidad del Zulia (LUZ). Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 26, N°. 94, págs. 548-567. Venezuela.

Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). **La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador.** Universidad y Sociedad, 11(5), 359-365.

Martín Arribas, M. C. (2004). **Diseño y validación de cuestionarios.** En Matronas Profesión, 5 (17), pp.23-29

Martínez, W. (2011) **Psicología Empresarial. Comportamiento del talento Humano.** Editorial Mac Graw Hill. México.

Maslow. (1943). **Jerarquía de necesidades, una teoría sobre la motivación humana.**

Mcclelland, D. (1989). **Estudio de la Motivación Humana.** Madrid: Narcea

Mcgregor. D. (1960) **El lado Humano de las organizaciones.**

Means, D. (1859). **Origen y Evolución.**

Mijares, K. (2018) **Clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores.** Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo. Universidad de Carabobo.

Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). **Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral.** Dilemas contemporáneos, 7(100), 1-11.

Morris, M. (2001). **Introducción a la psicología.** México: Editorial Prentice.

Munduate, L. & Medina, F. (2004). **Power, authority, and leadership.** En Ch. **Spielberger** (Ed.). Encyclopedia of applied psychology (pp. 91-99). San Diego: Academic Press.

Palella y Martín (2010) **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDEUPEL Caracas.

Paz, Alba. y Marín, Sandra. (2014) **Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales.** Universidad Autónoma de Manizales. Colombia.

Padrón, A (2015). **La Crisis Económica y el Control de Cambio.** Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes. Revista Economía N° 10. Venezuela.

- Peale, M. (2006). **De la motivación a la acción**. Florida: Brainstorm.
- Quijano S, Navarro J (1998), **Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Ramírez J. (2010): **“Evaluación del desempeño Laboral y su Impacto en el Mejoramiento de la Calidad del Servicio Policial”** Universidad de la República del Perú, Lima Perú
- Rangel, P. (2015). **Liderazgo Policial Para la formación del funcionario del siglo XXI**. 2da. Edición.
- Robbins, J. (1998). **Comportamiento organizacional**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Robbins, J. (2000). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson educación.
- Robbins, Stephen (2004) **Comportamiento Organizacional**. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rodríguez, Darío. (1999). **Diagnóstico Organizacional**. Alfa Omega. (3ra ed.). México.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. Salud & Sociedad, 2(2), 219.
- Santa, H. y Martins, G. (2010) **Estudios de campo. Una nueva perspectiva**. Ediciones. Ruiz. Colombia.
- Silva, M. (1996), **"El Clima en las organizaciones, teoría, método e intervención"**. Editorial EUB, S.L. Barcelona.

- Silva, E., Silva, G., & Bautista, J. (2018). **Influencia etnomatemática en la resolución de problemas en estudiantes del primer grado de la institución educativa bilingüe San Francisco distrito Yarinacocha.** Revista Tzhoecoen, 10(1)
- Spidalieri, Roque y Zampa, Romina (2009) **Planificación y Control de Gestión, Scorecards en Recursos Humanos.** Editorial Brujas. 1ª. Ed. Córdoba.
- Steiner, George A. (1996) **Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber.** 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.
- Stoner, D. (2006) **La Empresa Integrada.** Segunda Edición. Editorial New Press Grupo Impresor S.A, Buenos Aires.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002) **El Proceso de la Investigación Científica.** Tercera Edición Editorial Limusa, México, D.F
- Tamayo y Tamayo (2006), **Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis.** México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Venegas, Cyntia. (2010). **Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio.** Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec. Oaxaca. México
- Velásquez, R. (2003) **Clima Organizacional a Nivel Universitario.** Editorial Prentice Hall. México.
- Verdesoto, M. (2021), **Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019.** Esmeraldas – Ecuador

Weller, J. (2009). **El nuevo escenario laboral latinoamericano: regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo**. Editores Siglo XXI S.A. Cepal. Argentina.

Zaleznik, A (1988). **Clásicos de Harvard de la Administración**. Tomo VI. México. Ediciones Educar cultural creativa

ANEXO “A” Instrumento de Recolección de los Datos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del Trabajo Especial de Grado, titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO, ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

Esta investigación se ha realizado para dar cumplimiento al trabajo de grado, exigido por el programa de Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia, a tal efecto se pretende tener como objetivo general: “Analizar el clima organizacional en el trabajo de los oficiales que laboran en la División de Vigilancia y Tránsito Terrestre, Base Lomas del Este, del cuerpo de Policía de Carabobo, orientado al incremento de la motivación en el trabajo.”

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación. A tal efecto, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información de los procesos relativos al plan de carrera y desarrollo profesional que se lleva a cabo por parte del órgano de control.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos. En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

Autor: Lcdo. Juan Revenga.

INSTRUCCIONES GENERALES

- 1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.
- 2.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

Nomenclatura

TED: Totalmente en desacuerdo

ED: En desacuerdo

NDNED: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

DA: De acuerdo

TDA: Totalmente de Acuerdo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
TED	ED	NDNED	DA	TDA

- 3.- En caso de duda favor comunicarse con el Lcdo. Juan Revenga.
Teléf. 0412-4492395

ITEM N°	CUESTIONARIO	TDA	DA	NDNED	ED	TED
1	Los supervisores son éticos en la realización de sus labores					
2	Es fácil acercarse al director y hablar con él.					
3	Existe un espíritu de cooperación entre las áreas de la organización.					
4	Recibe feedback de su supervisor sobre su desempeño laboral.					
5	El Personal supervisorio toma en cuenta las opiniones, como aportes del personal a su cargo.					
6	Existe cooperación y trabajo de equipo dentro de la dirección ejecutiva.					
7	Los líderes organizacionales actúan de acuerdo a lo que dicen.					
8	Los canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente.					
9	Los supervisores lo mantienen informado sobre temas importantes y cambios de la empresa.					
10	Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta.					
11	Creo que seré escuchado (a) en caso de que se le trate injustamente.					
12	El director involucra a sus trabajadores en las decisiones que afectan sus puestos de trabajo.					
13	Siente que tiene autonomía para desarrollar sus actividades.					
14	En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.					
15	Se siente identificado con los objetivos organizacionales de la empresa					
16	Conoce el plan de acción por la dirección.					
17	Se cumple lo planificado en los cronogramas de trabajo.					
ITEM N°	CUESTIONARIO	TDA	DA	NDNED	ED	TED
18	Cumplo con las normas y procedimientos dispuestos por la empresa para la realización de mis actividades.					
19	Las normas y procedimientos se cumplen por todos de manera regular y sin excepciones.					
20	Estoy orgulloso (a) de trabajar en esta empresa.					
21	En la empresa conmemoran y celebran el cumplimiento de metas.					
22	El esfuerzo del trabajo es reconocido por el personal supervisorio.					
23	En la gerencia existen altos índices de ausentismo laboral.					
24	El salario que percibo me permite cubrir sus necesidades básicas.					
25	El salario es acorde a mi formación y funciones desempeñadas.					
26	Mi situación económica sería distinta en otro país.					
27	En la empresa brindan oportunidades de crecimiento profesional y personal.					
28	La empresa posee un plan de carrera.					

29	La empresa es justa conmigo cuanto cometo errores en mis labores.					
30	Percibo en la empresa garantía de estabilidad en el trabajo					
31	La empresa reconoce la excelencia en mis labores.					
32	La empresa está dispuesta a atender mis necesidades cuando la edad no me lo permita.					
33	La situación de la empresa puede influir en mi permanencia en el país.					
34	La dirección ejecutiva de talento humano realiza análisis de fortalezas y debilidades para configurar las políticas de recursos humanos.					
ITEM N°	CUESTIONARIO	TDA	DA	NDNED	ED	TED
35	Teniendo todo lo anterior en cuenta, creo que esta empresa es un excelente lugar para trabajar.					
36	Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.					
37	La empresa le brinda capacitación en el área.					
38	He participado en programas de coaching en la empresa.					
39	El director tiene una visión clara de hacia dónde van y como llegar allí.					
40	Conozco la misión, y visión de la empresa.					
41	Mis competencias se adecuan al perfil del cargo.					
42	La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas.					
43	La empresa evalúa el desempeño.					
44	El método de evaluación de desempeño es objetivo.					
45	La empresa tiene planes de incentivo ante la crisis económica actual.					
46	La empresa ofrece planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizajes de idiomas y oficios).					

Gracias!

Anexo B: **Cronograma** de actividades.

Actividades	Febrero 2024				Marzo 2024				Abril 2024				Mayo 2024				Junio 2024				Julio 2024			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
Observación del área de estudio, para detectar las vulnerabilidades																								
selección del título del objeto de estudio																								
Redacción del objeto de estudio																								
Entrega del nuevo objeto de estudio modificado																								
Elaboración/ Revisión Capítulo I, Correcciones del Capítulo I																								
Elaboración/ Revisión Capítulo II, corrección y entrega Capítulo II																								
Elaboración, revisión y corrección Capítulo III, entrega de Anteproyecto para revisión																								
Recepción Anteproyecto con correcciones y consideraciones del tutor																								
Realización de las correcciones del anteproyecto																								
Aplicación de Encuestas y Entrevistas a la población																								
procesamiento y análisis de la información y diseño Capítulo IV de la investigación																								
Realización de Conclusiones y Recomendaciones																								
Realización Propuesta																								
Entrega del TEG para correcciones																								

Elaboración: Propia (2024).

Aprobado por:

Juan O. Montecinos A.

Tutor Msc. Juan Montserrat.

Valencia; 04 de julio de 2024

Ciudadana:
Dra. Maira Sánchez
Coordinadora del programa de Gerencia
De la Universidad de Carabobo
Su Despacho.-

Ante todo, reciba un cordial saludo, es motivo de la presente solicitar la aprobación del proyecto de investigación, a fin de poder continuar con esta meta de lograr la titularidad de **Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia**.

A continuación, se detalla los datos solicitados:

- **Apellidos y Nombre:** Juan Revenga.
- **Cedula de Identidad:** V – 15.000.275
- **Número de teléfono:** 0412-4492395
- **Cohorte:** 2018-01

Título del Proyecto: CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS OFICIALES DE LA DIVISIÓN DE VIGILANCIA Y TRÁNSITO TERRESTRE DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO, ORIENTADO AL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

- **Tutor de Contenido:** Msc. Juan Montserrat
- **Cedula de Identidad:** V- 12.902.876
- **Línea de Investigación:** Análisis de las organizaciones.

Sin más a que hacer referencia y en espera de su grata respuesta, quedo de ustedes
Atentamente

Lcdo. Juan Revenga
C.I. V.- 15.000.275
Teléf. 0412-4492395