UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Autor:
Esp. Coronel Carlos
C.I.: V-14.247.517

Tutora:
Msc. Maira Sánchez

Bárbula, Noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Autor: Esp. Coronel Carlos
C.I.: V-14.247.517

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 Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia

Bárbula, Noviembre de 2019

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

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 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 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA por el (la) aspirante:

CORONEL U., CARLOS A.
C.I.: 14.247.517

Realizado bajo la tutoría de él (la) Prof. SÁNCHEZ., MAIRA., titular de la cédula de identidad Nº. 10.231.010.

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los 12 días del mes de Febrero de 2020

Prof. Sánchez., Maira. (PRESIDENTE)
C.I.: 10.231.010
Fecha: 12-02-2020

Prof. Valera., Bruno
C.I.: V9575154
Fecha: 12-02-2020

Prof. Zavala., Dennis
C.I.: V-10227415
Fecha: 12-02-2020

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

ACEPTACIÓN 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. Maira Sánchez, titular de la Cédula de Identidad Nº 10.231.010, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresa, Mención: Gerencia, titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por el ciudadano: **CORONEL URRIOLA CARLOS HUMBERTO**, titular de la Cédula de Identidad Nº. 14.247.517, para optar al título de **Magister en Administración de Empresa 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 26 días del mes de Noviembre del año 2019.

_____

Msc. Maira Sánchez
C.I. 10.231.010
Tutora

NOVIEMBRE 2019

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO"**, presentado por el (la) ciudadano (a): **CORONEL URRIOLA CARLOS HUMBERTO**, titular de la Cédula de Identidad Nº 14.247.517 y elaborado bajo la dirección de la tutora Msc. Maira Sánchez, titular de la Cédula de Identidad Nº 10.231.010, para optar al título de Magister en Administración de Empresa Mención: Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

En Bárbula, a los Doce (12) días del mes de Febrero del año 2020.

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
Maira Sánchez	V-10.231.010	_____
Dennis Zavala	V-10.227.415	_____
Bruno Valera	V-7.575.154	_____

DEDICATORIA

A JEHOVA Dios…, por estar en mi corazón y presente cada día de mi vida, por darme salud y bienestar que me ofrece como medio de crecimiento de cada fortaleza como ser humano.

A la Virgen del Carmen, por ser mi patrona por brindarme su protección y ayuda en todo momento.

A mi madre Carmen…, por darme la dicha de traerme al mundo y aceptarme tal cual como soy con virtud y humildad. Por darme todo su amor con todos y mis defectos, “Te quiero Mamá”.

A mi padre Humberto…, por acompañarme en todo momento y brindarme su apoyo incondicional siempre. Por ayudarme en todos mis estudios de una u otra forma, “Te quiero Papá”.

A mi hermano Cendys José, que a pesar que ya no está conmigo porque Dios se lo llevo sigue vivo en mi mente y corazón, “Te extraño mucho hermano y me haces mucha falta”.

A mis hermanas Yanira y Yasmeris, por ser mis únicas hermanas que están a mi lado, ayudándome y apoyándome, “Las Quiero mucho hermanas”.

A mi esposa Luseydy…, por estar siempre en mis momentos de amargura, de dificultad, de tristeza y de alegría; deseando siempre que se sienta muy orgullosa de mí “Te amo con todo mi corazón mi esposita linda”.

A mis bellos y pequeños hijos: Carliz Alexandra, Cristian Gabriel y Camila Valentina, por ser el motivo de mi vida, por ser el motivo de seguir adelante y luchar constantemente sin descanso, por ser su ejemplo a seguir, para ustedes mis tres amores, este trabajo, “Los Amo con todas mis Fuerzas de mi Ser”.

A mis seres queridos, que siempre están conmigo aconsejándome, motivándome en todo lo que hago y dándome la bendición en cada paso de mi vida, y otros que actualmente no están físicamente porque partieron de este mundo, a ti abuela chinca, a ti abuelo bollorate, a mi tía Gladys Coronel y a mi tío Nelson.

A mis compañeros de clase, por ser buenos compañeros, colaboradores, por luchar conmigo para hacer de nosotros mejores ciudadanos, mejores profesionales y mejores oficiales de policía.

A mi tutora: Msc. Maira Sánchez por estar en todo momento que necesite su ayuda y colaboración y por brindarme sus conocimientos; A Usted profesora muchísimas gracias por estar disponible siempre.

A la Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresa Mención: Gerencia, Dra. Yraida Pérez Silva, quien de forma desinteresada me apoyo y me brindo su valioso tiempo aún fuera de su horario laboral para brindarme sus conocimientos, consejos y sugerencias con la finalidad de hacer realidad este trabajo especial; Para Usted Dra. Yraida mil gracias y que Dios me la colme de muchas bendiciones.

A los profesores: Bruno Valera, Ernesto López, Dennis Zavala y Francisco Ponte por su paciencia cada vez que la necesite, por prestarme atención en todas mis preguntas, por sus consejos y por darme de ustedes sus mejores conocimientos para la realización de este trabajo de investigación, que Dios los ilumine y les bendiga siempre.

A mí… por tener la vida que tengo, por tener la fuerza suficiente para superar todas las pruebas que la vida me ha puesto en el camino. Me he caído muchas veces, pero también me he levantado con la cara muy en alto, “Si pude”…

Carlos Coronel

AGRADECIMIENTOS

A JEHOVA Dios Todopoderoso, por darme las fuerzas y valor suficiente para cumplir uno de mis sueños.

A la Virgen del Carmen, por protegerme siempre de todo peligro de muerte y acompañarme siempre hasta la culminación de esta meta.

A mis Padres por estar en todo momento conmigo apoyándome, y por darme su amor, cariño y llevarme hasta donde estoy.

A mi Esposa que con su amor, cariño, aguante, paciencia, deseo, tolerancia y dedicación esmerada me ofreció su ayuda incondicional en todo momento y en toda ocasión y, a pesar que hoy en día no está conmigo puesto que se encuentra fuera del país en compañía de la pequeña princesa de papá luchando por un mejor vivir, les agradezco por existir en mi vida, y quiero que sepan que las amo con todas mis fuerzas y las extraño intensamente.

A mis tres hijos, porque cada sonrisa en sus labios, porque cada vez que me dicen te amo papá, eres el mejor papá, eran motivos de fortaleza y coraje para continuar adelante.

A todas mis Amistades que gentilmente me ofrecieron su ayuda incondicional.

Al Decano Benito Hamidian, a la Directora de Postgrado Yamile de Smith y a la Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresa Mención Gerencia Yraida Pérez por darme la oportunidad de estar allí en la Universidad de Carabobo en el área de Postgrado y abrirme sus puertas, por brindarme su apoyo, confianza, colaboración y generosidad., a los tres “Muchas Gracias”.

A mi tutora Maira Sánchez, por brindarme su conocimiento, el apoyo, su tiempo, disponibilidad y la ayuda necesaria en la realización de este trabajo de investigación. “Muchas Gracias”…

A la Lcda. Mary Carmen Tamayo, por siempre estar presta y dispuesta a ayudarme y colaborarme en todas mis dudas. Por guiarme en las cosas que no sabía y mostrarme el camino. “Que Dios me la bendiga siempre, eres una excelente persona”.

A los Profesores Bruno Valera, Dennis Zavala y Francisco Ponte, que de forma desinteresada en cualquier momento que lo necesitaba me prestaban su ayuda y disponibilidad en la obtención de cualquier material bibliográfico virtual, así como también en los cálculos estadísticos para el desarrollo del presente estudio.

A la Universidad de Carabobo, específicamente la Facultad de FACES y a sus bibliotecas por brindarme todo su material de apoyo y darme la oportunidad de hacer de este trabajo de investigación una realidad.

Carlos Coronel

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Autor: Esp. Coronel Carlos
Tutor: Msc. Maira Sánchez
Año: Noviembre, 2019

RESUMEN

El presente trabajo, inscrito en la línea de investigación Estudio de las organizaciones en relación a: Motivación, Cultura y Clima Organizacional, se centra en analizar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los funcionarios de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo, a fin de establecer las debilidades que se presentan y proponer una serie de recomendaciones para subsanar la situación actual y mejorar el nivel de motivación y en consecuencia el compromiso de estos profesionales de la seguridad. Esto fundamentado en las teorías de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow y en el modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional de Meyer y Allen. Con tal finalidad, se efectuó una investigación tipo campo y documental, con nivel correlacional y diseño no experimental, como muestra se seleccionó 40 funcionarios adscritos a la Brigada Motorizada, a quienes se aplicaron dos cuestionarios. Los mismos estuvieron integrados por una serie de propuestas que, a través de una escala de cinco alternativas tipo Lickert permitió identificar los factores motivacionales, caracterizar las dimensiones presentes en el compromiso organizacional y determinar la correlación entre motivación laboral y compromiso organizacional. Para su validez fueron sometidos a juicio de expertos y para su confiabilidad se aplicó una prueba piloto y posteriormente el método estadístico Alpha de Cronbach arrojando los siguientes resultados 0,859 y 0,808 lo que indica un alto grado de confiabilidad. El análisis de los resultados se realizó de forma cuantitativa, donde la información que se obtuvo a través de los instrumentos fue sometida a procesos estadísticos, a fin de conseguir los resultados y presentar como conclusiones del estudio de investigación que existe un regular grado bajo de correlación entre la variable motivación laboral con la variable compromiso organizacional de los funcionarios policiales.

Palabras Claves: Motivación laboral, compromiso organizacional, dimensiones.

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

LABOR MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE OFFICIALS OF THE MOTORIZED ROAD SAFETY BRIGADE OF THE CARABOBO STATE POLICE

Author: Esp. Coronel Carlos
Tutor: Msc. Maira Sánchez
Year: November, 2019

SUMMARY

The present work, registered in the research line Study of organizations in relation to: Motivation, Culture and Organizational Climate, focuses on analyzing the correlation between work motivation and organizational commitment in the officials of the Motorized Road Safety Brigade of the Carabobo State Police, in order to establish the weaknesses that are presented and propose a series of recommendations to correct the current situation and improve the level of motivation and consequently the commitment of these security professionals. This is based on the theories of Maslow's hierarchy of human needs and the three-dimensional model of Meyer and Allen's organizational commitment. To this end, a field and documentary investigation was carried out, with a correlational level and non-experimental design, as a sample, 40 officials assigned to the Motorized Brigade were selected, to whom two questionnaires were applied. They were integrated by a series of proposals that, through a scale of five alternatives such as Lickert, allowed to identify the motivational factors, characterize the dimensions present in the organizational commitment and determine the correlation between work motivation and organizational commitment. For their validity they were submitted to expert judgment and for their reliability a pilot test was applied and subsequently the Cronbach Alpha statistical method showing the following results 0,859 and 0,808 indicating a high degree of reliability. The analysis of the results was carried out quantitatively, where the information obtained through the instruments was subjected to statistical processes, in order to achieve the results and present as conclusions of the research study that there is a regular low degree of correlation between the variable labor motivation with the variable organizational commitment of police officers.

Keywords: Work motivation, organizational commitment, dimensions.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Resumen	ix
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	5
Objetivos	10
Justificación	11
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	14
Bases Teóricas	21
Bases Legales	145
Definición de Términos Básicos	163
Cuadro Técnico Metodológico	171
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de Investigación	173
Tipo de Investigación	174
Nivel de Investigación	175
Población y Muestra	175
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	177
Validez del Instrumento	180
Confiabilidad del Instrumento	181
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información	182
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	184

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 241
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 250
ANEXOS 264

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		Pág.
1.	Fijación de metas de Skinner	59
2.	Teoría X y Y. Concepciones diferentes de la naturaleza humana	75
3.	Técnico – Metodológico	171
4.	Población y muestra	177
5.	Criterios de interpretación del Alpha de Cronbach	181
6.	Necesidades Fisiológicas: Ítems 1, 2, 3, 4	185
7.	Necesidades de Seguridad: Ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10	190
8.	Necesidades Sociales: Ítems 11, 12, 13	196
9.	Necesidades de Estima: Ítems 14, 15, 16	200
10.	Necesidades de Autorrealización: Ítems 17, 18, 19, 20	205
11.	Dimensión Afectiva: Ítems 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	214
12.	Dimensión Continua: Ítems 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36	219
13.	Dimensión Normativa: Ítems 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44	224
14.	Técnicas estadísticas para pruebas de hipótesis	235
15.	Cálculo de la correlación de las variables	236
16.	Prueba de Hipótesis	237
17.	Grado de Correlación	238
18.	Correlaciones no paramétricas	239

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº **Pág.**

1. Influencia de la motivación 24
2. Motivación como proceso 25
3. Pirámide de la motivación 27
4. Modelo básico de motivación 28
5. Proceso de motivación 37
6. Proceso para tener mayor desempeño en la organización 38
7. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad 39
8. Ciclo motivacional con frustración o compensación 40
9. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow 47
10. Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo 51
11. Teoría de los factores 53
12. Comparación de los modelos teóricos de Maslow y Herzberg 54
13. Teoría de las necesidades de McClelland 55
14. Necesidad de poder 55
15. Necesidad de afiliación 56
16. Necesidades de logro 57
17. Programas de capacitación 57
18. Flujo de refuerzo 58
19. Método para eliminar áreas problemáticas que obstruyen el desempeño de acuerdo con Skinner 58
20. Escalera para reforzar el comportamiento del trabajador 60
21. Teoría de la expectativa de Lawler III 62
22. Fijación de metas de Locke 63
23. Los tres factores de la motivación para producir 64
24. Modelo de expectativas aplicadas 65
25. Teoría de la equidad 66
26. Aportes de la equidad 66
27. Resultados de la equidad 67
28. Teoría de la motivación & Teoría de la expectativa 67
29. Motivación para el trabajo de Vroom 68
30. Satisfacción en el trabajo 69
31. La retroalimentación sobre el proceso 69
32. Fundamentos de la teoría Z 76
33. Estrategias y técnicas de recursos humanos de la teoría Z 77
34. Proceso de motivación laboral 87
35. Modelo de tres dimensiones o componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen 115

36. Necesidades Fisiológicas: Ítems 1, 2, 3, 4 186
37. Necesidades de Seguridad: Ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10 191
38. Necesidades Sociales: Ítems 11, 12, 13 196
39. Necesidades de Estima: Ítems 14, 15, 16 200
40. Necesidades de Autorrealización: Ítems 17, 18, 19, 20 205
41. Dimensión Afectiva: Ítems 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 215
42. Dimensión Continua: Ítems 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 220
43. Dimensión Normativa: Ítems 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 225
44. Prueba de Hipótesis (Probabilidad) 237

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. Sin lugar a dudas en los últimos años ha incrementado el interés por la problemática cotidiana que enfrenta el sector empresarial en el área de recursos humanos con respectos a la motivación laboral y el compromiso organizacional, éste hecho se atribuye a que las empresas forman parte de los escenarios económicos y sociales en la mayor parte del mundo.

Por lo antes expuesto, son ya muchos los estudios, propuestas y planteamientos tendientes a mejorar los procesos en la administración de gestión humana que buscan la permanencia, rentabilidad y capacidad de respuesta ante un entorno competitivo y dinámico; de ahí que la presente investigación se sume a ésta tendencia.

Entre los diversos factores que influyen en la administración de Recursos Humanos y que determinan de manera importante el logro de objetivos en las empresas, se encuentra la motivación laboral y el compromiso organizacional y su repercusión en el desempeño y rendimiento de sus colaboradores, puesto que estas abarcan las actitudes, aptitudes, comportamiento y voluntad, así como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el cual se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, el deseo de pertenecer a la misma.

Por tal motivo, la motivación laboral y el compromiso organizacional constituyen una preocupación para las organizaciones, ya que, éstas se consideran como un punto clave en el desempeño y rendimiento de los individuos lo cual se pondría de manifiesto en la productividad, objetivos y metas que se plantee la organización. Uno de los principios de las organizaciones es plantearse precisamente objetivos y metas que los conlleva al logro de su visión, pero para ello es necesario que el trabajador se sienta motivado, satisfecho, identificado y comprometido con la organización y lo demuestre a través de un excelente desempeño. Es por ello, cuán importante es la motivación y el compromiso, ya que mientras más motivado y comprometido esté el trabajador más productivo será su labor.

La motivación y el compromiso no solo se deriva de un sistema de recompensas, una lealtad o una identificación con la organización, tiene muchas más implicaciones que pueden ir desde las relaciones interpersonales de los trabajadores y cómo se dan estas, los valores y principios, el ambiente de trabajo, el clima organizacional y hasta la calidad de vida de los trabajadores. Actualmente las empresas e instituciones ya sean públicas o privadas, sufren una serie de problemas relacionados con los mecanismos que éstas proporcionan para lograr un grado de motivación adecuada y un alto compromiso organizacional a un desempeño laboral exitoso y productivo.

Para Maslow (1970), los motivos humanos se basan en necesidades que puedan ser conscientes, algunas son primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueño, sexo y vivienda; otras se pueden tornar como secundarias, tal como el autoestima, la posición social, la afiliación con otras personas, el afecto, el logro y el auto-respeto, naturalmente que estas varían de intensidad y con el tiempo de acuerdo a las personas. Pueden trazarse metas que de no ser alcanzadas se comportan en forma negativa, es decir, frustradas, otras por consiguiente se perfilan metas difíciles, pero alcanzables, tendrán un comportamiento positivo.

Por otro lado, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) definen el compromiso organizacional (CO) como una fuerte creencia y aceptación del empleado con las metas organizacionales, deseos por alcanzarlas y esforzarse para mantenerse dentro de la organización. De hecho, ellos realizan una diferencia entre el compromiso y la motivación, donde explican que un empleado comprometido puede tener otras motivaciones independientes al trabajo que realiza. Es por ello que nace la inquietud en los investigadores como Maslow, Herzberg, McClelland, Porter, Meyer y Allen de saber qué es lo que en realidad causa el comportamiento en los individuos, contribuyendo al entendimiento de la motivación que es la voluntad, el impulso de hacer algo que está condicionado por la habilidad necesaria para realizarlo y satisfacer esa necesidad del individuo.

Por esta razón, la investigación está orientada a analizar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los funcionarios de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo, a fin de establecer las debilidades que se presentan y proponer una serie de recomendaciones para subsanar la situación actual y mejorar el nivel de motivación y compromiso de estos profesionales de la seguridad.

El mismo está basado principalmente en las teorías de las cinco necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y la autorrealización) y en el modelo de tres dimensiones o componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen (efectivo, continuo y normativo) con el fin de mejorar las políticas motivacionales y de compromiso existentes en la institución objeto de estudio, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los 40 funcionarios policiales que allí laboran, su satisfacción personal y la calidad del servicio prestado a la comunidad que hace vida y transita por las autopistas del estado Carabobo.

Bajo éste planteamiento se presenta este trabajo especial de grado titulado “Motivación Laboral y Compromiso Organizacional de los Funcionarios de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo” con el

propósito de identificar los factores motivacionales, caracterizar las dimensiones presentes en el compromiso organizacional y determinar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo y cómo esto puede influir en su desempeño laboral.

La metodología utilizada para llevar a cabo este estudio se basa en una investigación tipo de campo y documental, con un nivel correlacional y un diseño no experimental ya que se describieron características de la realidad en la Brigada Motorizada de Seguridad Vial, aplicando dos (02) cuestionarios a los funcionarios policiales que permitió definir las expectativas que tienen con respecto al salario, beneficios económicos y sociales, el clima organizacional, las relaciones laborales, reconocimientos, desarrollo profesional, responsabilidad, autonomía, oportunidad, identificación e integración con la institución, orgullo de permanecer en la institución, sentimiento de culpabilidad, apego emocional, sensación de deuda, lealtad, obligación moral y la filosofía de gestión, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral y compromiso organizacional.

Para ello la investigación se estructuró en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera: El capítulo I, se desarrolló el problema, planteamiento y formulación del problema, la formulación de los objetivos general y específicos y la justificación. El capítulo II, contiene el marco teórico referencial conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos. En el capítulo III se muestra el marco metodológico, el cual comprende la metodología utilizada como diseño, tipo y nivel de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y presentación de la información, así como la validez y la confiabilidad del instrumento.

El Capítulo IV presenta el análisis, presentación e interpretación de los resultados basados en los datos recabados por los instrumentos, mediante el análisis

estadístico absoluto y porcentual; y finalmente el Capítulo V que presenta las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en este estudio; luego se incluyen las referencias bibliográficas, contentiva de todas las fuentes citadas que sirvieron de apoyo en la estructuración, realización y basamento de esta investigación y finalmente se presentan los anexos suplementarios del estudio investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A nivel mundial una de las problemáticas que más afrontan las organizaciones es encontrar la manera de lograr motivar a la personas, afín de que estas puedan poner un mayor compromiso organizacional en sus labores y así mismo puedan incrementar su satisfacción e interés en su trabajo. Cabe indicar que una organización no es sólo un lugar de trabajo, sino que constituye un espacio de convivencia social. En referencia a la motivación, se entiende como la disposición a desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización y está condicionada por la satisfacción de alguna necesidad individual, estar motivado es clave para que los empleados cumplan con los objetivos organizacionales y se sientan comprometidos con la organización.

Es por ello que también la motivación laboral en la actualidad se encuentra en un escenario de gran importancia por lo necesario que son los trabajadores en su organización, siendo este parte fundamental en el alcance de los objetivos organizacionales. En consecuencia, sea cual sea la actividad que realiza una organización esta no funcionaría en pleno sin la motivación de su personal, y no estaría encaminada al logro de sus objetivos. Al respecto, Goleman (2006), señala que:

> La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, su cultura y la cultura organizacional. La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de

> aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de la organización. (p.13).

Por ello, la motivación laboral es un indicador evidente de comportamiento organizacional, respecto a los valores y creencia que debe poseer cada empleado para lograr un beneficio o satisfacción por la actividad que realiza, y quien más que la gerencia de la organización para llevar procesos donde no solo gane la misma en cuanto a objetivos propuestos y alcanzados, sino que motive a su personal.

Sin embargo, es importante mantener a los empleados motivados en el corto, mediano y largo plazo, siendo esto una tarea fundamental para los gerentes, quienes deben tomar en cuenta que los miembros que componen la organización tienen necesidades individuales; por tanto, éstas deben integrarse y ser tan importantes como las de la organización, de manera que la motivación del empleado pueda crecer, desarrollando actividades orientadas hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales e individuales, lo cual fomentará el desarrollo e incremento del rendimiento laboral.

Por lo tanto, pese a la importancia que representa la motivación laboral en las entidades; de acuerdo con Giovannone (2012:6) “puede decir que, si un empresario está atento a la calidad de vida de sus trabajadores, está generando proceso de motivación en ellos, planteado intuitiva o formalmente”. Al no darse esto, trae como consecuencia empleados no identificados con las empresas y por ende los resultados en las metas planteadas no llegan a ser las deseadas, ya que no hay compromiso, ni trabajo en equipo. Una persona no motivada en área laboral, no se compromete con el proceso, lo que significa no esforzarse para que todo salga bien. En tal sentido se muestra a la motivación laboral como una de las causas que permite al individuo desarrollar sus funciones de manera correcta y con mayor compromiso acorde con las necesidades de la empresa y la sociedad.

Por todo lo dicho, la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad, el desinterés por el trabajo y por último la falta de compromiso organizacional, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

Ahora bien, con respecto al compromiso organizacional podemos acotar que es el grado en que un trabajador se siente identificado con su organización y esa identificación parte que el colaborador está en la búsqueda y cumplimiento de las metas que establece la organización. De manera pues, los satisfactores percibidos por el trabajador en su lugar de trabajo condicionan su conducta laboral, aceptando como propias la cultura, metas y valores de la organización. De hecho Edel, García y Casiano (2007), expresan:

> La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización se denomina el compromiso organizacional, el cual se caracteriza por: creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, el deseo de pertenecer a la organización. (p.56).

Evidentemente, el comportamiento en el trabajo viene dado en la mayoría de los casos por la explicación de las motivaciones que incitan a una persona a comportarse de tal o cual manera, a asumir una actitud positiva o negativa ante su trabajo, y en fin a mostrarse satisfecho o no. Confirmando las ideas anteriores y parafraseando a Moreno y Báez (2010), los satisfactores laborales (clima organizacional, condiciones de trabajo, motivación, liderazgo, compensación salarial, reconocimientos y estabilidad, entre otros), tienen un peso indudable en la generación

de compromiso y por ello, cuando la empresa no los proporciona en forma adecuada se desencadena una serie de situaciones adversas como conflictos, bajo desempeño y/o ausentismo, que finalmente ameritan la terminación de la relación laboral ya sea por despido o renuncia del trabajador.

Tal escenario, representa pérdidas económicas y operativas para la empresa, debido a la necesidad de reinvertir constantemente en reclutamiento y capacitación, así como los consecuentes retrasos en la concreción de los objetivos planificados. No obstante, a pesar de la importancia que tienen las variables motivación laboral y compromiso organizacional para la rentabilidad, estabilidad, perdurabilidad y éxito de las organizaciones, todavía hoy en día son pocas las iniciativas organizacionales centradas en desarrollar acciones concretas para evaluar constantemente el nivel motivacional de sus empleados y obreros e incorporar acciones que permitan su mejoramiento continuo, con la finalidad que vean la organización como una familia en la cual él es un integrante más de la misma.

Es así como, esta situación se presenta, tanto en organizaciones públicas y privadas, como en las productivas o generadoras de bienes y servicios. De modo que, a esta realidad no escapa la Policía del Estado Carabobo. En este contexto, el objeto de estudio se circunscribe a la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo, donde se están presentando y evidenciando fallas en el desempeño y rendimiento de los integrantes que podrían estar asociadas a la ausencia de factores motivacionales y compromiso organizacional, entre otras causas.

A este punto hay que añadir que, la escasez de recursos, implementos y herramientas debido a los recortes presupuestarios experimentados por este cuerpo policial durante los últimos tiempos, hace que los enfrentamientos con los delincuentes se lleven a cabo en situación de desventaja por la falta de equipamiento. Además, existe una falta de valoración en la sociedad sobre el papel que desempeña este cuerpo policial y hasta podría decirse que la imagen de la institución ha sido desvirtuada. Asimismo, las condiciones laborales de estos funcionarios no es la más

adecuada, ya que la remuneración es ínfima y no está acorde con la formación, preparación y el trabajo que desempeñan.

En lo que respecta a la formación de los funcionarios, vale la pena enfatizar que, en muchos casos los estudios realizados en universidades reconocidas no son tomados en consideración como requisitos de mérito para los ascensos, alegando que los estudios que tienen validez para tal efecto, son los realizados en la recién creada Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). De manera que, la confluencia de todos estos factores estaría generando situaciones de frustración, desmotivación, falta de compromiso e insatisfacción que se refleja en el desempeño y rendimiento laboral.

Específicamente, en la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo se han venido presentando fallas en el desempeño y rendimiento laboral, que están afectando la calidad del servicio prestado. Entre ellas cabe mencionar, alto ausentismo laboral, incremento de solicitudes de incapacidad, retardos en el cumplimiento del horario, falta de apoyo por parte de los superiores, estaciones policiales e infraestructuras no adecuadas, instrucciones inflexibles, valores y actitudes no compartidas, incremento del número de reposos laborales, aumento de solicitudes de bajas, deserción, bajo nivel remunerativo, ausencia esporádicas de seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), falta de dotación e implementos y bajo rendimiento en el trabajo, entre otros.

Es así como, el ausentismo laboral aunado al sin precedente aumento de solicitudes de bajas y deserción conduce a un sobrecargo de trabajo para el resto de los compañeros que aún continúan en la institución por sentirse identificados con la misma, ya que por falta de recursos y lo complejo de las funciones desarrolladas no existe personal suplente para cubrir las vacantes, situación que afecta la calidad de vida de todos los integrantes de la institución.

Todo este escenario se traduce en situaciones de frustración, desanimo, apatía, falta de pertenencia e identificación con la institución, insatisfacción, ausencia de

valores como el respeto, el honor, la disciplina y la lealtad, desinterés, es decir, desmotivación y falta de compromiso laboral. Esta situación problemática, afecta a los integrantes de la institución como a su vez a la comunidad en general. En efecto, los funcionarios policiales están sometidos, de manera permanente, a situaciones de estrés constante e inconformidad que, como ya se mencionó, afectan su desempeño y rendimiento, lo que se traduce en un mayor riesgo ante situaciones de alta peligrosidad y una merma de la calidad de vida. De igual modo, la sociedad se ve afectada, ya que no cuenta con un cuerpo de seguridad con todo su potencial, para garantizar la seguridad de los ciudadanos. Y, además, la institución se perjudica, ya que el bajo desempeño afecta la imagen institucional.

De modo que, surge la necesidad de adelantar acciones a fin de diagnosticar la situación que confrontan los funcionarios policiales y desarrollar iniciativas que permitan incorporar los correctivos. Es por ello, que surgen las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuáles serán los factores motivacionales presentes en los funcionarios de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo?; ¿Cuáles serán las dimensiones presente en el compromiso organizacional para el óptimo desempeño profesional de los funcionarios de Policía de dicha Brigada? y ¿Existirá correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los funcionarios de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los funcionarios de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Identificar los factores motivacionales en los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial.

Caracterizar las dimensiones presentes en el compromiso organizacional de los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial.

Determinar la correlación entre motivación laboral y el compromiso organizacional en los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial.

Justificación

En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento y la productividad de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen en el comportamiento humano, es allí donde la motivación laboral y el compromiso organizacional para el desempeño determinan la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, entre otros aspectos vitales para el éxito organizacional. Es por ello que es de suma importancia que las entidades tanto públicas como privadas motiven a su personal o colaboradores, afín de que estos se sientan motivados, entusiasmados y realmente satisfechos con su labor, contribuyendo de tal forma al éxito de esta en todas sus áreas.

La actual investigación, está enmarcada en la Línea de Investigación: Estudio de las Organizaciones en relación a: Motivación, Cultura y Clima Organizacional, se centra en analizar la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los funcionarios de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo, a fin de establecer las deficiencias o debilidades que se presentan y proponer una serie de acciones o recomendaciones para subsanar la situación y mejorar el nivel de motivación laboral y compromiso organizacional de

estos profesionales de la seguridad, contribuyendo así a garantizar un servicio oportuno de calidad y óptimo. Por todo lo descrito anteriormente, se justifica la realización del presente trabajo investigativo, considerando los beneficios que podrá generar desde diversas perspectivas, a saber:

Desde el punto de vista social, pues el mejoramiento de la motivación laboral de los funcionarios policiales y su consecuente compromiso organizacional optimizarán las funciones, actividades y servicios prestados, repercutiendo efectiva y positivamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos así como de la población carabobeña. Asimismo, la relevancia esta al lograr un cambio positivo y significativo en la actitud de los funcionarios policiales, en función de mejorar el desempeño y rendimiento laboral dentro de la organización.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación servirá de guía y orientación para otras investigaciones que desarrollen los tópicos abordados por esta, donde podrá tener relevancia la información derivada del análisis de las diferentes bases teóricas y los antecedentes que fundamentan este estudio, resaltando las posiciones coincidentes y contradictorias y el criterio independiente del investigador.

Desde el punto de vista metodológico, ya que de la presente investigación surgirán propuestas y alternativas que pueden ser utilizadas a futuro y ampliar los aportes a la misma.

Desde el punto de vista administrativo, el estudio aportará material importante para la institución policial, reconociendo a los funcionarios como punto de enlace entre la institución y sus integrantes, que requieren de una mayor atención que incluya no solo una buena remuneración y beneficios sociales, sino capacitación y reconocimientos.

Desde el punto de vista científico, este estudio permitirá llegar a establecer la importancia que tiene la motivación y el compromiso en el éxito de la institución, influyendo en los funcionarios policiales para conseguir los objetivos, mediante la incidencia en el comportamiento de estos; mejorando así la calidad del desempeño y

rendimiento laboral.

Desde el punto de vista profesional, para el investigador permite colocar de forma notoria los conocimientos adquiridos durante la carrera y asentar las bases para otros estudios que surjan de la problemática aquí expuesta.

Es menester sacar a colación que los resultados de este estudio beneficiarán a los oficiales de policías, ya que se atenderán sus requerimientos en materia motivacional, situación que creará un ambiente laboral más agradable y cónsono con sus necesidades intrínsecas y extrínsecas. En consecuencia, sentirán una mayor satisfacción personal y laboral, así como un óptimo rendimiento y desempeño. Además, el mejoramiento o aumento del nivel de motivación y compromiso, se traducirá en una mejor calidad de vida para los oficiales de policías y el éxito de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se realiza una revisión de trabajos relacionados con esta investigación cuyo objetivo es proporcionar una base de fundamentación teórica referencial acerca de la motivación laboral y el compromiso organizacional de los funcionarios policiales. Para Balestrini (2006:91) el marco teórico "es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio".

De allí pues, la necesidad de que se organice a través de una estructura lógica y consistente, que permita organizar y analizar los hechos ya conocidos, así como también encamine al investigador en la búsqueda de nuevos conocimientos y/o datos relevantes. Por tanto, se expondrá una breve reseña de las más relevantes investigaciones realizadas y las bases teóricas que sustentan los planteamientos de la presente investigación, así como también los basamentos legales y la definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Toda investigación toma en consideración los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema objeto de estudio, de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema en estudio y el investigador tendrá conocimiento de los adelantos científicos en ese aspecto. Al respecto, según Arias (2004:106) expresa: "los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones".

En relación a lo considerado por el autor, los antecedentes se refieren a aquellos trabajos de investigación que anteceden al estudio presente, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hayan propuesto objetivos

similares, además sirve de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

En este sentido, los estudios sobre motivación laboral y compromiso organizacional han sido muy extensos, por tal motivo hubo la necesidad de revisar y seleccionar algunos trabajos de investigación previos por su vinculación temática y/o metodológica, que sirven de antecedentes, con el objetivo o propósito de obtener un mayor conocimiento del tema. Para sustentar y darle solidez a la presente investigación se presentan a continuación algunos antecedentes que abarcan tanto el ámbito nacional como internacional en lo que se refiere a estos constructos en estudio:

Antecedentes Internacionales

Con referencia a lo anterior, Espinosa, D. (2016) presentó un estudio titulado "*La Motivación y Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la División de Proyectos de Archivo de la Empresa Imaging Perú A.C., Lima*". Presentado ante la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Perú, para optar al título de Magíster en Gestión Pública. El objetivo de este estudio fue determinar si existe relación entre la motivación y el compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C., Lima con la intención de proponer mejoras que contribuyan con la gestión de la organización.

La misma se adaptó a la modalidad de un trabajo tipo básico, de diseño no experimental de forma transaccional – correlacional, con una población conformada por 200 colaboradores, la muestra fue homogénea y del tipo no probabilística compuesta por 158 colaboradores de las áreas administrativas, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y el instrumento que se aplicó el cuestionario validado científicamente. La investigación pudo concluir que la motivación está relacionada significativamente con el compromiso organizacional permitiendo potencializar el actuar de los colaboradores de la misma.

La investigación es congruente ya que guarda estrecha relación con este estudio en lo tocante a su título y variables utilizadas, a saber: la *motivación laboral* y el *compromiso organizacional*, así como también su definición y conceptualizaciones de las mismas la cual apoyó en sumo grado los basamentos teóricos de la presente investigación. Igualmente, sirvió de guía y referencia para conocer la forma de abordaje de estas variables para el logro de los objetivos propuestos.

Siguiendo con el orden de ideas, también se presenta a Bravo, C. (2016) presentó un trabajo especial de grado para optar el título de Magíster en Administración con Énfasis en Negocios de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, S.L.P., México, denominado "*Clima y Compromiso Organizacional en una Mediana Empresa Manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.*". Con el objetivo principal de analizar la relación que existe entre clima organizacional y compromiso organizacional y de estos con las características personales.

La investigación se realizó bajo la modalidad de un estudio empírico transversal, con una muestra de 80 trabajadores, la recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de cuestionarios para cada variable, para clima organizacional de Araujo (2011), el cual se construyó con características inherentes a las dimensiones: a) estilo de gerencia, b) reconocimiento, c) autonomía, d) entusiasmo y apoyo, e) recompensa, e f) innovación, y para compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) ambos validados.

La investigación arrojó los siguientes resultados, que sí existe una relación entre clima y compromiso organizacional y de ellos con algunas características personales como género, si pertenece o no al sindicato, nivel de puesto, el turno, si es fijo o rotativo y si ha sido promovido a un puesto superior dentro de la empresa, mientras que no existe relación significativa con las características de edad, antigüedad, si tienen personas a cargo y con el grado escolar de los encuestados.

Esta investigación guarda estrecha relación con el presente estudio puesto que utiliza una variable, a saber compromiso organizacional, la cual se utilizará como

fundamentación teórica para el mismo. Adicional a esto, se observó la forma como se operacionalizó esta variable lo cual permitió la realización o elaboración del cuadro técnico metodológico o cuadro de operacionalización. Igualmente, sirvió como sustento a como el compromiso organizacional tiene una estrecha relación con el clima organizacional que a su vez guarda concordancia con la motivación laboral que es otra variable que el presente estudio analizará.

Por su parte, Méndez, A. (2015) presentó un trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración con Acentuación en Recursos Humanos de la Universidad de Montemorelos, denominado "*Clima y Compromiso Organizacional percibido por los Empleados del Parque Arqueológico en México*". Con el objetivo de dar respuesta a la pregunta: el grado de calidad del clima organizacional ¿es predictor del grado de compromiso organizacional de los empleados del parque arqueológico en México? La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por aproximadamente 2000 empleados de los cuales se tomó una muestra de 633 personas.

Como instrumento para la recolección de datos se utilizó la encuesta, lo cual permitió los siguientes resultados, las variables consideradas en el estudio fueron grado de calidad del clima organizacional y grado de compromiso organizacional. Al correr la prueba estadística se encontró un valor $F = 5.89$ y un nivel de significación $p = .16$, de los cuales permitieron concluir que con base en el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se determinó que el grado de calidad del clima organizacional no es predictor del grado de compromiso organizacional de los empleados del parque arqueológico en México. El estudio mostró según niveles utilizados en la escala de Likert de los instrumentos una percepción de la variable clima organizacional de los empleados en grado entre muy bueno y excelente y expresaron estar entre muy de acuerdo y totalmente de acuerdo con los indicadores de compromiso organizacional.

Esta investigación es vinculante debido a que en el desarrollo de la investigación se consideraron conceptos relacionados con compromiso organizacional, importancia y factores que influyen en el mismo. Así como su medición, sus dimensiones y las técnicas como mejorarlo. Todo esto sirvió como bases teóricas y referencias para la elaboración de la presente investigación.

Así, de la misma manera, Pinto, L. (2015) presentó un trabajo especial de grado para optar al título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad Rodrigo Facio, Costa Rica, denominado "*Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)*". Tuvo como objetivo general desarrollar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA) mediante una investigación de campo no experimental que faculte la toma de decisiones, con una población de interés que la constituyó 60 colaboradores que se encuentran físicamente dentro de la empresa.

La recolección de los datos se realizó mediante la utilización de la técnica de la encuesta tipo cuestionario. La investigación arrojó el siguiente resultado el clima laboral se caracteriza por ser multidimensional y la importancia de su estudio radica en determinar la influencia que tienen las características o estructura organizacional en el desempeño de sus colaboradores, por lo que se propone la realización de unas estrategias que fortalezcan el clima organizacional de dicha empresa.

La investigación guarda relación puesto que desarrolla una variable del presente estudio como lo es la motivación laboral y como esta puede ser fortalecida o robustecida mediante estrategias donde se toma en cuenta los indicadores como autonomía e innovación, comunicación, reconocimiento, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo. Son aspectos que se deben tomar en cuenta siempre en cada persona que conforma la organización para que este se

mantenga motivado y sienta deseos de hacer las cosas bien, que las actividades las realice de buena gana y que se sienta identificado con la organización, puesto que esta persigue el cumplimiento de los objetivos y metas de ambos.

Antecedentes Nacionales

Sobre la base de las consideraciones anteriores, López, E. (2017) presentó un estudio titulado "*Análisis sobre la Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los Trabajadores Adscritos al Área de Auditoria de las Contralorías Municipales del Estado Carabobo*". Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia con el propósito de estudiar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los funcionarios adscritos al área de auditoria de las Contralorías Municipales del Estado Carabobo a fin de mejorar su gestión, con fundamentos en las teorías de los dos factores de Herzberg, de los tres componentes de Meyer y Allen y de satisfacción laboral de Robbins y Coulter.

La investigación se adaptó a la modalidad de un trabajo de campo correlacional, con nivel descriptivo y diseño no experimental transversal. La recolección de los datos se realizó mediante la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación es pertinente puesto que se sitúa en el escenario de una institución pública, aparte que está estrechamente relacionada con el tema de estudio así como del título de la presente investigación. Asimismo, sirvió como modelo para observar la forma en que manejó la variable Compromiso Organizacional y que aspectos tomaron en cuenta para medir la misma.

Por otro lado, se observó la manera como se tabuló y analizó los datos estadísticamente para así tener una visión de cómo se organizarán y tabularán los datos para obtener un resultado exacto y apegado a la realidad de lo que se está dilucidando. Adicionalmente, también aportó algunos basamentos teóricos para la

elaboración del presente trabajo de investigación.

En ese mismo sentido, Alcalá, K. (2015) presentó un estudio titulado "*La Motivación de los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo y su Influencia en el Comportamiento Organizacional*". Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. El mismo se realizó con el propósito de analizar la motivación de los docentes contratados de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo y su influencia en el comportamiento organizacional a su vez, está fundamentada en las teorías motivacionales, Teoría de Vroom, Tres Necesidades, Relaciones Humanas y Teoría de Comunicación e Higiene.

El mismo se desarrolló bajo la modalidad de un diseño de campo no experimental con nivel descriptivo. Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario. Se concluyó, que los docentes se encuentran motivados por factores intrínsecos y su comportamiento es de compromiso, sentido de pertenencia hacia la institución, búsqueda de capacitación constante para prestar una mejor labor y servicio, pese a la remuneración insuficiente percibida para satisfacer sus necesidades. Finalizando, que a mayor motivación los docentes muestran un comportamiento más productivo para la institución, laborando con eficiencia, eficacia y efectividad, en pro de los objetivos organizacionales de la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo.

La investigación es oportuna puesto que brindó apoyo al reforzamiento de los basamentos teóricos así como también al análisis de las variables que se utilizaran en la investigación. Mostró de forma fehaciente como la motivación es pilar fundamental para hacer que los integrantes de una organización sientan el deseo voluntario de hacer bien las cosas en pro de alcanzar los objetivos y metas organizacionales, y más aún cuando estos están articulados con los de todos sus integrantes.

Aunado a ello, se mostró que a pesar que los docentes poseen un salario ínfimo

para cubrir sus necesidades, estos poseen un sentido de pertenencia e identificación con la institución, siendo esta una razón más por lo que la organización debe hacer todo el esfuerzo posible para brindar todas las herramientas necesarias para siempre mantener a su personal motivado, ya sea por reconocimientos en público, por buenas relaciones laborales, por infraestructura adecuadas, excelente comunicación bilateral, capacitación, entre otras, lo cual genera un alto nivel de motivación y por ende un comportamiento organizacional óptimo.

Por último, tenemos a Gasia, M. (2015) presentó un trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, denominado "*El Compromiso Organizacional y su Incidencia en el Desempeño de los Trabajadores del Sector Alimenticio de la Zona Industrial de Cagua, Cagua – Edo. Aragua*". Este estudio se realizó con el objetivo de evaluar el compromiso organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores del sector alimenticio de la zona industrial de Cagua Estado Aragua.

El mismo fue realizado bajo la modalidad de un trabajo de campo no experimental correlacional, apoyada en una revisión documental. Se tomó como población el nivel gerencial de las empresas seleccionadas en la zona industrial de Cagua Estado Aragua y la muestra la constituyeron 30 personas. Se utilizó para la recolección de los datos la encuesta aplicada a una escala tipo Likert, constitutiva de 20 items. Por último, se concluyó que el compromiso organizacional si repercute en el desempeño de los trabajadores.

Esta investigación es vinculante puesto que estudia una de las variables que se analizará en el objeto de estudio, la misma sirvió como referencia para dilucidar como el compromiso organizacional influye de tal manera en el desempeño de los trabajadores, tanto de forma positiva como negativa, todo dependerá de la forma como la organización utilice estrategias que vinculen y hagan participe a sus integrantes, para que de esta manera ellos se sientan importantes y que los toman en

cuenta a la hora de cambios y toma de decisiones. A su vez, también reforzó fuentes bibliográficas para la realización y/o elaboración del presente trabajo.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son el conjunto de teorías que sirven de sustento a la investigación. Se originan de la revisión de las referencias bibliográficas y de los aportes del mismo investigador. Su finalidad es permitir la adquisición de conocimientos amplios acerca de los aspectos específicos a ser desarrollados en este estudio. La fundamentación teórica en esta investigación es producto de la revisión bibliográfica necesaria relacionada con la problemática planteada. Como lo señala Arias (2004), afirma que las bases teóricas:

> Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán actualizadas. (p.39).

La Motivación

Todas las personas tienen necesidades y aunque todas podrían ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no se podría subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo. Para Kossen (1995) motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al

grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia.

Se define que la motivación, son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés, representa un factor esencial dentro de la organización, donde es básico señalar la necesidad de estimular a los individuos y a los grupos a fin de lograr el mejor desempeño y satisfacción de los mismos, puesto que da un mayor y mejor resultado en la productividad, incidiendo para ello el hecho de trabajar en un clima laboral organizacional adecuado.

Conceptualizaciones de la Motivación

La motivación es definida por Kossen (1995:345) como: "los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, qué estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto". Para Robbins y Judge (2009) motivar es provocar una conducta dirigida hacia la obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado. Además motivación se considera como el resultado de la interacción de los individuos con la situación.

Los autores Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) describieron de la siguiente manera los tres componentes de la motivación: *La dirección* se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alterno. *La intensidad* se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección. Por último *la persistencia* se refiere a la resistencia del compromiso o cuánto tiempo mantendrá su esfuerzo la persona. Es la voluntad, el deseo de realizar acciones, tareas y funciones, es querer tener un mejor rendimiento, de apropiación de metas y objetivos, en busca de eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas. Es por ello que Robbins (2004:155) define motivación "como los procesos que dan

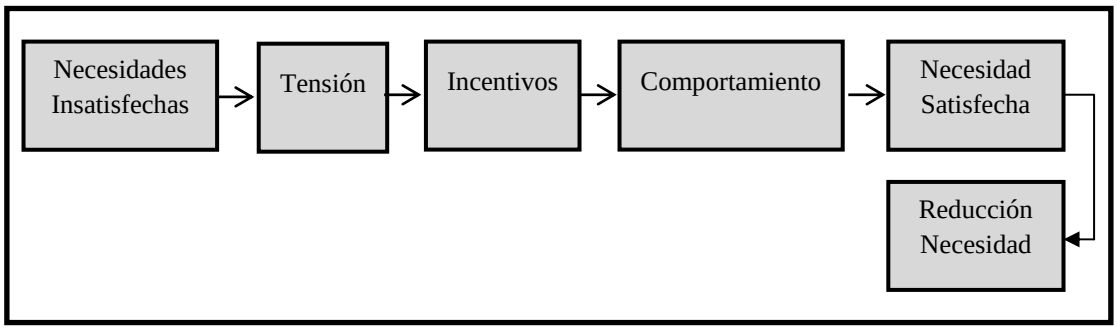
cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta", es ver reflejada la capacidad de la persona, la voluntad de lograr las metas institucionales.

Arias y Heredia (2001) dicen que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta. Es decir que la motivación se ve reflejada en todos los aspectos de la vida de las personas y por consiguiente se encuentra inmerso en los procesos sociales que interactúan en las instituciones, estás sin duda difieren en correspondencia a las personas, a sus necesidades, objetivos individuales y colectivos.

En las personas hay diferentes motivaciones, "las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes. En un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades.

Al respecto Robbins (1996:212) define la motivación como: "… la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal", esto quiere decir que la motivación se refiere al esfuerzo por alcanzar metas, logrando así los objetivos dentro de la organización y por ende las metas personales. Igualmente, la misma (ob.cit:530) define la motivación como "…la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual". La motivación influye de manera directa en las personas como lo indica el siguiente gráfico:

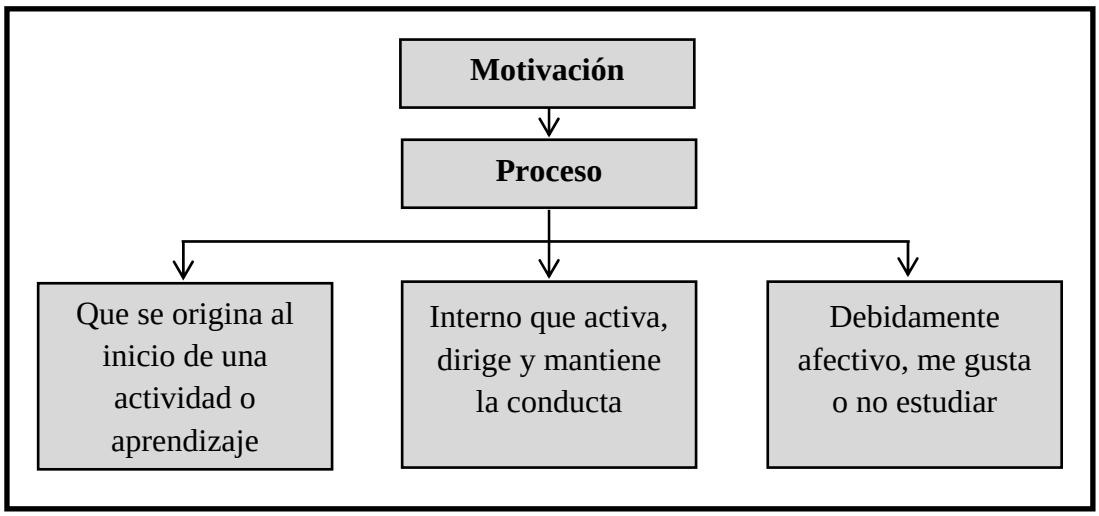
Gráfico 1. Influencia de la motivación



Fuente: Robbins (1996)

En este mismo orden de ideas, para Hellriegel y Slocum (1998:460) la motivación es "…toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos". De igual forma, según los mismos autores la motivación "…es la predisposición a actuar de una manera específica dirigida a un objetivo", citado por Hernández (2011:19).

Gráfico 2. Motivación como proceso



Fuente: Hernández (2011)

De acuerdo a lo que señala Hernández (2011:19) la motivación individual "…consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción". Dentro de la motivación individual se tienen los siguientes indicadores: seguridad en

el cargo, aceptación de sus compañeros, buenas condiciones de trabajo, oportunidades de progreso y prestigio. Estos deseos proporcionan un conjunto de herramientas motivadoras que los directivos pueden utilizar para estimular el comportamiento en una dirección deseada. El objetivo de los actos del comportamiento es el satisfacer las necesidades. Las necesidades desarrollan en el individuo tensiones, las cuales lo estimulan a un comportamiento que lo aliviará de las mismas. El comportamiento es un proceso de búsqueda del equilibrio respecto a ciertas necesidades, y el objetivo de este proceso es la satisfacción de las mismas.

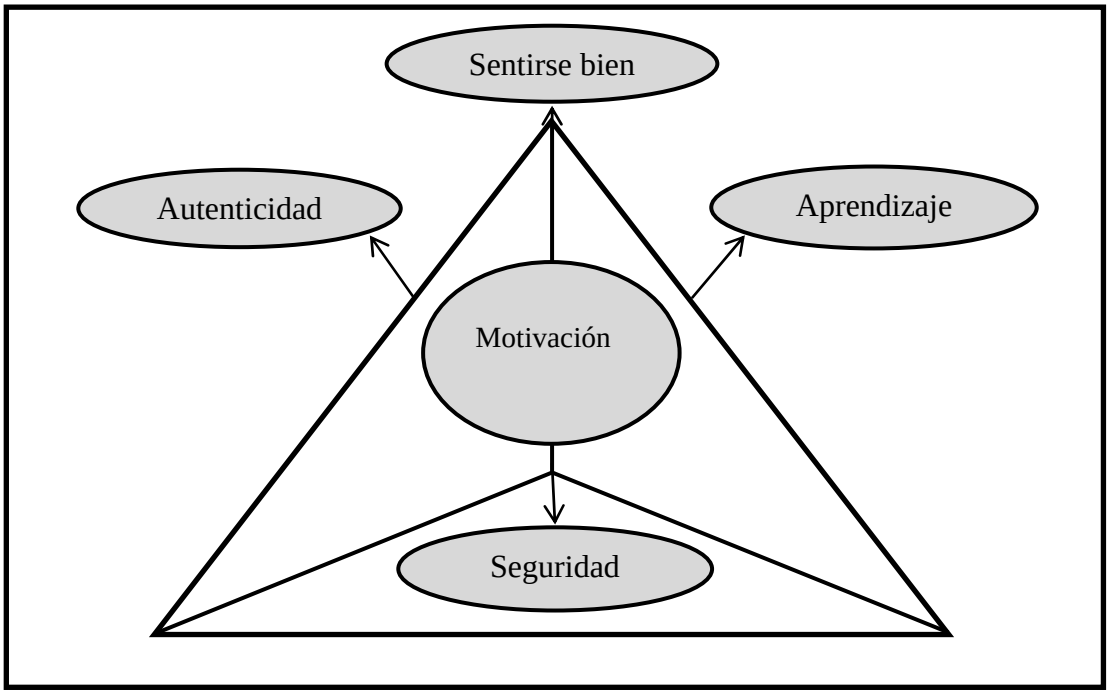
Equilibrio: Se dice cuando una persona es capaz de satisfacer sus necesidades, de manera que sea aceptable tanto para la sociedad como para sí mismo. Los indicadores de un comportamiento en equilibrio son: habilidad, responsabilidad, esfuerzos, salud, atención, motivación personal, estabilidad, conocimientos y confianza.

Desequilibrio: Se dice cuando el individuo es incapaz de satisfacer sus necesidades particulares, o cuando es capaz de satisfacerlas, pero solamente de una manera que es inaceptable para la sociedad. Los indicadores de un comportamiento desequilibrado son: pérdidas, rechazos, lento, quejas, desconfianza, daños, interrupción, renuncia, cambios de cargos, reportes retrasados, exceso de trabajo y servicios deficientes. Entre los indicadores de un comportamiento desencadenado están:

- *Frustración*: Es inhabilitarse en la consecuencia de la meta sin intentar otra vía, estrategia o posibilidad y quedarse detenido en el “No pude”, sin procurar siquiera ayuda de otro.
- *Resignación*: La motivación del empleado se desvanece, al no poder alcanzar su objetivo.
- *Agresión*: La energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante, para quitarlo o destruirlo.
- *Regresión*: Consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas.

Para el conocido teórico Chiavenato (2000) la motivación humana es un factor interno que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos, de manera amplia, de acuerdo a Chiavenato (2011:41) motivo "es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico". Este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Gráfico 3. Pirámide de la motivación



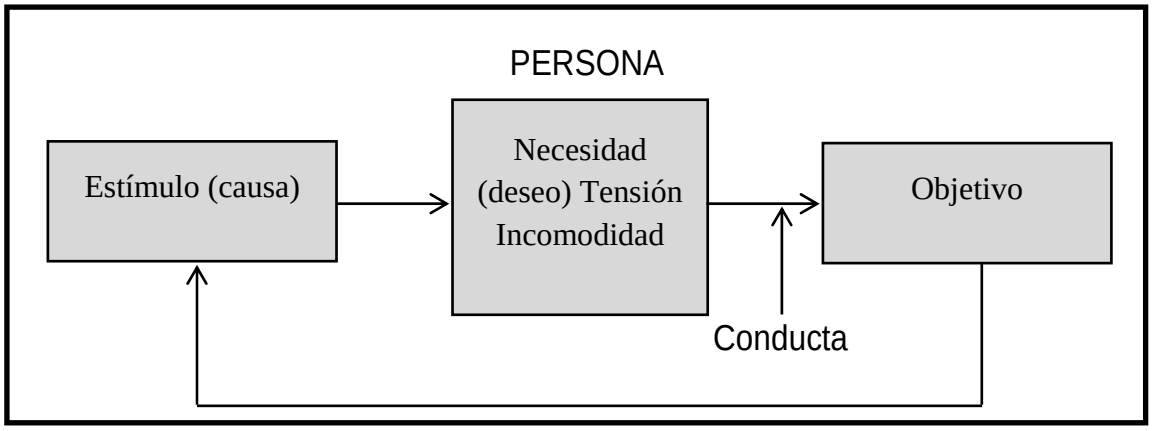
Fuente: Hernández (2011)

En lo que atañe a la motivación las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo, y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son

diferentes. Además las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

Ahora bien, muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores según Zepeda (1999) es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea, qué es lo que los ánima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización. Si bien, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Ello, no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros.

Gráfico 4. Modelo básico de motivación



Fuente: Chiavenato (2011)

Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona Frankl (1991) la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que

enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo. Uno de los factores más importantes para las personas es la motivación ya que es influyente en su comportamiento y desempeño laboral dentro de la organización como en lo personal de acuerdo al concepto de motivación la cual es difícil de definir; el comportamiento del individuo es provocado por el medio ambiente que lo rodea y la necesidad que tenga en la sociedad, lo cual genera diferentes cambios en los seres humanos.

De acuerdo a Peiro y Prieto (1996), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los dos autores citados proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones:

a) *Dinero*: Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.
b) *Estabilidad en el empleo*: La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.
c) *Oportunidades de ascenso y promoción*: La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo

de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

d) *Condiciones de trabajo*: Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, entre otros.) y el horario regular del trabajador.

e) *Posibilidades de participación en el trabajo*: Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

f) *Ambiente social de trabajo*: El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivacionales en sus integrantes.

g) *Características de la tarea*: Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

    - *Interés*. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.

- *Variedad*. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continúa de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- *Importancia*. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
- *Identificación*. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
- *Autonomía*. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

h) *Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas*: Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

Por último, Zepeda (1999) afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente, algún error, no necesariamente de ellos; los que sufren los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos, pero realmente lo que buscan es ganarle una a los jefes. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo.

Importancia de la Motivación

Existen personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, tienen mayor rendimiento laboral que otras; por lo tanto las empresas deben de conocer porque ocurre esto y cuanta importancia tiene la motivación del personal para que el rendimiento de las personas sea efectivo, señalado por García (2006). Para este autor la motivación es importante para que las organizaciones comprendan el comportamiento de los individuos y utilicen esta variable para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de metas. La importancia de la motivación radica en los resultados de aquellos trabajadores cuyos efectos, utilidad o rendimiento de su labor es mucho mayor, de aquellos que no se sienten motivados para realizar las tareas.

En las empresas de manera constante están tratando de encontrar las respuestas al comportamiento de las personas, para poder determinar por qué algunos empleados que tienen un mismo trabajo y realizan las mismas tareas tienen una gran motivación, esto para sacar provecho y poder irradiar a los demás trabajadores. En este sentido señala Zepeda (1999) que la capacidad para motivar a un equipo y trabajar con él tiene tanta importancia como el conocimiento técnico y una mentalidad analítica. Al mismo tiempo considera que el estilo de liderazgo que adopte el jefe determina la cantidad de esfuerzo que realiza el personal. Un administrador, gerente o los responsables de dirección, que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal. Esto es particularmente importante en la actualidad cuando el equilibrio de poder dentro de las compañías está cambiando a favor de los empleados más calificados.

Para motivar al personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas. La motivación es un producto de la participación, pero trabajar en conjunto no es fácil. Sin embargo, es posible aprender las reglas de las relaciones interpersonales. Por esta razón, no es suficiente dedicarse solamente al desarrollo profesional; la estimulación de las capacidades sociales tiene la misma importancia. De manera

acertada Robbins (2004) comenta que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

1) *Trabajo mentalmente estimulante*. Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.
2) *Remuneraciones equitativas*. Las personas quieren esquemas de pagos y ascensos que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición.
3) *Condiciones laborales de apoyo*. Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
4) *Compañeros que los respalden*. Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

La motivación parte de una serie de factores que se ven reflejados en la actitud y aptitud de las personas, es decir los trabajadores desean reflejar sus capacidades, aportar soluciones, requieren de condiciones laborales donde se faciliten sus tareas, y sobre todo la colaboración y solidaridad del trabajo en equipo.

Clasificación de la Motivación

Los motivos pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios contrapuestos o complementarios, según Robbins (2004) puede clasificarse de la forma siguiente:

a) *Fisiológicos o psicológicos*: Los motivos fisiológicos se orientan a la satisfacción de necesidades biológicas o corporales, tales como el hambre o la sed. Los psicológicos se centran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad, entre otros. Los colaboradores trabajan para cubrir ciertas necesidades principales como la alimentación, vestimenta, pero también para satisfacer necesidades anímicas como la educación de sus familiares.
b) *Racionales o emocionales*: Los motivos racionales se asocian generalmente con características observables y objetivas del producto, tales como el tamaño, el consumo, la duración, el precio, entre otros. Las emocionales se relacionan con sensaciones subjetivas, como el placer o el prestigio que se espera que se deriven del bien o servicio adquirido; esta clase de motivación es donde el colaborador espera ser reconocido por su trabajo o labor y que gane prestigio dentro de la empresa.
c) *Primarios o selectivos*: Los motivos primarios dirigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, tales como un televisor, una comida, entre otros. Los selectivos contemplan a los anteriores y guían la elección entre marcas y modelos de los productos genéricos o entre establecimientos en los que se venden.
d) *Conscientes o Inconscientes*: Los motivos conscientes son los que el consumidor percibe que influyen en su decisión de compra, mientras que los inconscientes son los que influyen en la decisión sin que el comprador se dé cuenta de ello. El comprador puede no ser consciente de algunos motivos porque no quiere enfrentarse a la verdadera razón de su compra.
e) *Positivos o negativos*: Los motivos positivos llevan al consumidor a la consecuencia de los objetivos deseados, mientras que los negativos lo apartan de las consecuencias no deseadas. Los motivos positivos ejercen un dominio

en las decisiones de compra, pero en algunos casos los motivos negativos son los que más influyen.

Tipos de Motivación

a) *Motivación por Logro*, según Lahey (1999) describió que la motivación por logro es como la necesidad psicológica de alcanzar el éxito en los estudios. Un ejemplo, es lograr obtener un grado académico, la persona pone su esfuerzo, empeño y dedicación para lograr su objetivo que es conseguir ser un profesional, su motivación es obtener ese título.
b) *Motivación Social*, que de acuerdo a las ideas de Davidoff (1979) afirma que las normas morales, las leyes, costumbres, ideologías y religión, influyen también sobre la conducta humana. El autor describe que los seres humanos están regidos por un conjunto de sentimientos que rigen la actitud frente a situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por los familiares, el entorno como los amigos, maestros y en general personas al alrededor han ayudado en la formación del ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan la conducta frente a las circunstancias que se encuentran.
c) *La Motivación por Competencia*, que como lo afirman Robbins y Coulter (1996) señalan que la motivación es el producto de la ambición, mientras una persona espera más alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener. Esto a los seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También lo motiva a querer siempre sobresalir, ser el mejor tomando en cuenta en el medio que se maneje.
d) En cuanto a la *Motivación por Afiliación*, aquí el ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres, tal como lo expresa Lahey (1999) la motivación por afiliación es la necesidad de estar con otras personas y tener

relaciones personales, es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse, por ejemplo puede haber interés en común que comparten el gusto por un deporte, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos.

e) *La Motivación por Autorrealización*, que según Maslow (1970) y citado por Chiavenato (2011) ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestra que los seres humanos tienen prioridades que atender por ejemplo, lo primero que se satisface son las necesidades fisiológicas luego el sentirse seguro que no se esté en peligro y así una necesidad conduce a otra necesidad en la jerarquía hasta sentirse completamente realizado.

Estrategias Motivacionales

Las estrategias motivacionales según Bob (2005:17) "se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma". En este sentido, los contextos empresariales de la actualidad, cada vez son más competitivos, en consecuencia, los líderes deben esmerarse en estimular un ambiente auténtico de trabajo. Otros de los conocimientos que deben aprender, figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación adecuada para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo.

Así mismo, según Robbins (2003:53), indica que las estrategias motivacionales: "son todas aquellas estrategias puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos", lo que conllevaría a el incremento de su desempeño

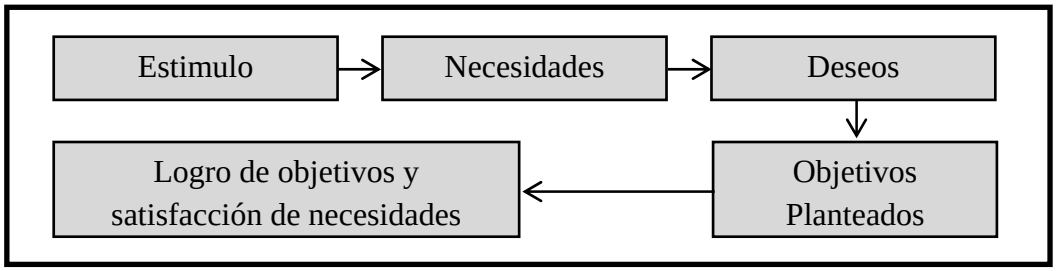
laboral aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella.

En este sentido, los factores motivacionales están principalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas o actividades que el hombre ejecuta; el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo solamente se consigue a través de los factores motivacionales. La efectividad de estos factores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados, para obtener el logro y la autoestima, se trata de reforzar aquellas necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo deseo es infinito. En este mismo orden de ideas, de acuerdo con lo anteriormente expuesto se puede decir que el individuo para sentirse motivado necesita también recibir algún incentivo, el cual generalmente se establecen para premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir sólo por tiempo de trabajo realizado. Si bien los incentivos no son una respuesta a todos los retos de gestión, pueden tener una gran influencia en el mejoramiento de las actividades realizadas por el trabajador.

El Proceso de la Motivación

En el entorno laboral, la motivación en las personas se inicia con la aparición de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades, de acuerdo a Muñiz (2006), se manifiesta de la siguiente manera, (Ver Gráfico 5).

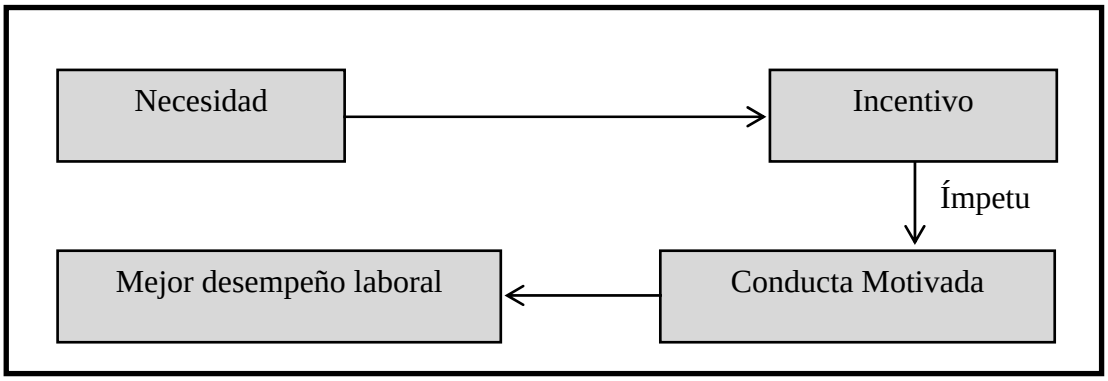
Gráfico 5. Proceso de motivación



Fuente: Muñiz (2006)

A continuación en el siguiente gráfico se muestra un diagrama que permite explicar cómo se hace para llegar a tener un mayor desempeño laboral del individuo en una organización utilizando la motivación como estimulación o fuerza de empuje. (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Proceso para tener mayor desempeño en la organización



Fuente: Muñiz (2006)

Para utilizar un proceso como el anterior lo primero que debe existir es buena comunicación entre el jefe y el empleado, todo con el fin que el jefe conozca las necesidades primarias o secundarias que el empleado necesita y a partir de ésta, diseñar el mejor incentivo que el empleado necesita, si logra encontrar el mejor incentivo que su empleado necesita le creará un impulso en el cual influencia la conducta, obteniendo así una conducta motivada. Al poseer esta conducta, el empleado buscará la manera de llegar a obtener ese incentivo el cual se puede entregar, esto puede ocasionar que el empleado mejore de gran manera su desempeño laboral que es justo, el objetivo que el jefe está buscando.

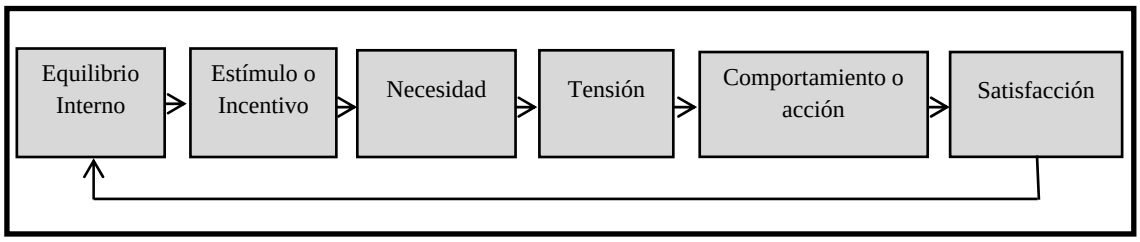
A continuación se describirá las partes que conforman el proceso motivacional descrito anteriormente, según el autor anteriormente citado: La necesidad como queda reflejado en el esquema del proceso motivacional, la motivación depende tanto de la necesidad, como del incentivo. Tradicionalmente se ha entendido a la necesidad como un estado carencial del organismo, que precisa de la consecución de un objetivo

determinado para la supervivencia o para conseguir un estado deseable. Se trataría de la variable responsable del inicio de mecanismos auto regulatorios que implicarían una serie de reacciones conductuales. La forma como la necesidad impele a la realización de dichas conductas motivadas es mediante el impulso.

El Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge la necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Según Chiavenato (2011) ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



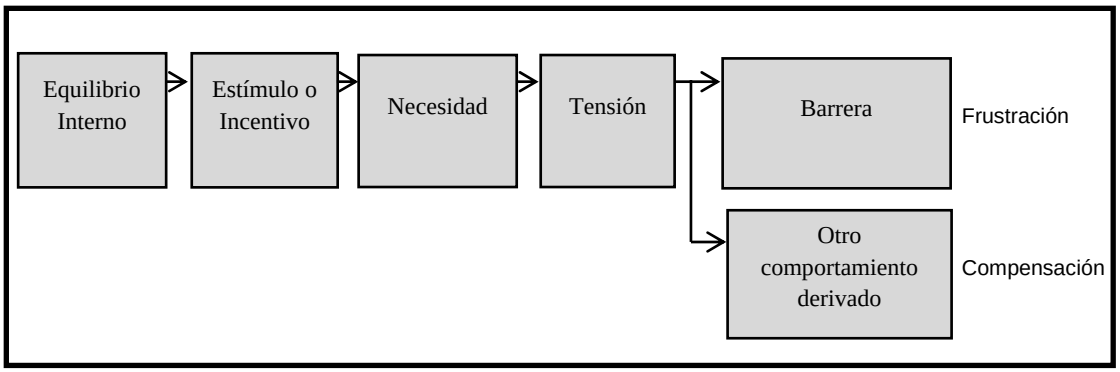
Fuente: Chiavenato (2011)

Este ciclo motivacional, hace que la necesidad se satisface a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez

satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, entre otros.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, entre otros.). Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

Gráfico 8. Ciclo motivacional con frustración o compensación



Fuente: Chiavenato (2011)

El gráfico muestra lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo. Es importante señalar que la satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen.

Factores Motivacionales

Los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Para Herzberg citado por Chiavenato (2011), explica que el termino motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), y ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales. Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (jobenrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la

satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional. No obstante, también presentan diferencias importantes.

Motivación Implícita

Son asociaciones mentales que conectan las pistas (cues) del entorno y que llaman nuestra atención, con unas reacciones afectivas básicas. Estas asociaciones van a conducir a impulsos para actuar. La idea básica detrás de este planteamiento es que las personas son sistemas complejos compuestos de subsistemas, que en el caso de la motivación toma la forma de sistemas de motivación doble, con motivaciones implícitas y motivaciones explicitas. Según Varela y Salgado (2010:62) el exponente más importante de esta corriente es McClelland (1985), quien estudió tres necesidades o motivaciones implícitas: logro, poder y afiliación, con un planteamiento apoyado en investigación empírica.

De igual forma, (ob.cit:63), dice que para McClelland, Koestner y Weinberger (1989) se llaman implícitas porque las personas no las pueden comprender fácilmente de manera consciente y, por ello, los individuos no podemos describirnos explícitamente a nosotros mismos como alguien que tiene una de estas motivaciones. Estas asociaciones mentales se desarrollan de manera temprana en el individuo y se mantienen relativamente independientes de las demandas sociales que la vida impone en la adultez. La motivación de logro ocasiona el deseo de las personas de hacer las cosas bien, el querer exceder los propios estándares de excelencia. Personas con alta necesidad de logro se proponen retos altos pero alcanzables.

La motivación de poder se refiere a la influencia o el control social. Por ejemplo, en la investigación realizada a empresas McClelland y Boyatzis (1982) se ha encontrado que una persona con alta necesidad de poder es alguien que quiere

influenciar a otros y tener un impacto sobre ellos. Una persona así disfrutará de un cargo gerencial, de la toma de decisiones que implica y el impacto que puede tener.

La necesidad de afiliación se define como el deseo de establecer, mantener y restablecer relaciones cálidas con los demás. Una persona que habla con otros, que le gusta andar siempre con gente y lo hace de manera espontánea está manifestando alta necesidad de afiliación. En las organizaciones encontramos mucha gente a quien le gusta su trabajo porque le permite tener mucho contacto con otras personas: esta gente tiene alta motivación de afiliación.

Estas motivaciones no se pueden medir con una encuesta de autorreporte, ya que las personas no las conocen de manera consciente. Se miden con el test de apercepción temática (TAT), que busca acceder a estas motivaciones sin que haya una interferencia cognitiva, que se produciría si se preguntara de manera explícita a la persona por sus motivaciones. Este test consiste en mostrarle a la persona ilustraciones con diferentes escenas neutras. Por ejemplo, una ilustración de cuatro hombres sentados alrededor de una mesa. La persona examinada deberá relatar una historia fruto de su fantasía que explique la situación y el evaluador analizará esa historia en busca de las motivaciones intrínsecas. El test apercepción temático (TAT) es confiable si la persona que lo usa conoce la metodología para evaluar de manera sistemática las historias producidas por este método.

Motivación Interna o Intrínseca

La motivación interna o intrínseca para Reeve (1994:17) “es el motivo de llevar a cabo una acción cuando no hay recompensa externa de por medio”. Las acciones se realizan sólo por su interés o la satisfacción personal que deriva de su realización. Se basa en necesidades internas de competencia y autodeterminación. El individuo es considerado como un agente activo, orientado hacia la elección de su conducta a partir de la evaluación tanto de necesidades psicológicas como de oportunidades presentes en su entorno. En este orden de ideas, la motivación es un elemento crucial

en el lugar de trabajo, se asocia como factor clave del rendimiento y de la innovación. Igualmente, se relaciona con actividades que son su propia recompensa.

En otras palabras, de ella depende que el individuo se sienta realizado en su lugar de trabajo, y esto a su vez constituye una de las principales razones por lo cual decide quedarse en la organización y contribuye a mantener el rendimiento y éxito dentro de la misma, por ende se dice que la motivación es intrínseca. De esta manera se puede decir que la motivación intrínseca, se refiere al desarrollo cognoscitivo y representa un rol muy importante en el mantenimiento de una conducta de calidad superior de cada individuo.

Por otra parte, hay gerentes y supervisores, que señalan que toda actividad empresarial debería ser de motivación intrínseca, sostienen que si se escogen y presentan debidamente las actividades no se necesitarían ninguna recompensa especial ni externa a las actividades propias. Las situaciones y actividades o motivación intrínsecas según eso, suscitaran en los empleados la atención a las tareas empresariales, a veces dichas tareas se deberían seleccionar y presentar de manera que dicha motivación intrínseca en los empleados sea suficiente para que alcance los objetivos de la organización.

Este tipo de motivación es la que nace del sujeto y cumple objetivos internos y está orientado a la realización correcta de sus actividades para cumplir un fin que es la satisfacción personal, esta motivación es la que obedece a la satisfacción de necesidades superiores, esto lo podemos apreciar en la pirámide de necesidades propuesta por Maslow. Este tipo de motivación intrínseca busca la satisfacción de necesidades y parte de las características del contenido y la ejecución del trabajo propio y esto va en razón a la particularidad del trabajo, el proceso que implica realizarlo y colocando todo el conocimiento que se maneja. Los individuos con una formación medianamente o elevada superior y que se alinean a las características que propone McGregor en su teoría “Y” definitivamente aumentarían su motivación si la organización donde se desempeñan mejoraría estas variables.

Motivación Externa o Extrínseca

Se denomina motivación externa o extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Según Reeve (1994:22) considera que: "las causas fundamentales de la conducta se encuentra fuera y no dentro de la persona" es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente. La motivación extrínseca es aquella que proviene del exterior y aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa). Esta se crea por factores externos como recompensas y bonos, entre otros. De esta manera para Barberá y Molero (1996:58) sostienen que la motivación extrínseca "se refiere a aquellos procesos que activan la conducta por razones ambientales".

Se dice que la motivación es extrínseca cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado, es decir la motivación se realiza mediante recompensas o castigos producidos externamente. Para Deci y Ryan (1985) afirman que: "la motivación extrínseca se relaciona con el desarrollo de una actividad orientada a alcanzar algún logro separable de la realización de la conducta por sí misma", es decir, que la motivación extrínseca aparece en aquellas situaciones en las que la razón para actuar es una consecuencia separable de ella y que es administrada por otros o auto administrada. Es considerado por muchos autores que las causas fundamentales de la conducta se encuentran ubicados fuera de la persona y esto está orientado a fuentes artificiales de satisfacción, los cuales se ven reflejados en la sociedad un claro ejemplo de ellos son el dinero y los halagos.

La motivación Extrínseca según Maslow satisface las dos primeras necesidades las cuales son las fisiológicas y las de seguridad. El nombre de extrínseca está relacionado a sus orígenes (externos) un claro ejemplo de ello son las retribuciones económicas, este tipo de motivación es característico en sujetos que consideran que el

trabajo o actividad laboral no es el fin, pero si consideran que esta actividad les permitirá lograr otros fines.

Teorías de la Motivación

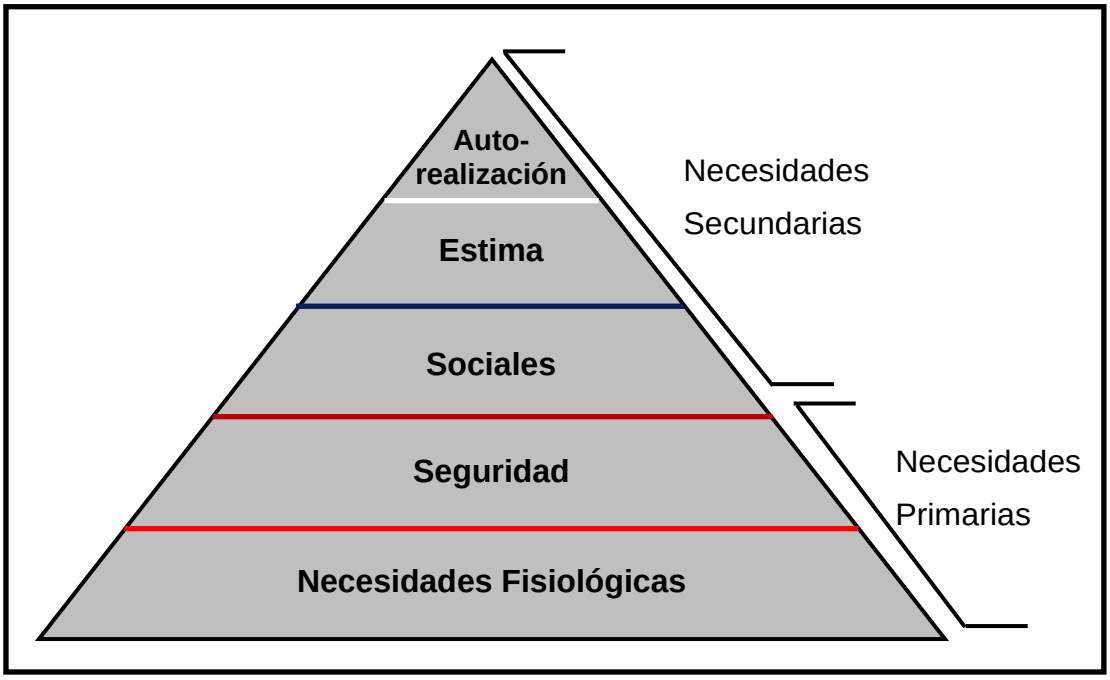
Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías, las teorías de contenido y las teorías de procesos. Las teorías de contenido son los aspectos intrínsecos de las personas, y las teorías de procesos proporcionan una descripción y análisis sobre cómo se da el comportamiento de los individuos. Las teorías de contenido son convenientes para estudiar debido a que brinda a los investigadores el poder estudiar diferentes escenarios ofreciendo perspectivas útiles para aplicar en distintos contextos. Se enfocan en qué elementos o factores intentan satisfacer a las personas a trabajar y que características del ambiente laboral parecen satisfacer las necesidades del individuo, buscando explicar la motivación, el puesto de trabajo particular y las características de la situación laboral. Algunas de las más destacadas son:

Teoría de Maslow

Las teorías de las necesidades, según Maslow citado por Chiavenato (2011) parten del principio que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas, de acuerdo al mencionado teórico, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrente (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaborada e intelectuales (necesidades secundarias). Para observar ésta organización jerárquica (Ver Gráfico 9).

- *Necesidades Fisiológicas*: Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son innatas, como las de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frio o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, al principio, la vida es una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta.

Gráfico 9. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato (2011)

- *Necesidades de Seguridad*: Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.
- *Necesidades Sociales*: Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
- *Necesidades de Aprecio*: Son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autoevaluación y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el status, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas

necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.

- *Necesidades de Autorrealización*: Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superar y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y tiene una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras persona), las necesidades de autorrealización solo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de relación), y no son observables ni controlables por los demás. Las otras necesidades, una vez satisfecha, ya no motivan la conducta; en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importancia adquiere para ella y más deseará satisfacerla. No importa cuán complacida esté la persona, deseará siempre más.

En términos generales, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

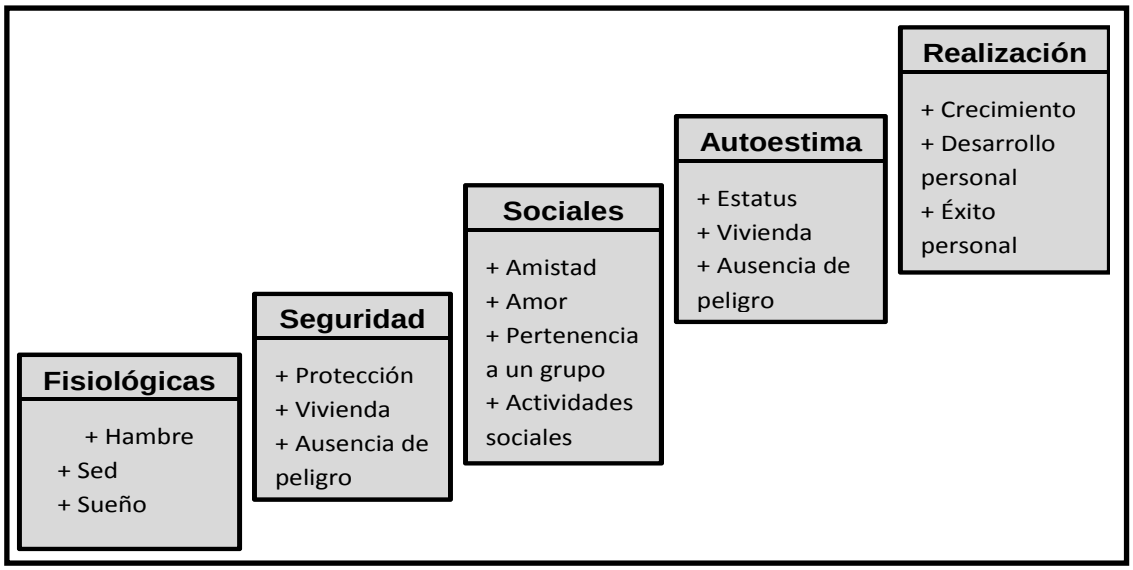
- Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.

- El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/actividad, sexo, entre otros.
- A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal.
- A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos. No todos los individuos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización o al de las necesidades de estima. Esto constituye una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, entre otros.), mientras que las más elevadas requieren un ciclo largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas. La

privación de una necesidad más baja desvía las energías del individuo hacia la lucha por su satisfacción. Aunque el enfoque de Maslow es genérico y amplio, representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta humana y para el área de Recurso Humano. A continuación el siguiente gráfico muestra las mismas necesidades humanas de Maslow pero desde otro ángulo. (Ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo



Fuente: Chiavenato (2011)

Teoría de Herzberg

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extrovertida). Para Herzberg citado por Chiavenato (2011), explica que la motivación para trabajar depende de dos factores:

Los factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre la dirección y empleado, reglamentos internos, oportunidades, entre

otros. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Dicho factores constituyen el contexto del puesto. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción pues su influencia en la conducta, no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera.

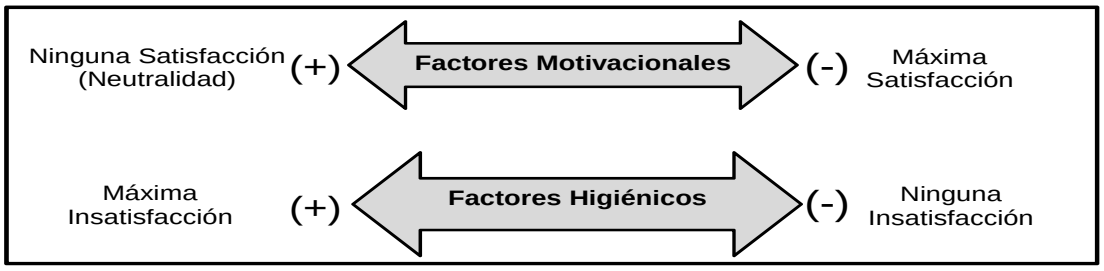
Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes: condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto y relaciones con los colegas.

En cuanto a *los factores motivacionales* se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El termino motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción.

Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), y ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). En esencia, la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados

factores motivacionales. Y la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos. Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

Gráfico 11. Teoría de los factores



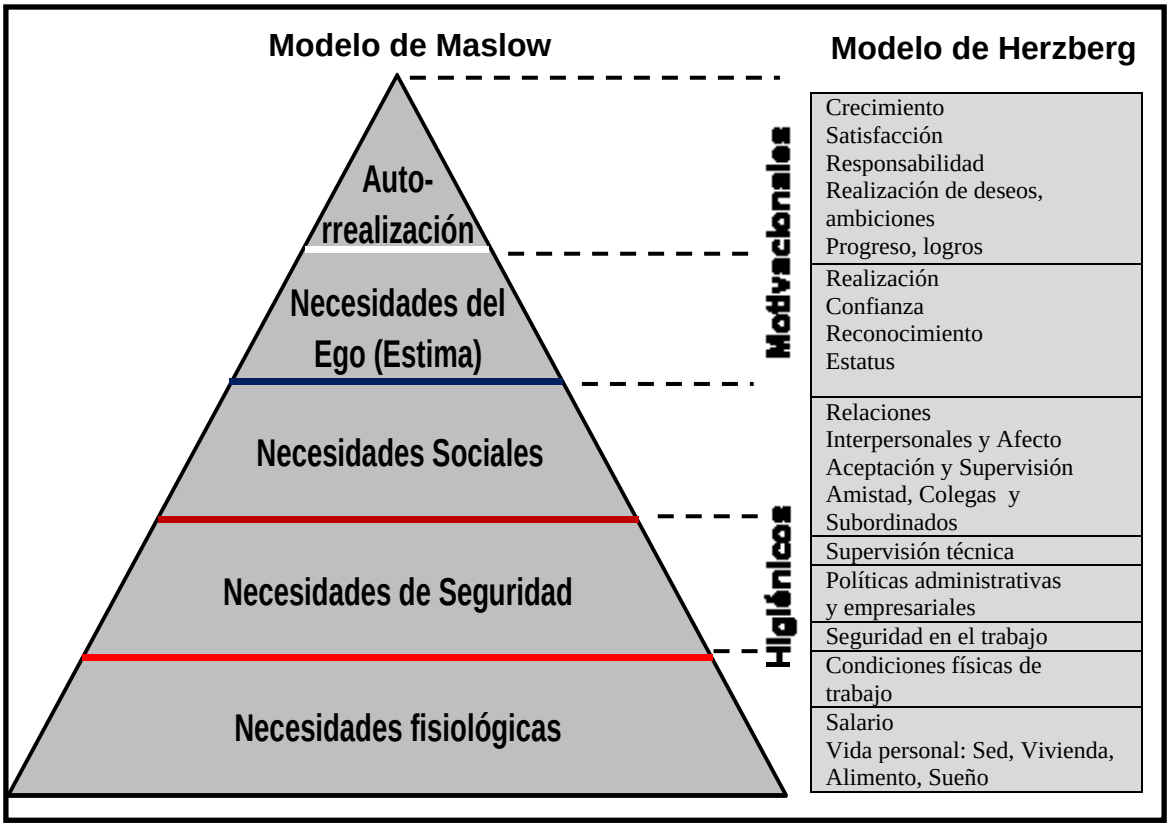
Fuente: Chiavenato (2011)

Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (jobenrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto. En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional. No obstante, también presentan diferencias importantes. En el gráfico 12 se comparan éstas dos teorías. (Ver Gráfico 12).

Teoría de McClelland

David C. McClelland, ha contribuido a comprender la motivación identificando tres necesidades o impulsos básicos en los individuos. Para McClelland citado por Hernández (2011), dice que su teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, aumentando en éste su deseo de superación. Para comprender mejor lo antes dicho observe la siguiente gráfica donde se muestra las tres necesidades o impulsos básicos de las personas según McClelland. (Ver Gráfico 13).

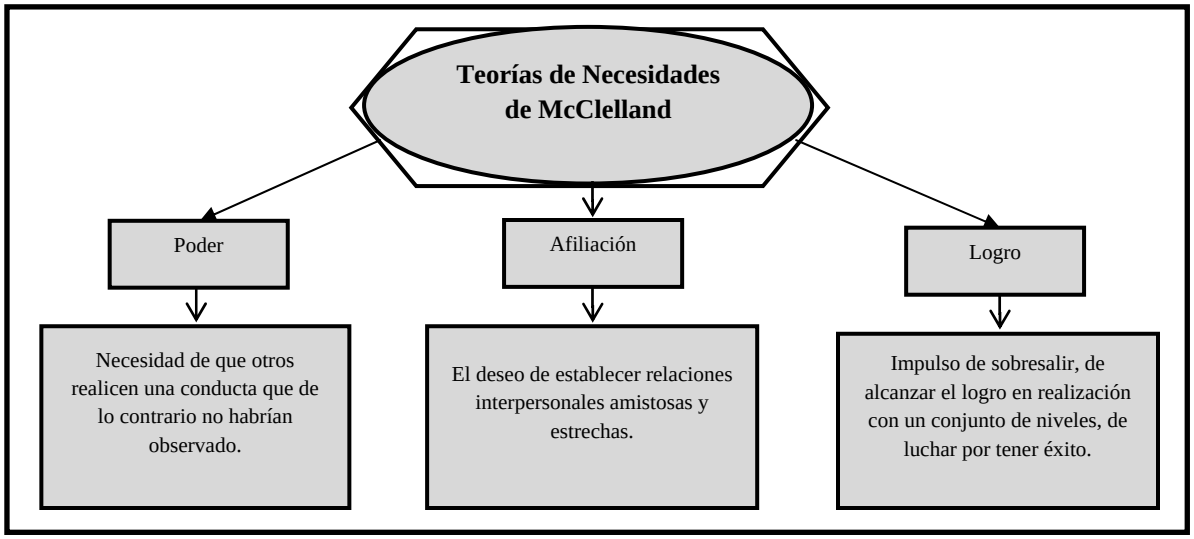
Gráfico 12. Comparación de los modelos teóricos de Maslow y Herzberg



Fuente: Chiavenato (2011)

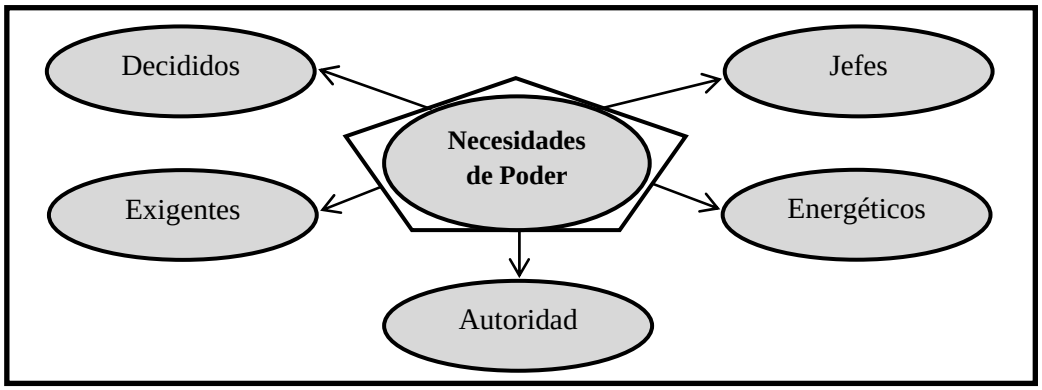
Las personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y el control que tienen sobre otros y como pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas. Las personas que tienen gran necesidad de poder luchan por obtener autoridad y status. Para visualizar mejor lo antes expuesto. (Ver gráfico 14).

Gráfico 13. Teoría de las necesidades de McClelland



Fuente: Hernández (2011)

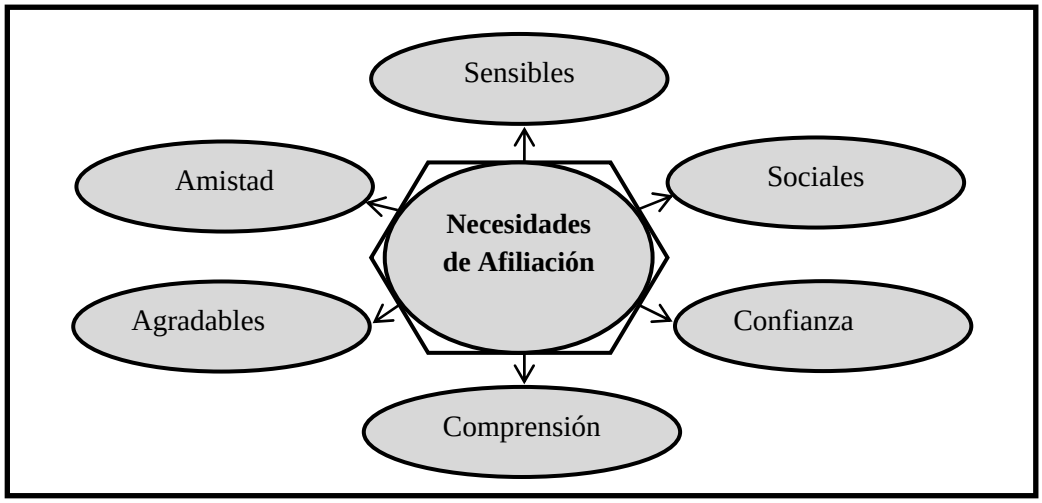
Gráfico 14. Necesidad de poder



Fuente: Hernández (2011)

Las personas con estos factores son las que pasan parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en una organización. Sensibles a los sentimientos, buscan puestos con un entorno social agradable que conduzca a la interacción personal. (Ver Gráfico 15).

Gráfico 15. Necesidad de afiliación



Fuente: Hernández (2011)

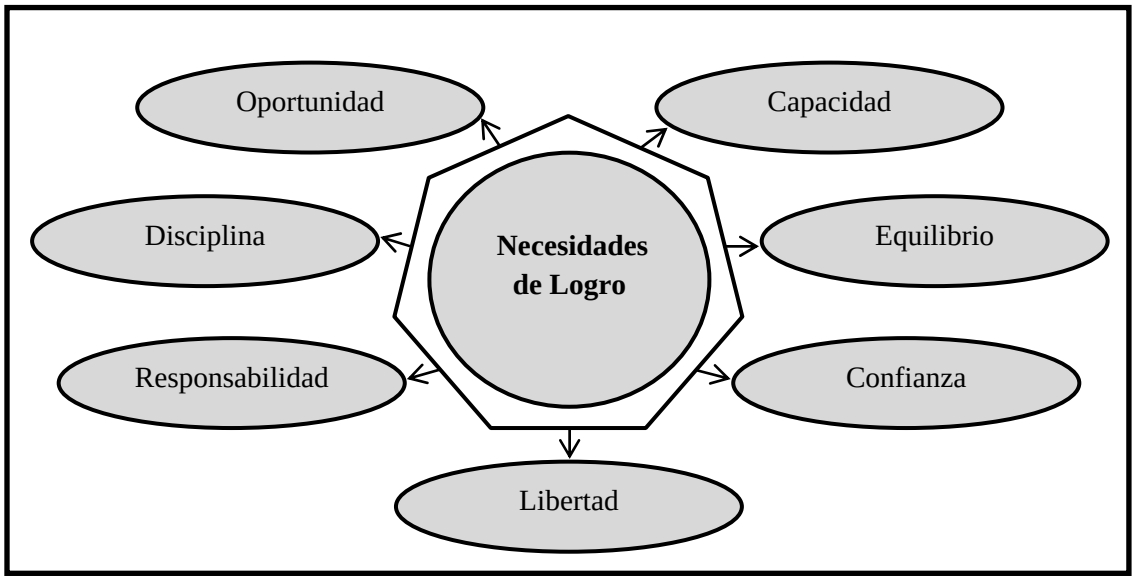
En las investigaciones realizadas, por el equipo de McClelland, éste encontró razones del por qué las personas con gran necesidad de logro exhiben tales características de comportamiento: Les agradan las situaciones en la que ellos pueden asumir una responsabilidad personal para la solución de problemas, tienden a establecer objetivos realistas y moderados y corren riesgos calculados y desean retroalimentación directa sobre cómo lo están haciendo. (Ver Gráfico 16).

También descubrió que el impulso de logro puede, inclusive, enseñarse con programas de capacitación a las personas que viven en diversas culturas. (Ver Gráfico 17).

Teoría de Skinner

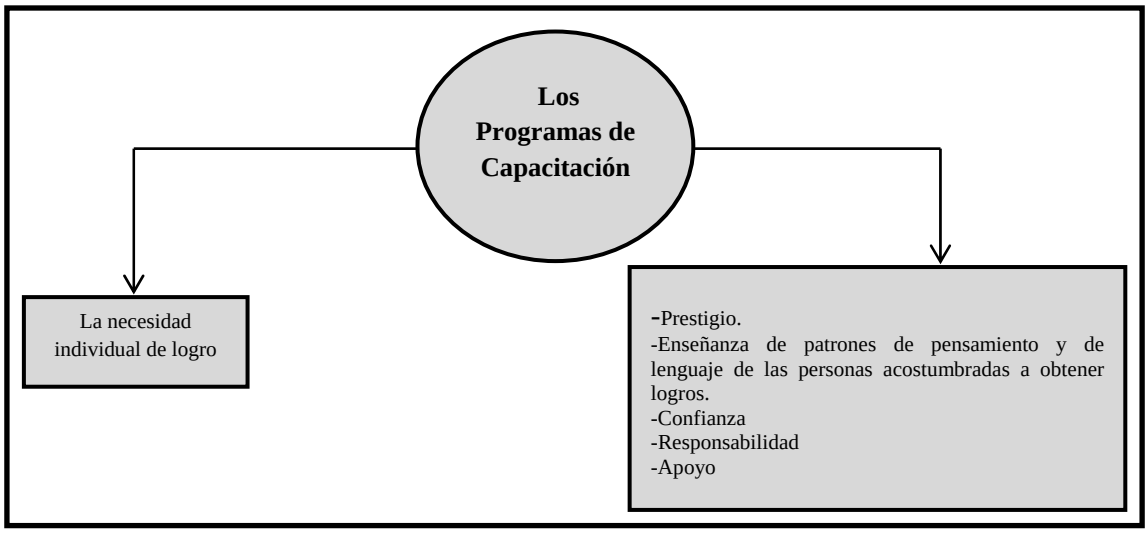
En cuanto al ambiente de trabajo, según Hernández (2011) citando a Skinner dice que para éste, los empleados pueden ser motivados por un ambiente laboral propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado. Según su teoría, un reforzador positivo es el estímulo que fortalece las respuestas deseadas, que conduce a una consecuencia positiva (para gerentes y empleados) y tiende a repetirse. (Ver Gráfico 18).

Gráfico 16. Necesidades de logro



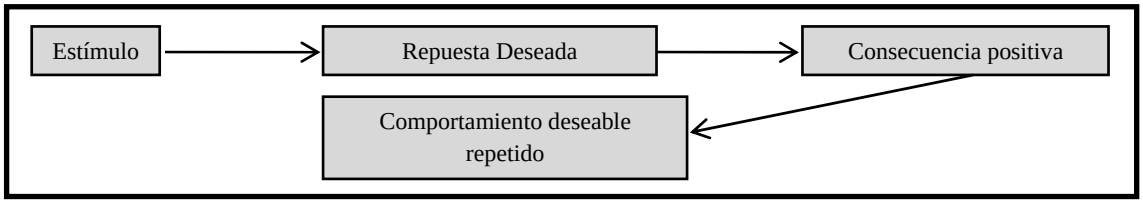
Fuente: Hernández (2011)

Gráfico 17. Programas de capacitación



Fuente: Hernández (2011)

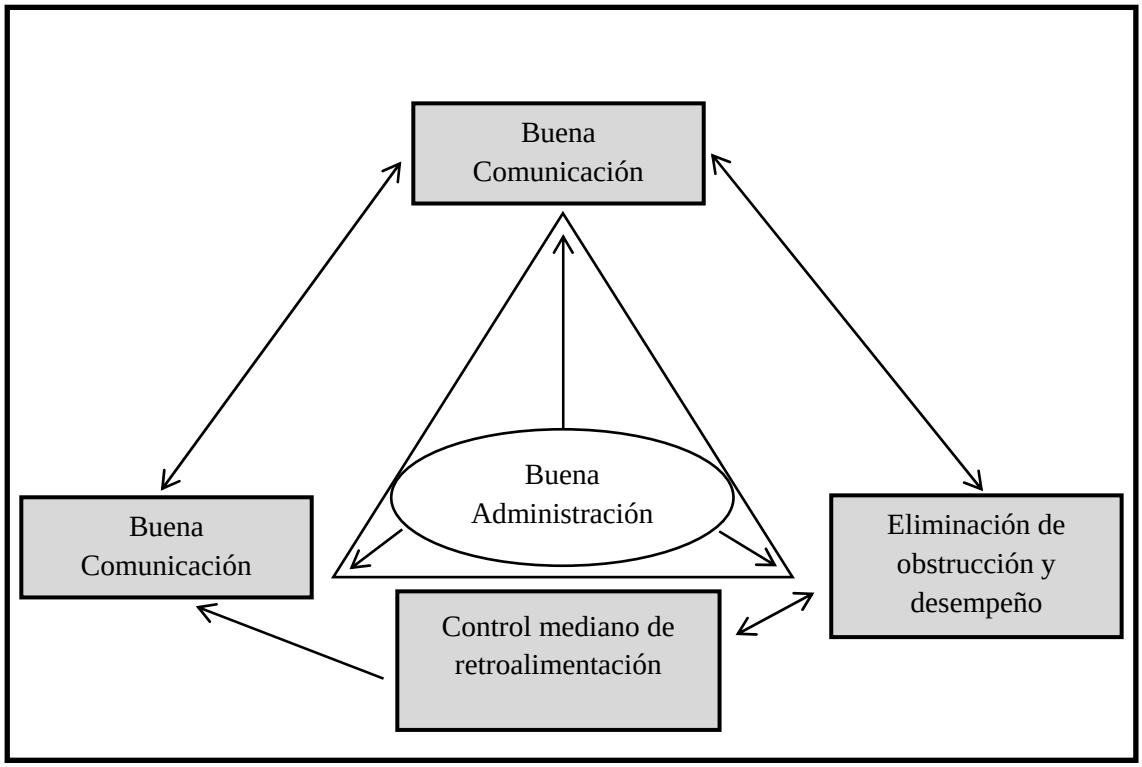
Gráfico 18. Flujo de refuerzo



Fuente: Hernández (2011)

Por tal motivo, Skinner y sus seguidores analizan la situación de trabajo con el fin de determinar qué es lo que hace que los trabajadores actúen de la manera que lo hacen, para luego realizar cambios que van eliminando las áreas problemáticas que obstruyen el desempeño. Este método requiere: (Ver Gráfico 19).

Gráfico 19. Método para eliminar áreas problemáticas que obstruyen el desempeño de acuerdo con Skinner



Fuente: Hernández (2011)

Para llegar a comprender qué es lo que motiva a los demás, el directivo debe poseer la suficiente sensibilidad para describir las aspiraciones y necesidades personales más profundas que mueven a sus conductas. La conducta se aprende a través de la experiencia. Un gerente puede aplicar refuerzos positivos para motivar el comportamiento deseado utilizando un programa de refuerzo continuo, que va desde dinero hasta trabajo, dando como resultado un aprendizaje más rápido. Cuando se utiliza un programa de refuerzo intermitente, que consiste en dar recompensas periódicas, produce un aprendizaje más lento. Para entender mejor lo antes expuesto. (Ver Cuadro 1).

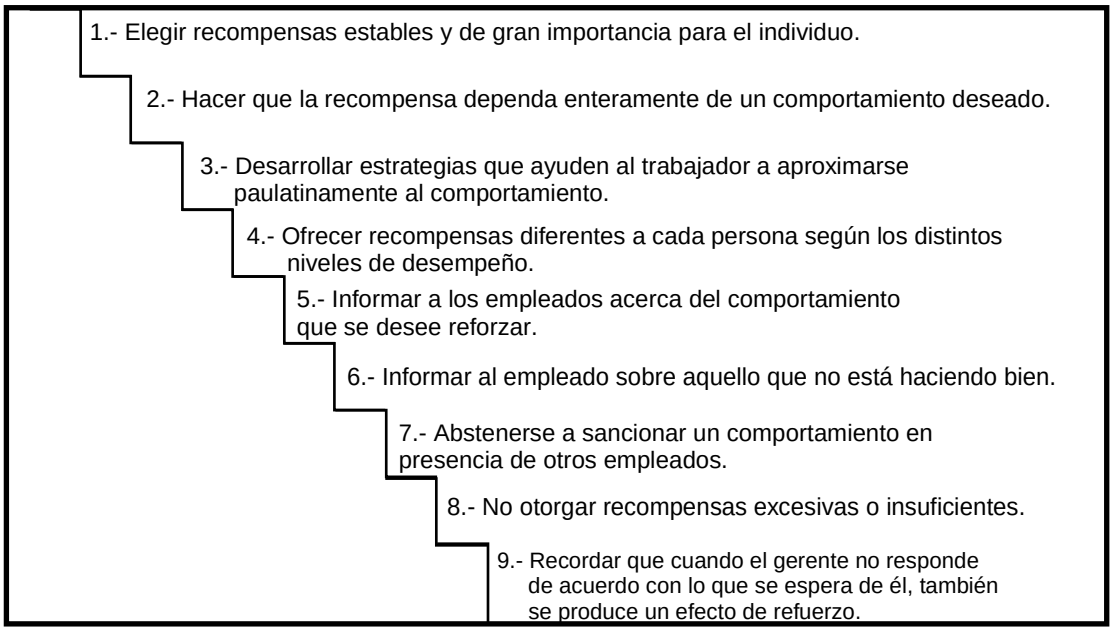
Cuadro 1. Fijación de metas de Skinner

No recompensar igual a todos los empleados.	**Refuerza**	Desempeño mediocre y desanima al empleado para que se convierta en un alto empleador.
Reconocer que no reforzar, también modifica el comportamiento.		El no elogiar a un empleado por un buen desempeño, puede fomentar el mal desempeño sub-semestre.
Informar al personal lo que pueden hacer para obtener refuerzo.		Estableciendo estándares, objetivos y vigilando el desempeño se proporciona una retroalimentación oportuna.
Diga a los empleados cuándo y qué están haciendo mal.	**Se debe**	Premiar al empleado informándole la razón.
No castigar a un subordinado frente a otros.	**Conlleva**	Resentimientos en contra del gerente.
Sea equitativo.		Dar demasiado o recompensar de menos por un buen desempeño, puede disminuir la naturaleza de las recompensas.

Fuente: Hernández (2011)

Una de las teorías psicológicas más conocidas es la de la modificación del comportamiento. Las personas aprenden a manejar el refuerzo positivo a fin de fomentar un comportamiento deseado. Los gerentes aprenden a sancionar el comportamiento para reducir o desestimular un comportamiento indeseado. Según Hammer y Hammer citado por Hernández (2011) describe nueve pasos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador. (Ver Gráfico 20).

Gráfico 20. Escalera para reforzar el comportamiento del trabajador



Fuente: Hernández (2011)

Teoría de Lawler III

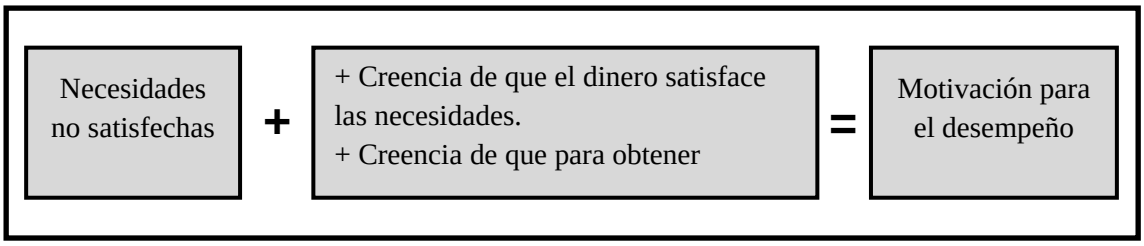
En sus trabajos sobre motivación, Lawler III citado por Chiavenato (2011), encontró evidencias que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones. En muchas de ellas, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

- Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño. De esta manera, los salarios tienden a mantenerse en un término medio, no recompensan un desempeño excelente y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.
- La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y reglamentan indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen de manera uniforme, sin distinción del buen o mal desempeño.
- El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor, y que tanto combatió. Este prejuicio aún existe, y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando, en realidad, es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que existen dos bases sólidas para su teoría: las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales. Y si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción. La teoría de la expectativa de Lawler III se expresa mediante la ecuación del gráfico 21 que se presenta a continuación:

Gráfico 21. Teoría de la expectativa de Lawler III



Fuente: Chiavenato (2011)

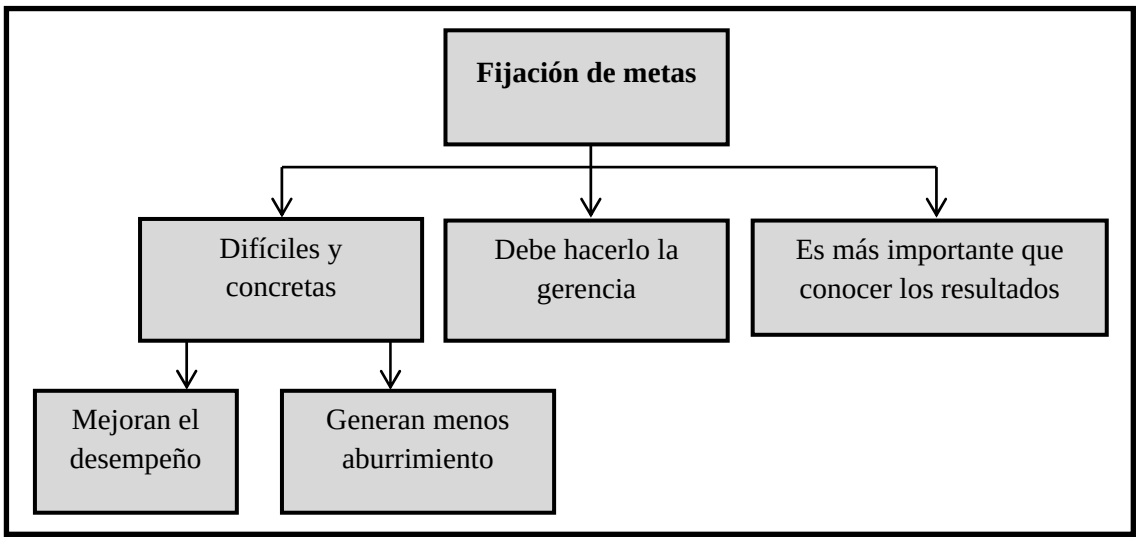
Teoría de Locke

Las metas están representadas por los comportamientos que se esperan alcanzar a fin de ganar la recompensa esperada. Esta teoría se le atribuye a Locke (1968) citado por Hernández (2011:41), quien sostiene que sus opiniones no son una teoría sino una técnica de motivación. La hipótesis fundamental sostiene que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen metas concretas o niveles de desempeño establecidos que cuando éstos no existen. Cuando los empleados fijan metas concretas y difíciles de alcanzar, se produce un aumento global del desempeño y de la productividad. La teoría de la fijación de metas gira alrededor de factores externos de los empleados. (Ver Gráfico 22).

Modelo Contingencial de Vroom

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y la de Herzberg, en dos clases de factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe “una mejor manera” (thebestway) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

Gráfico 22. Fijación de metas de Locke



Fuente: Hernández (2011)

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom citado por Chiavenato (2011:47), se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

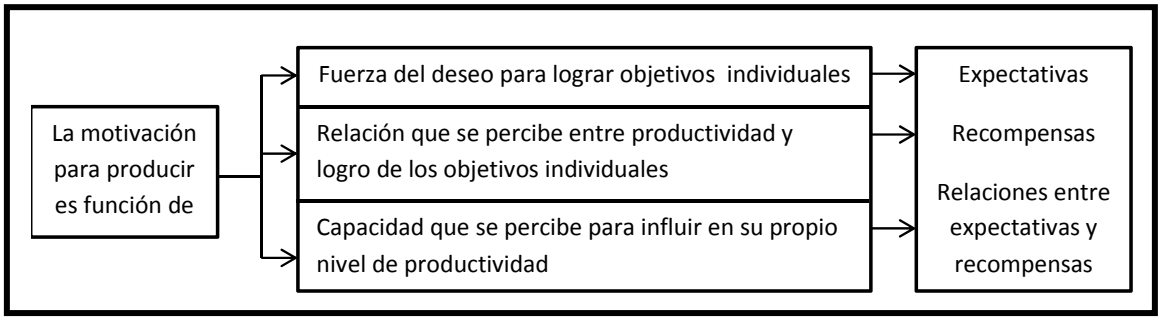
- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

El gráfico 23 ilustra estas tres fuerzas, que de acuerdo con Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones: Los objetivos personales, estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo, La otra, se

refiera a la relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad; si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más.

Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros. Y por último, la Percepción de su influencia en su productividad; si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija. El gráfico 23 muestra estos tres factores de motivación para producir.

Gráfico 23. Los tres factores de la motivación para producir

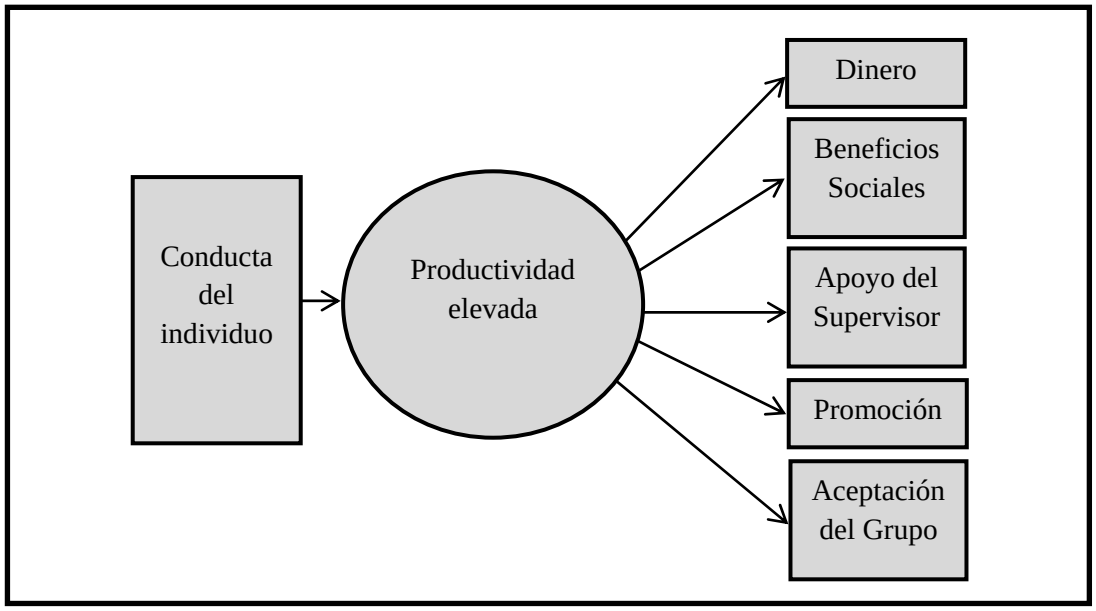


Fuente: Chiavenato (2011)

El gráfico 24 permite una mejor comprensión de estas tres fuerzas. Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De esta manera, cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los

medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo). El gráfico 24 representa la expectativa de resultados finales mediante el logro de resultados intermedios.

Gráfico 24. Modelo de expectativas aplicadas



Fuente: Chiavenato (2011)

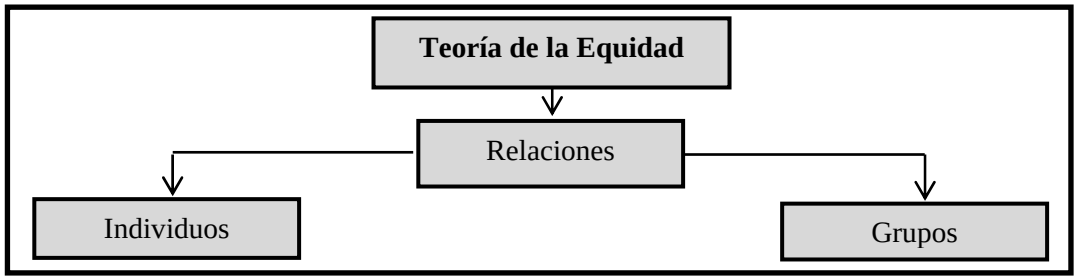
Por lo tanto, a la teoría de Vroom se le denomina *Modelo Contingencial de Motivación*, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente según las dos fuerzas que actúan en el entorno del trabajo: las diferencias individuales y la manera de sobrellevarlas. La teoría de Vroom se refiere en sí a la motivación más no a la conducta.

Teoría de la Equidad. Porter y Lawler

El modelo formulado por Porter y Lawler (1968) comentado por Hernández (2011), manifiesta que la teoría de la Equidad se relaciona con la teoría de la expectación y sostiene que los individuos de por sí quieren que exista un equilibrio

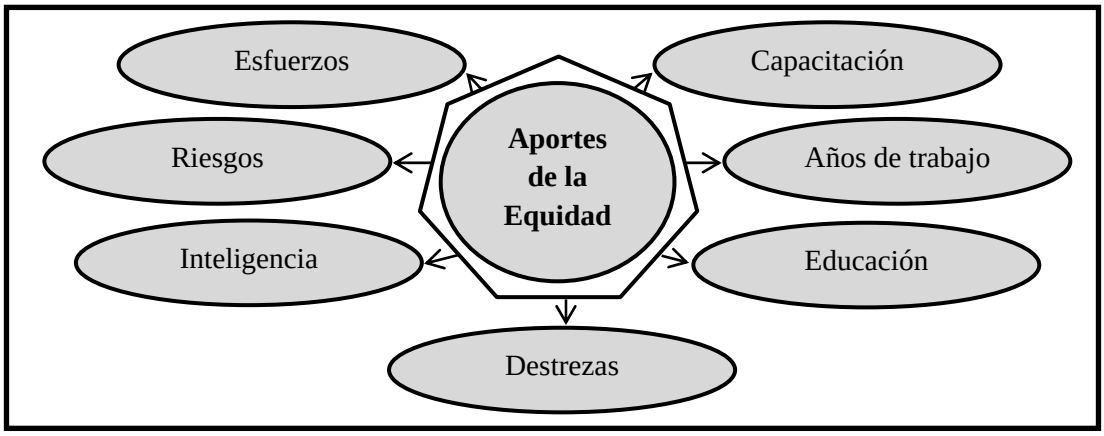
entre lo que ellos aportan al trabajo y lo que reciben como contrapartida. La equidad es motivo de satisfacción, la desigualdad no. Según esta teoría la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo o equitativo. Tratar de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos y los efectos que sobre aquella puede tener una desigualdad percibida. Para poder visualizar con más claridad lo expuesto (Ver Gráficos 25, 26 y 27).

Gráfico 25. Teoría de la equidad



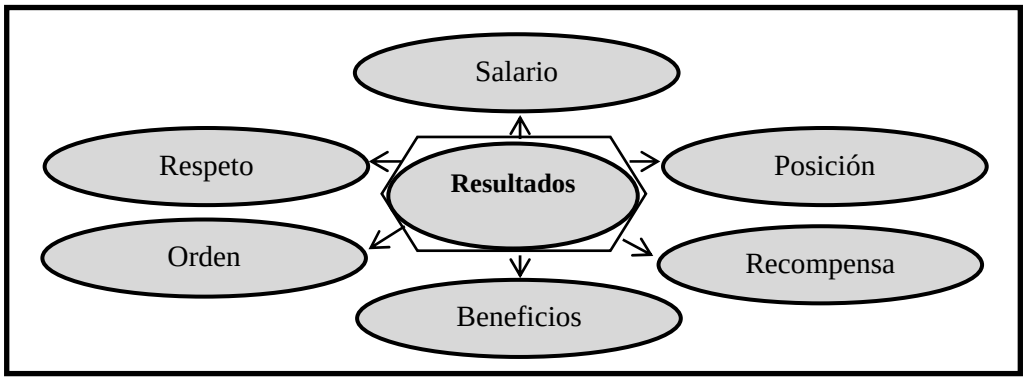
Fuente: Hernández (2011)

Gráfico 26. Aportes de la equidad



Fuente: Hernández (2011)

Gráfico 27. Resultados de la equidad

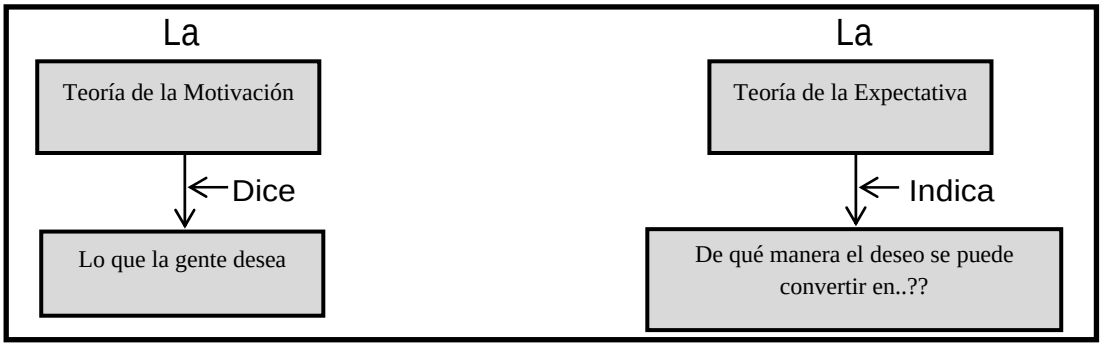


Fuente: Hernández (2011)

Teoría de la Expectación de Vroom

El modelo de Vroom acerca de la teoría de la expectación citado por Hernández (2011), sostiene que el solo hecho de tener una motivación o de necesitar determinada recompensa, no es suficiente para hacer surgir una disposición al desempeño por lo que: El modelo de Vroom afirma que la motivación para el trabajo es una función multiplicativa de las esperanzas de los empleados. La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.

Gráfico 28. Teoría de la motivación & Teoría de la expectativa

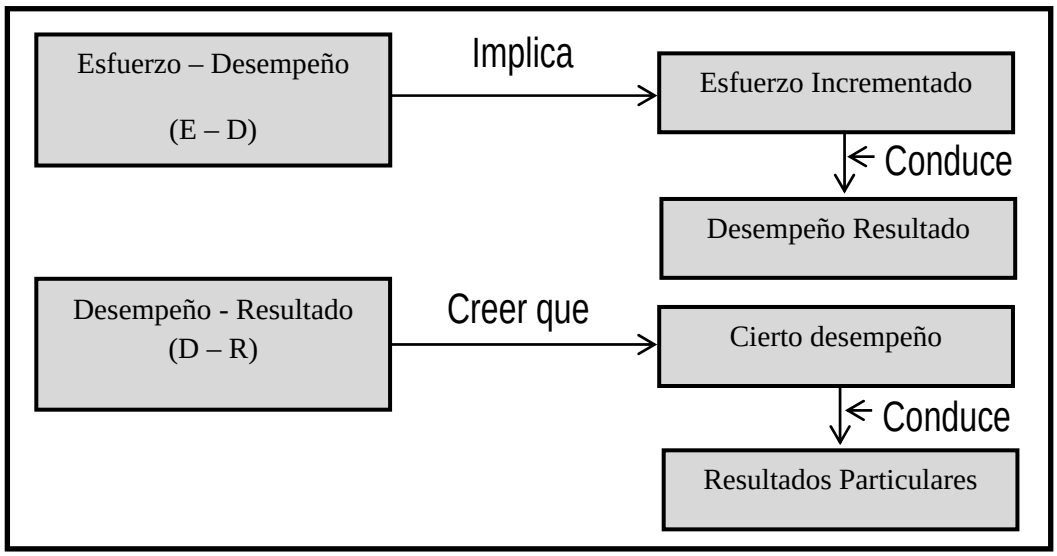


Fuente: Hernández (2011)

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en dos relaciones:

1. *Relación Esfuerzo-Desempeño*: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación Desempeño-Recompensa*: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

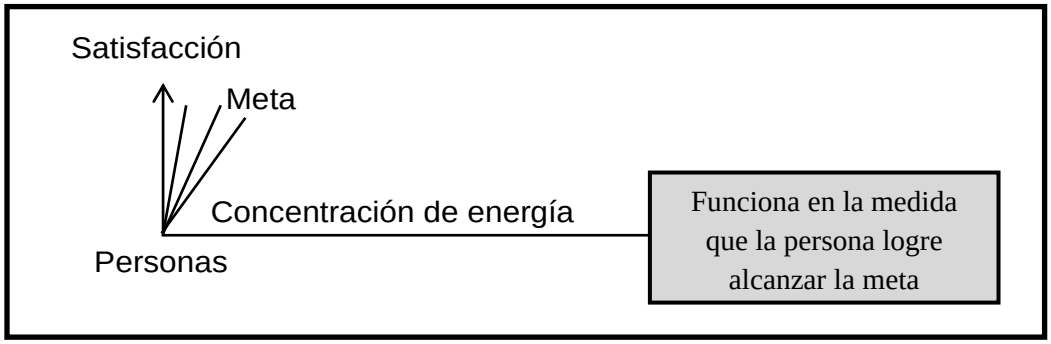
Gráfico 29. Motivación para el trabajo de Vroom



Fuente: Hernández (2011)

Esta teoría considera que la motivación es el reflejo de la selección que un sujeto realiza entre varias conductas alternativas. Es lógico que un individuo haga un esfuerzo en un trabajo para lograr una recompensa (Ver Gráfico 30).

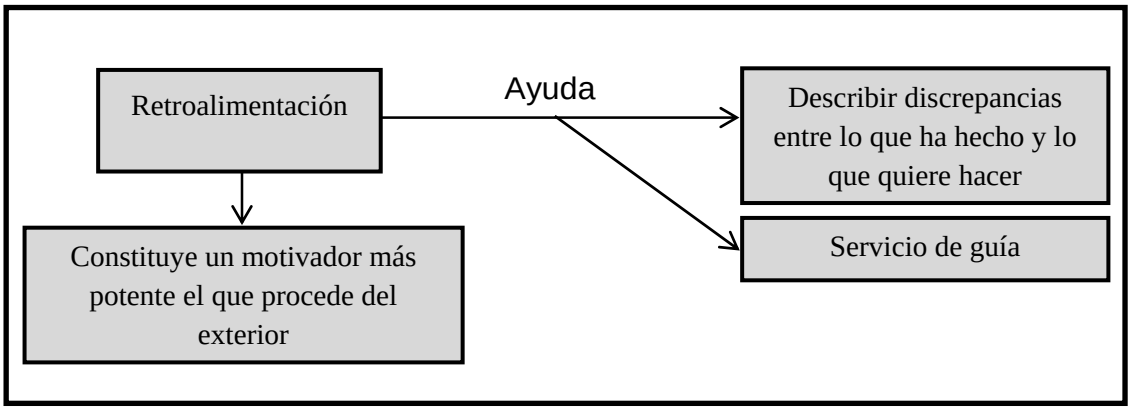
Gráfico 30. Satisfacción en el trabajo



Fuente: Hernández (2011)

La satisfacción en el trabajo es una función de la medida en que la meta ha sido lograda. A mayor concordancia entre el proceso establecido y desempeño real, mayor satisfacción. Las metas no deben fijarse en un nivel que hagan sentir a las personas que no podrán alcanzarlas. El individuo da mejores resultados cuando obtiene retroalimentación sobre un proceso en la consecuencia de un objeto (Ver Gráfico 31).

Gráfico 31. La retroalimentación sobre el proceso



Fuente: Hernández (2011)

La Teoría X y Y de McGregor

Estas teorías distinguen dos concepciones opuestas de administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana, según Douglas McGregor citado por

Chiavenato (2011:88) estas suposiciones acerca de la naturaleza humana es: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y). La Concepción Tradicional de la Administración: Teoría X predominó durante décadas. Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a saber:

- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salarios).
- Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimulársele mediante incentivos externos.
- Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
- En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto-disciplinarse.

Dentro de este concepto tradicional del ser humano, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización. El concepto de administración es entonces el siguiente:

- La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos.
- La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.

- Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización, o incluso se resistirían a ellas. Por tanto, hay que persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas, obligarlas, controlarlas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas se hagan por medio de las personas.

Es importante saber que la teoría X, como sustento a esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas pero muy difundidas, como:

- *El hombre es perezoso por naturaleza*: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere que lo dirijan.
- *Le falta ambición*: no le gusta la responsabilidad y prefiere que lo liberen de sus responsabilidades.
- *Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización*.
- *Es ingenuo*, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- *Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios*, pues busca la seguridad.

Según McGregor, estas suposiciones y creencias aun predominan en muchas organizaciones que piensan que las personas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la teoría X: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia y demanda excesiva de beneficios.

La Nueva Concepción de la Administración: Teoría Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana, las cuales son:

- *El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar*. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata

el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible).

- *El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales*. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- *Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo*. Las recompensas más significativas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
- *En ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades*. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno, y no características inherentes y universales del ser humano.
- *La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población*.

En las condiciones de vida organizacional moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial, en otras palabras, el ser humano no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización y las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades. En el marco de esta concepción moderna del hombre, según la Teoría Y, la tarea de la administración es mucho más amplia: La administración es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos,

personas) para obtener sus fines económicos; las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización.

Se pueden volver así por su experiencia en otras empresas; la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento a los objetivos organizacionales son características presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas, pero tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas logren mejor sus objetivos personales y encaminen sus propios esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

Conforme a esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles. Hoy en día, las teorías X y Y se consideran los puntos extremos y antagónicos de un continuum de concepciones con varios grados intermedios. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos. Es importante saber que la teoría Y se refiera a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos, como:

- *Descentralización y delegación.* Consiste en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización con el fin de que todas las personas participen más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias, y con eso satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.
- *Ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo*. La reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales, con lo que provocan la innovación y motivan la aceptación de

responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.

- *Participación y administración consultiva*. La participación en las decisiones que afectan a las personas, así como la consulta con vistas a obtener sus opiniones personales, tiene como finalidad motivar a las personas a que dirijan su energía creativa hacia los objetivos de la organización. Esto proporciona oportunidades significativas para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
- *Autoevaluación del desempeño*. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño se orientaban a la concepción tradicional (teoría X), pues la mayoría de esos programas tiende a tratar a las personas como un producto que se inspecciona en la línea de producción. Algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos y una autoevaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos.

El superior jerárquico tiene una enorme importancia en este proceso porque funciona como orientador y estimulador del desempeño futuro y no como juez o inspector del desempeño pasado. Además, las personas se ven motivadas a asumir la responsabilidad de planear y evaluar su contribución al logro de los objetivos de la organización. Esto tiene efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización. Si ideas como éstas no producen los resultados esperados, puede ser que la administración haya "comprado" la idea pero la haya aplicado según las concepciones tradicionales. A continuación se plantean algunas comparaciones notorias entre las dos teorías. (Ver Cuadro 2).

La Teoría Z

Esta teoría que fue desarrollada por Ouchi (1982) citada por Hernández (2011:58) se refiere a las posibilidades de control que ofrece la gerencia superior. De

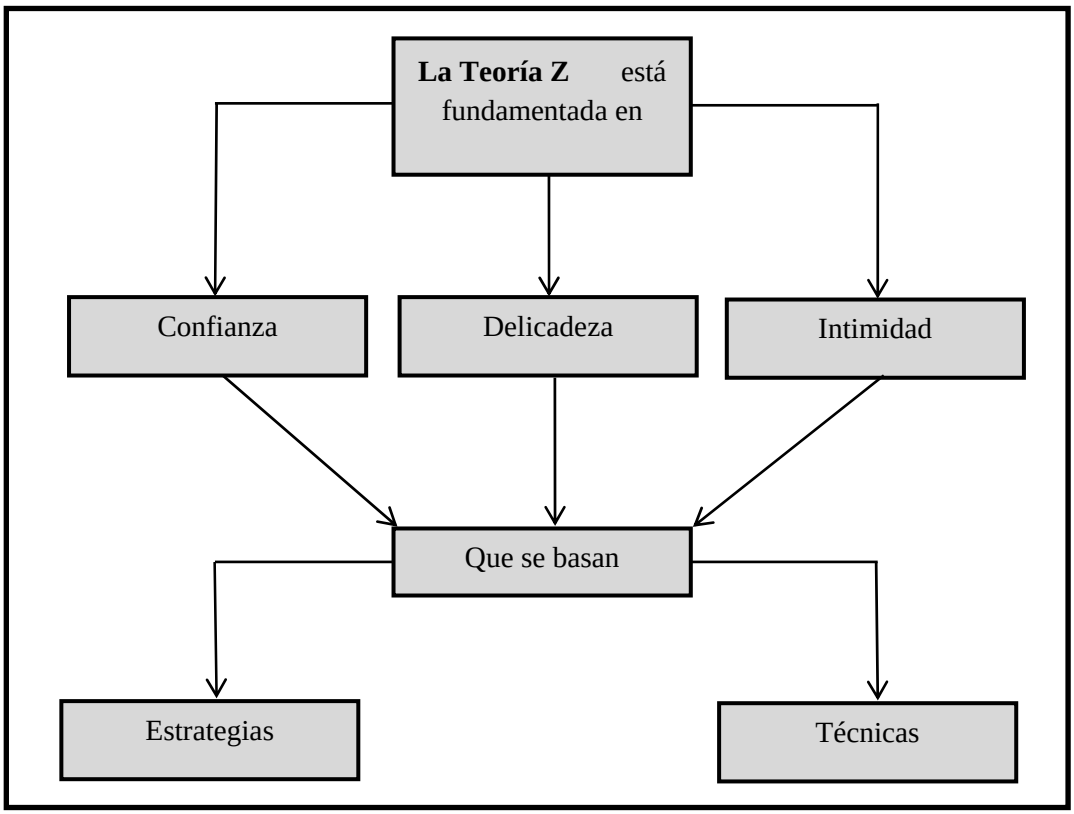
igual forma, según Robbins (1994) citado por la misma (ob.cit:58) menciona que la esencia de la gerencia, en las organizaciones que practican esta teoría, es su concentración en los recursos humanos, como el elemento más importante en la búsqueda del éxito a largo plazo y por ende, representa una mera forma de considerar la naturaleza esencial del hombre y los factores que lo motivan. (Ver Gráfico 32).

Cuadro 2. Teoría X y Y. Concepciones diferentes de la naturaleza humana

Teoría X:	**Teoría Y:**
1.- A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.	1.- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
2.- Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos.	2.- El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
3.- En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.	3.- Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos.
4.- Las personas evitan las responsabilidades.	4.- Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5.- Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	5.- La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
6.- Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	6.- El intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

Fuente: Chiavenato (2011)

Gráfico 32. Fundamentos de la teoría Z



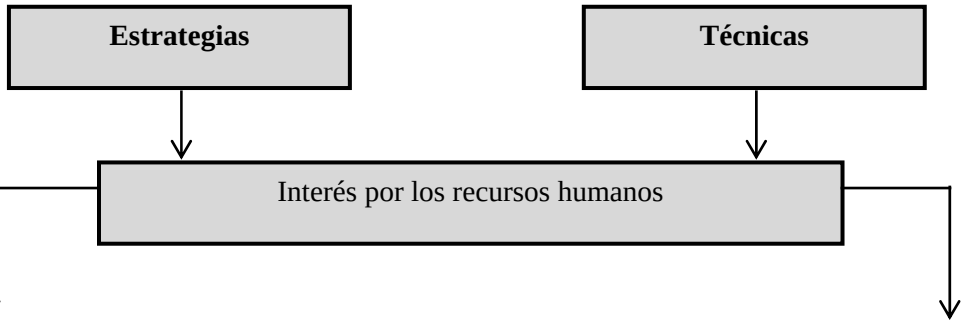
Fuente: Hernández (2011)

Willians Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más que una gestión sustentada en filosofía humanística y cultura organizacional, que dé enfoques tradicionales basados en la organización.

La teoría Z es un modelo que adapta, a la fuerza de trabajo, elementos gerenciales utilizados por los eficaces sistemas administrativos japoneses, que consiste en hacer de la gente un elemento importante. Las organizaciones tipo Z tienen sistemas de control desarrollados, bajos índices de rotación de empleos, poca especialización, se centran en trabajo en equipo y decisiones por consenso. El gráfico 33 en la página siguiente muestra las estrategias y técnicas de interés para el Departamento de Recursos Humanos de cualquier organización o institución para que

de esta manera se posea y mantenga un personal altamente motivado y a su vez genere una mayor productividad y así alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Gráfico 33. Estrategias y técnicas de recursos humanos de la teoría Z



1.- Empleo a largo plazo: El trabajador cuenta con un empleo de por vida. 2.- Filosofía organizacional única: La visión clara de sus objetivos y valores. 3.- Socialización intensiva: Una vez contratados, los empleados asisten a un curso de seis meses, para que se familiaricen con la institución.	1.- Rotación del trabajo, promoción de venta: Movilidad lateral a través de la rotación en el trabajo. 2.- Sistema complejo de valoración: Énfasis en la valoración del grupo y del individuo. 3.- Comunicación abierta: Creación de una red informal que facilita la comunicación extensiva. 4.- Toma de decisiones consultivas: La idea es que todos los involucrados sean informados y puedan opinar. 5.- Preocupación por el empleado: El criterio que se utiliza para evaluar la acción del gerente es la calidad de sus relaciones con los subordinados.

Fuente: Hernández (2011)

Este estilo se caracteriza por que los directivos tengan un alto grado de confianza, no sólo en sí mismos, sino en los demás, es por ello que la participación se basa en la confianza mutua. Para que una participación sea efectiva, debe tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe existir una confianza recíproca entre el directivo y los trabajadores.
- Los trabajadores deben mostrar deseos de participación.
- Los empleados deben ser conscientes de las obras y resultados de sus aportaciones.
- El directivo que promueve la participación debe valorar los puntos de vista y las sugerencias aportadas, llevando a la práctica las decisiones tomadas.

La Motivación Humana

Es un término muy amplio empleado para cubrir los diversos tipos de conducta que muestran los seres humanos, orientada hacia determinados objetivos, la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender las actitudes de las personas.

Es difícil dar un concepto de motivación ya que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que la hace propensa a manifestar un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos materiales del individuo. En ese aspecto, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento son semejantes en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es prácticamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

1. *El comportamiento es causado*. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. *El comportamiento es motivado*. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos*. En todo comportamiento existe "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Dentro de este orden de ideas, los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial, manifiestan varios comportamientos al momento de llevar a cabo sus funciones y actuaciones policiales, estas situaciones están manifiestamente establecidas por las creencias, costumbres, valores, principios, normas y leyes por la cual se percibe los diferentes factores motivacionales.

En definitiva, en el caso de los oficiales de policía de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial, para lograr motivarlos se requiere no solo satisfacer las necesidades económicas que son precarias, se requiere mejorar las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, entre otras palabras la infraestructura, beneficios sociales, las políticas de la institución, el clima relacional entre superior y subalterno, los reglamentos, las leyes y su aplicación y la oportunidad de poseer un cargo por la capacidad y preparación del oficial de policía más no por compartir una ideología política o ser amigo de un superior.

Motivación Laboral

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provoco una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para apaliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta

Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana.

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, entre otras cosas.

El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa. El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los

gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad; a pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades del individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

Debemos añadir que "no existe la persona promedio". Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas. Actualmente existen diferentes teorías con respecto a la motivación y con distintas clasificaciones, estas teorías aparecieron en los años 50 este periodo se caracterizó por una alta producción en materia de investigación con respecto a este tema, cabe mencionar que todas estas teorías están aún vigentes y sirven como base para los futuros trabajos de investigación.

Estas teorías se clasifican en teoría de contenido, las cuales se caracterizan por volcar su atención a los factores internos de la persona, indagan y tratan de responder la interrogante ¿Que causas provocan la motivación? Este supuesto está conformada por la teoría de Maslow, Teoría X-Y de McGregor, Teoría ERC de Alderfer, Teoría de las necesidades adquiridas de McCelland, Teoría bifactorial de Herzberg. Por otro lado, tenemos a las teorías de Proceso la cual se caracteriza por tratar de describir y analizar cómo se estimula, se guía, mantiene y se detiene la conducta. Esta teoría está

conformada por las teorías de las expectativas de Vroon, la Teoría de la finalidad de Locke y la Teoría de la equidad de Adams.

La motivación es el impulso que activa todo el recurso humano en busca de resultados, una vez satisfechas las necesidades básicas, los trabajadores de grandes y medianas empresas se mueven ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, tanto más cuanto mayor sea la cualificación. En una organización bien estructurada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; pero no se puede olvidar que la motivación padece de interferencias, que pueden suscitarse de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos.

Hoy los buenos administradores, buscan fomentar un entorno que propicie la automotivación o motivación intrínseca de estos, y tratan de evitar malas prácticas que les desmotiven o desconecten de la sinergia organizacional. Se habla de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción: La motivación intrínseca y la extrínseca.

La Motivación Intrínseca: Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría “Y” de McGregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables. Hackman y Oldman (1980) presentaron un “modelo de las características del trabajo” en el que señalan que la motivación laboral

intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son: a) los conocimientos y destrezas que poseen, b) la necesidad de crecimiento y c) la satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

La Motivación Extrínseca: Satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina "extrínseca" porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo o eventual). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo "X" de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

Se ha estudiado el efecto de la introducción de las recompensas extrínsecas en las personas con motivación intrínseca. A partir de la "Teoría de la evaluación cognitiva" según Deci y Ryan, (1985) concluyen que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo. La Motivación Intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores. La Motivación Extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores. Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como:

- La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.
- La clasificación de Locke (1976) que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.
- La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructores que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructores desde los más dístales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

Han aparecido, además, modelos integradores de algunas teorías al considerar que éstas son enfoques parciales, no contrapuestos, de una misma realidad, y que una conceptualización integradora supondrá una superación de esa parcialidad y, por tanto, una explicación más precisa y fiel de la motivación laboral Robbins (1994); Quijano y Navarro (1998). En concreto, podemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta.

Factores que Favorecen la Motivación Laboral

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. Las motivaciones son muy diversas,

existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede estar desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

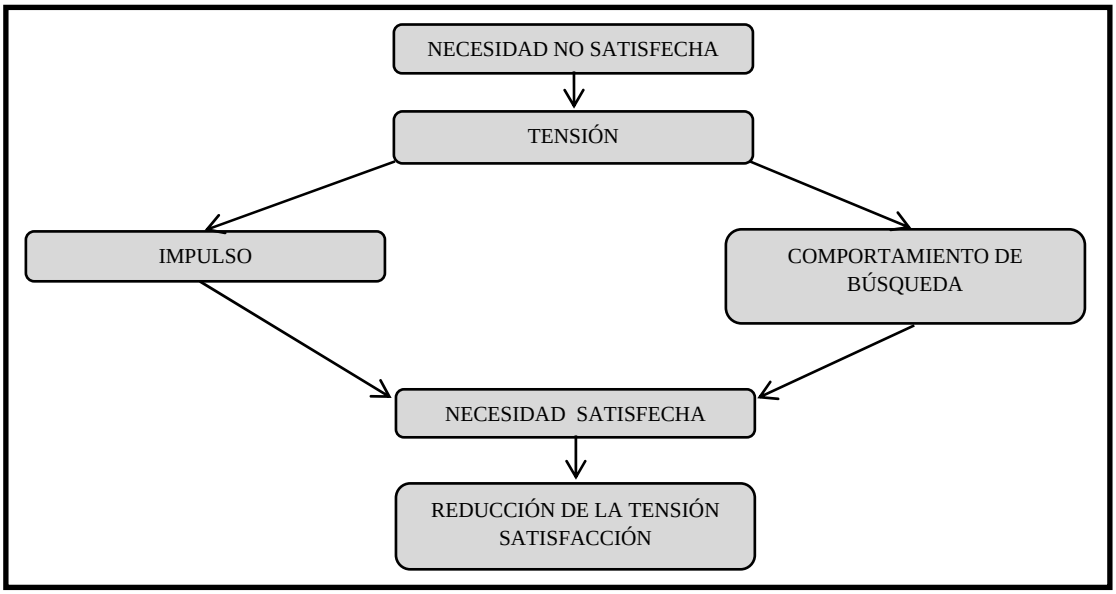
Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos y metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes 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 los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores. Podemos concretar que para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- *La retribución económica*. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su status económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.
- *El reconocimiento dentro de la empresa*. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- *La responsabilidad sobre el trabajo*. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- *El reconocimiento social*. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo

sea valorado y reconocido por la sociedad. El proceso de motivación puede simbolizarse de la siguiente manera. (Ver Gráfico 34).

Los empresarios disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para los distintos empleados. Hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales y su escala de necesidades o valores.

Gráfica 34. Proceso de motivación laboral



Fuente: Hernández (2011)

Programas para la Motivación Laboral

A continuación se citan algunos métodos para incentivar la motivación de los empleados:

1. *Administración por Objetivos (APO)*: Basado en la fijación de metas de forma participativa. Lo interesante de esta teoría se centra en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro

factores comunes que se observan en los programas de APO: Especificidad de Metas, Toma Participativa de Decisiones, Plazo Explícito y Retroalimentación sobre el Desempeño.

2. *Programas de Reconocimiento a los Empleados*: Estos programas se basan en la atención centralizada en el personal, donde se expone el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Actualmente existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo que se pueden definir desde reconocimientos personales, mensajes escritos, reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, estos últimos son los más conocidos y utilizados por el sistema de sugerencias.
3. *Programa de Participación de los Empleados*: Se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Algunas formas en las cuales se puede lograr la participación de los empleados son mediante:
    3.1. *Administración Participativa*: Se caracteriza por la toma conjunta de decisiones por empresarios y trabajadores, los trabajadores comparten parte del poder de decidir con sus superiores.
    3.2. *Participación Representativa*: Este tipo de participación se observa en la mayoría de los países de Europa Occidental. Los trabajadores son representados por un conjunto pequeño, constituyendo así una participación representativa, logrando una distribución del poder dentro de la organización. Se consigue a través de Consejos Laborales que son un grupo de empleados elegidos a los que la dirección de la empresa debe consultar en la toma de decisión que afecten a los trabajadores; y también a través del Consejo de Representantes, representando en el Consejo Directivo los intereses de los trabajadores.

3.3. *Círculos de Calidad*: Formados por un grupo de supervisores y empleados que comparten una responsabilidad. Se reúnen de forma regular para poder supervisar y analizar los posibles problemas de calidad que puedan surgir e investigar las causas de los mismos, además podrán recomendar a la dirección soluciones e iniciar acciones correctivas.

4. *Los programa de Pago Variable*: Se consideran formas de pago variable o formas de Programas de Compensación Flexible las siguientes: los planes a destajo, los incentivos salariales, participación de utilidades, participación de bonos y participación de utilidades comparativas. Se caracterizan porque no tiene en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía de que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende del desempeño individual o grupal. A continuación, se hace mención a los tres programas de pago variable que más se utilizan:

   4.1. *Planes de Pago a Destajos*: Se establecen por cada unidad de producción terminada, se establecerá una suma fija por cada una de estas unidades;

   4.2. *Planes de Participación de Utilidades*: Son programas generales, que afectan a toda la organización, que van a distribuir las compensaciones según una fórmula establecida vinculada a las ganancias totales de la empresa.

   4.3. *Ganancias Compartidas*: Es el programa de pago variable que más se utiliza, consiste en un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la aportación de dinero que recibirá los trabajadores del grupo.

Actualmente se ha considerado que el pago por desempeño está obsoleto, motivo por el que se ha iniciado el rediseño de estos sistemas de compensaciones para motivar a los trabajadores de una organización. Esta corriente abarca todo tipo de organizaciones como la Institución Policial, donde los funcionarios pueden recibir

ciertos incentivos por el desempeño que presentan los grupos de los que son responsables, o de su propio desempeño; los directivos tratarán de crear una ética de grupo sólida para conseguir relacionar las recompensas con el desempeño de los funcionarios de un grupo o equipo, así conseguirán aumentar el interés por un trabajo bien realizado y ofrecer a la comunidad un mejor servicio.

Las organizaciones necesitan gente motivada. La delegación de facultades en los empleados, la mejora continua, la gestión participativa, los equipos de trabajo auto dirigidos y la información corporativa a disposición de todo el personal de la empresa son conceptos que intentan motivar a los empleados para hacer de ellos una parte fundamental de la organización. Es por ello, que la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo, un resultado que se logra a través de lo que la alta dirección los trate, los inspire y los estimule para que realicen un trabajo óptimo.

Igualmente son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. De acuerdo a lo que expresa Bob (2002:17), "…hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo. Esperan que los traten como seres humanos. Esto suena obvio, pero muchos patrones todavía no se han dado cuenta". Siguiendo las ideas del autor, las cuales sugieren que para lograr mantener a las personas motivadas en su trabajo se debe tomar en cuenta lo siguiente: "mantener la moral de los empleados alta, facultar a los empleados, darles independencia, autonomía, promover la comunicación, programas de sugerencia y fomentar la creatividad" (ob.cit:60).

El nivel de servicio más alto que se puede alcanzar proviene del corazón, por tanto, la empresa que llegue al corazón de sus empleados podrá prestar un servicio excepcional. Dentro de este contexto juega papel importante la demostración por parte de la gerencia y demás supervisores, demostrarle a sus subordinados verdadero

interés, porque de lo contrario ellos actuarán de manera recíproca con la organización y el grupo gerencial. Algunos gestos como repartir certificados de reconocimientos por logros individuales, dedicar tiempo al inicio o al final del día para que el equipo de trabajo narre pequeñas anécdotas graciosas, estar atento al primer día de trabajo de un nuevo empleado, son detalles que estimulan de manera particular y eleva la moral de los empleados.

En vista de lo antes expuesto, Bob (2002:28), manifiesta la siguiente opinión "la mejor manera de animar a las personas a que tengan un rendimiento superior, es convencerlos, con todo lo que hacemos y con nuestra actitud cotidiana, de que los estamos apoyando real y sinceramente".

La Motivación y la Satisfacción de los Trabajadores

Al revisar el concepto de motivación, se encuentra una serie de características notablemente generalizadas: a) como proceso psicológico, b) la que desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física), y c) la que está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad, d) la que facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta. Por lo tanto, se entiende que la motivación alienta a las personas a que hagan lo posible para satisfacer sus necesidades. Es la razón por la que se hacen las cosas debido a que existen motivos que están constituidos por factores que controlan la conducta.

En este sentido la motivación es entendida como el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados al cumplimiento de metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras. No obstante el liderazgo motivacional tal como lo establece Romero (1999) citado por Hernández (2011:48) dice que "…es la influencia que unas personas ejercen sobre otras basadas en características personales

estimuladoras del crecimiento de los demás". Según estos autores el perfil motivacional del líder es: Tener conocimientos (Experto), Alcanzar niveles superiores de desempeño (Eficiencia) y Tener altos niveles de calidad (Excelencia).

La teoría del liderazgo enfocado al objetivo, se basa en la teoría motivacional de la expectación; en ésta el directivo es la figura clave para conseguir una mejora en la motivación del empleado. En ésta teoría se admiten cuatro (04) estilos, a saber: *De mandato*. El director traza el camino sin que participen los subordinados: *De soporte*. El directivo evidencia un interés por el progreso que hacen los subordinados en alcanzar los objetivos de la empresa; *Participativo*. El director pide, acepta y utiliza las sugerencias de los empleados; y de *Orientación al logro*. El director establece objetivos.

Teoría de los Incentivos

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado; se premia y se refuerza el motivo mediante una recompensa del mismo. Según Chiavenato (2001:117) "incentivos (alicientes), son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros)". En base a este concepto se puede decir, que dependiendo del individuo cada incentivo tiene un valor de utilidad que puede ser subjetivo, ya que esto varia de un individuo a otro, es decir lo que es importante para unos puede ser inútil para otros. Cabe destacar que el incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado, es un estimulante que sirve para dirigir la conducta del trabajador para que cumpla eficiente y eficazmente sus labores.

Los incentivos son las herramientas que a través de la motivación inducen a cambios en el comportamiento; es necesario tener al personal motivado ya que condiciona los resultados, también porque por ser gente posee dignidad en sí misma. La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de importancia en cualquier

ámbito de la actividad humana, siendo en el trabajo el de mayor preponderancia porque es aquí donde las personas ocupan gran parte del tiempo y esto trae como consecuencia psicológicas positivas, tales como: La autorrealización, el sentirse competente, útiles y mantener el autoestima alta. Existen dos tipos de incentivos las cuales se describen a continuación:

Incentivo Personal: Todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y aporte; de no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación. Así mismo se puede decir que incentivo, según el Diccionario Enciclopédico Estudiantil Mentor (1998:486) lo define "es el que mueve o excita a desear o hacer una cosa". Este incentivo es un aspecto de valor institucional que no se puede olvidar, ya que de ello depende el progreso y el estímulo del funcionario policial hacia la optimización del desempeño y que predomina en los aspectos individuales y organizacionales que motivan la interacción del personal y la identificación con la institución para crear un clima organizacional estable.

En este mismo orden de ideas, Alles (2005:209) refiere: "…las posibilidades de formación y crecimiento que ésta ofrece, y el poder mantener una buena calidad de vida y armonizar la actividad laboral con otros intereses personales constituyen importantes fuentes de incentivo para los individuos". Las experiencias que posee un oficial de policía durante su desempeño laboral es también un elemento motivador personal que hacen posible una actitud positiva, como un incentivo personal a través de actitudes afectivas y reconocimientos, necesarias e impartidas por la institución policial donde se desempeña. La institución debe sentirse comprometida con el reconocimiento de su personal y de esta manera motivar o estimular siempre su desempeño.

Incentivo Académico: Un plan de desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, elaborado por las instituciones policiales donde se desempeñan los oficiales de policías, son tareas de los supervisores inmediatos y supervisores de primera línea, así como también de los directores y coordinadores para incentivar o

compensar al funcionario policial en el desempeño de su trabajo y como elemento motivador hacia el progreso y desarrollo. A medida que el personal se incentiva en todos los aspectos en esa medida las instituciones policiales irán al éxito y su sentido de pertenencia e identificación con la institución será más arraigada.

Al respecto en la jerarquía de necesidades de Maslow citado por Chiavenato (2011) señala que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, esta es a la que se hace referencia en la cual el individuo necesita saber o conocer cómo llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada. Asimismo, Guillén y Guil (2000) refieren que: La motivación intrínseca tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Esta motivación intrínseca se produce en la persona cuando esta posee significatividad en el trabajo, responsabilidad personal y conocimiento de los resultados, las cuales son moduladas por los conocimientos que poseen, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal. Por lo tanto, se infiere que el incentivo académico es importante para desempeñar su labor con confianza porque conoce realmente lo que hace. Dentro de ese marco referencial, Alles (2006:66) señala que: Las organizaciones se preocupan por crear condiciones favorables para que sus empleados desarrollen sus competencias. Adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior a su trabajo o que se efectúa aparte del trabajo; se realiza en el transcurso del mismo trabajo y mediante este.

En líneas generales, son las organizaciones las que deben preocuparse, es decir en éste caso las instituciones policiales a nivel nacional, para que este desarrollo de competencias se lleve a cabo y explotar esas capacidades planificando actividades de

formación en conocimientos, finalmente saber aprovechar activamente estas capacidades. Por lo tanto, se dice que la capacidad de aprender es cada día más requerida.

Compromiso Organizacional

En esta sección se presenta y se analiza la bibliografía relacionada con conceptos del constructo Compromiso Organizacional (CO); asimismo se analizó la importancia de la variable ya mencionada, factores que influyen en ella, enfoque, mediciones, dimensiones y las diferentes técnicas para mejorarla, entre otros aspectos. Ahora bien, para comenzar es oportuno definir qué se entiende por Compromiso Organizacional (CO) y teniendo en cuenta que existen hoy en día diversos estudios sobre el mismo no parece fácil conceptualizarlo; sin embargo, tras realizar una exhaustiva investigación sobre el tema se ha llegado a definir Compromiso Organizacional (CO) como la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización; además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la empresa.

El Compromiso Organizacional (CO), estudia la forma como se desenvuelven las personas dentro de una determinada organización y de cómo este comportamiento influye en el desempeño de esta, así lo señala Robbins y Judge (2009) citado por Enciso y Villamizar (2014), es importante considerar el papel del comportamiento organizacional (CO) en el desarrollo de la organización, el grado de compromiso que tengan los trabajadores, influencia de manera positiva o negativa en esta. Podemos definir al compromiso organizacional (CO) como la forma de estudiar el desempeño y la actitud de la persona en el interior de las organizaciones y asimismo la forma en que el trabajo y los sujetos aportan o disminuyen en la producción de la organización así lo menciona Dailey (1990) citado por Montoya (2014).

Este concepto tiene muchos puntos en común en relación al concepto señalado con anterioridad, ambos coinciden en que los elementos, compromiso y comportamiento determinaran el desarrollo positivo o negativo de la organización. Otra definición de compromiso organizacional (CO), la denominan como el campo de estudio que realiza la investigación referente al impacto que los individuos, los grupos y la estructura de la organización tiene sobre el comportamiento de la organización, con la finalidad de aplicarla en la mejora de la eficacia de la organización así lo muestra Amoros (2007) citado por Rodríguez (2013).

El Compromiso, según diversos autores, es una variable multidimensional, razón por la cual un individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas y relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes. El Compromiso Organizacional (CO) va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El Compromiso Organizacional (CO) es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la Organización y no solo al trabajo.

No obstante, la diferencia con respecto a la satisfacción laboral del compromiso, desde el punto de vista organizativo, es que se trata de un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral esta intrínsecamente ligado a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales. De ahí que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas y valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad. Un Compromiso Organizacional intenso se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de mantenerse dentro de la organización.

Debe señalarse que en el caso de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo, se evidencia un deficiente compromiso organizacional, puesto que no se comparte una misma cultura y valores y no existe la voluntad por alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Conceptualizaciones del Compromiso Organizacional

El término compromiso hacia la organización tiene diversas acepciones, aquí se realiza unas breves descripciones del mismo por diversos autores que se nombraran a continuación:

Una de las primeras aproximaciones fue propuesta por Becker (1960) citado por De Frutos, Ruiz y San Martín (1998), quien desde su punto de vista de intercambio social lo define como el vínculo que los trabajadores de una organización establecen con ella, como resultado de las diferentes inversiones que éstos han realizado a lo largo del tiempo, es decir, los empleados permanecen en las organizaciones porque, cambiar de entorno laboral supondría sacrificar las diversas inversiones realizadas.

Por su parte, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) en cambio definen el compromiso organizacional (CO) como una fuerte creencia y aceptación del empleado con las metas organizacionales, deseos por alcanzarlas y esforzarse para mantenerse dentro de la organización. Ellos realizan una diferencia entre el compromiso y la motivación, ya que un empleado comprometido puede tener otras motivaciones independientes al trabajo que realiza. De igual manera, Steers (1977) citado por Arias (2001:8) define compromiso organizacional “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Además, Keth (1991:38) en su obra el comportamiento humano en el trabajo señala que el comportamiento “es el nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía”. Asimismo, Meyer y Allen (1997:47) en su obra compromiso en el trabajo lo ve como “un estado psicológico que caracteriza la reacción de los

empleados con su organización". Por otra parte, Davis y Newstrom (1999:279) en su obra comportamiento humano en el trabajo, lo define como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". El involucramiento en el trabajo es definido por la misma (ob.cit:280) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999:56) en su obra comportamiento organizacional señala que el compromiso organizacional (CO) es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización; la disposición del empleado de realizar un gran esfuerzo para el beneficio de la organización. Asimismo, el compromiso organizacional (CO) va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, por eso el compromiso organizacional (CO) es una actitud. Por otro lado, Robbins (1999:142) en su obra fundamentos del comportamiento organizacional señala que el compromiso organizacional (CO), es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

Además, Arias y Heredia (2001) en su obra administración de recursos humanos para el alto desempeño indican que es la obligación contraída, palabra dada, fe empeñada, que en otras palabras, se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución; además señalan que el compromiso ha sido un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. En este punto, es conveniente retomar la teoría o modelo de los tres componentes propuesta por Meyer y Allen citados por Arias (2001) donde proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo;

de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

El compromiso afectivo: (*deseo*) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

El compromiso de continuación: (*necesidad*) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

El compromiso normativo: (*deber*) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

A partir de las expresiones anteriores, se advierte que el compromiso del trabajador hacia la organización constituye un factor importante en pro del logro de metas y objetivos, especialmente cuando existe congruencia entre los propios de la empresa y los del empleado. Ahora bien, surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la institución. Es preciso mencionar lo dicho por Jericó (2001), en su

obra gestión del talento donde define el compromiso de un empleado como la motivación de permanecer y aportar en una organización. Hace énfasis en diferenciar la satisfacción del compromiso, ya que un empleado satisfecho no necesariamente está comprometido. Jericó cree que cuando el empleado crece en el ámbito laboral, puede lograr un alto compromiso con la empresa.

Sobre la base del modelo propuesto por Meyer y Allen, para Arciniega (2002), en su obra compromiso organizacional define al compromiso organizacional como un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a la organización, por lo tanto hace propios los objetivos, las políticas, procedimientos de la misma y se alinea para trabajar en su consecución. Además explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpíadas, el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

Posteriormente, Davis y Newstron (2003) definen al compromiso con una organización de tres actitudes: (a) sensación de identificación con las metas de la organización, (b) sensación de participación en las obligaciones organizacionales y (c) sensación de lealtad hacia la organización. Por su parte, Chiavenato (2006) menciona al compromiso organizacional como la manera en la cual un individuo se identifica con la organización y su apego a la misma. Es decir, su deseo de permanecer activamente en ella, siendo parte de sus objetivos y metas. Mientras que, Luthans (2008) menciona que el compromiso organizacional es como una actitud que tiene las siguientes características: a) Fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular. b) Disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y c) Creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos.

Luego, Robbins (2004:72) en su obra comportamiento organizacional unos años después realizó otra definición sobre el compromiso organizacional como "…la actitud que expresa un individuo hacia su organización, al reflejar su fidelidad, identificación y colaboración"; de la cita, se desprende una serie de aspectos radicales: fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la empresa, deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de esta y deseo de seguir siendo parte de ella. De manera que, el compromiso organizacional del trabajador se trata de la actitud de este hacia el trabajo y la empresa, de su buena disposición hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa; por ello, se ha convertido en uno de los aspectos más estudiados y controvertidos en el ámbito de la psicología de las organizaciones.

De hecho, como aportan Aamodt, Reyes y Catillo (2010) en su obra psicología industrial y organizacional señalan que existen evidencias que demuestran cómo las empresas cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran los mejores niveles de desempeño y productividad. Desde una perspectiva más práctica, Daft y Marcic (2010) en su obra introducción a la administración definen al compromiso organizacional como el grado en que un empleado se identifica con la empresa y su deseo de permanecer activamente en ella, por lo tanto refleja su creencia con la misión y los objetivos de la organización. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñen con un grupo de trabajadores comprometidos.

Asimismo, al revisar las posturas que al respecto mantienen Moreno y Báez (2010), así como Martin y Bennett (2013) se encuentra coincidencia en que el compromiso organizacional no es más que el grado de adhesión, pertenencia y apego con el cual los trabajadores demuestran su identificación con las metas y objetivos de las organizaciones donde prestan sus servicios, encontrando satisfacción personal y motivación. Buscando otras definiciones, podemos ver que Frías, P. (2014) citando a Kruse (2013) define a un empleado comprometido como aquel que recomienda a la

organización en la cual trabaja a un amigo o cercano, siente orgullo por la empresa, y existe menor probabilidad de que busque otro trabajo. En otras palabras, ésta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso que se sigue de manera continua a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de éstas.

En resumen, podemos acoplar todas estas definiciones, y definir el compromiso organizacional como las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización a la que pertenecen. El compromiso se puede asociar a tres factores o dimensiones a saber: el afectivo, el de permanencia o continuidad y el normativo. Se recalca en distintas definiciones que el compromiso es un estado psicológico de los trabajadores, que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y que tiene implicancias en su rendimiento y desempeño así como en seguir siendo parte de la organización. Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar, (expresarse de manera positiva sobre la organización de la cual son participantes), permanecer (tienen un deseo de ser partes de la organización), y contribuir (están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa.

Importancia del Compromiso Organizacional

Hablar de compromiso organizacional (CO) para los trabajadores de una organización es sinónimo de estabilidad laboral, que se ve reflejada en los beneficios sociales y económicos (sueldo, prestaciones, reconocimiento, desarrollo de carrera); mientras que para los administradores de recursos humanos, la importancia radica en que principalmente este genera un impacto directo en las actitudes y conductas del empleado, valores, asentimiento de metas, menor ausentismo del personal, entre otros. De allí, que su relevancia parte de estudiar los vínculos que se generan entre los trabajadores y la organización, tomando en consideración lo que para cada uno es importante. Para Lawer (1995) citado por Rodríguez y Betanzos (2007) en su artículo

análisis psicométrico del compromiso organizacional, el compromiso organizacional se entiende como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la organización, el anhelo de permanecer y aceptar sus principales objetivos y valores.

De allí, que la importancia del compromiso organizacional radica en que se pongan a disposición de los empleados todas las capacidades para estimular el apego, la participación, los valores, la responsabilidad y el sentimiento que impulse hacia el éxito a la organización. Por otro lado, el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo, así lo señala Hellriegel, Slocum y Woodman (1999). El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

Por su parte, Arciniega (2002) menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado compromiso organizacional, más adelante hace hincapié que, el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador. Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Aunado a ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución, así

lo indica Davis y Newstrom (1999). Igualmente, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia tal como lo señala Robbins (1999).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad, así lo menciona Hellriegel, Slocum y Woodman (1999).

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación. Aquí se hace referencia, sin embargo al compromiso del individuo con la organización, de modo que se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor. Y este tipo de participación también le garantiza la oportunidad de compartir las recompensas que surgen de cooperar en el grupo que constituye el sistema, todo esto según Katz y Kahn (1986). Ahora bien, el gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda

llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Por consiguiente, el Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. De esta manera, los altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr, así lo menciona Claure y Böhrt (2003).

Del mismo modo, es interesante tomar en consideración los cambios que actualmente se están dando en todas las empresas, esto debido a la globalización, la automatización de los procesos donde se hace mucho énfasis en la flexibilidad y la eficiencia donde la prioridad es disminuir los costos para ser más competitivos y en donde la recomendación principal ante el riesgo de salir del talento humano y de la organización es no generar vínculo entre el patrono, organización y trabajador. Entonces, estos acontecimientos hacen que el compromiso organizacional este perdiendo importancia o peor aún este desapareciendo, por lo que Meyer y Allen (1997) citado por Alles (2013) mencionan lo siguiente:

a) En un primer análisis general, las organizaciones no están desapareciendo, solo están sufriendo cambios significativos, donde tal vez la reducción de personal sea evidente, más está siempre contara con un núcleo de trabajadores que por ser los que permanecen dentro de la organización son los más importantes e influyentes ya que cumplen con funciones complejas y exigentes.
b) Las organizaciones que se someten a rotación de personal o la necesidad de contratar servicios de otras compañías se ven obligados a lidiar con el

compromiso de esos involucrados en donde el riesgo de que exista poco o nada de compromiso es muy alto.

c) El compromiso se forma de manera natural en cada individuo, un individuo sin compromiso con la organización será un elemento distante, con pocos deseos de trabajar en pro del éxito y de integrar parte de un equipo de trabajo.

Por su parte, Arias (2001) en su obra el compromiso personal hacia la organización y la intensión de permanencia señala que, la importancia del compromiso organizacional radica en que es uno de los mejores indicadores de permanencia en el empleo, porque se considera fundamental que los empleados tengan bien puesta la camiseta, es decir que quieran a su empresa y que hagan bien su trabajo.

Ahora bien, Dessler y Varela (2011) desde otra perspectiva indica que la competencia y la necesidad de ser capaz de responder, hacen que el compromiso del empleado se vuelva de mayor importancia. De igual forma, cuando el trabajador asume el compromiso con la organización permite que se cumplan las metas del empleado y de su organización, de manera que los trabajadores realizan sus tareas como si fuera su propia empresa, requiere esfuerzo múltiple, donde la función del Departamento de Recursos Humanos desempeña un papel central, y si este no está direccionando el control del mismo se corre el riesgo de que el compromiso se vea afectado, cuando para el empleado existen otras alternativas y oportunidades de empleo en otra organización.

Asimismo, se puede mencionar que el compromiso también es importante, puesto que si bien la participación en la toma de decisiones en sí constituye una fuente de motivación y compromiso por parte de los trabajadores implicados, no existe una relación causa-efecto. Por otra parte, Rodríguez y Betanzos (2007) mencionan que la importancia del compromiso organizacional radica desde el punto de vista de los trabajadores, ya que permite estabilidad laboral, por el esperable impacto que aquel puede tener en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales,

cubriendo necesidades psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades) y que además impacta directamente en las actitudes y conductas de los empleados (aceptación de metas, valores, cultura), lo que mejora la productividad y rentabilidad en las organizaciones disminuyendo el ausentismo y la rotación de los empleados.

Tocante a este constructo Edel, García y Casiano (2007) en su obra clima y compromiso organizacional, indican que el compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables con mayor estudio en el comportamiento organizacional, ya que una de las razones de que esto haya sucedido, es porque el compromiso con la organización suele ser el mejor predictor de la rotación y de la puntualidad. Por otro lado, Soberanes y De la Fuente (2009) citan que el compromiso organizacional toma una estructura que se orienta de manera directa al cumplir la misión y visión de la organización y sus beneficios; si los empleados no se encuentran comprometidos se produce una disminución en la eficiencia y eficacia de la organización.

Ahora bien, una comunidad comprometida fortalece la competitividad de las organizaciones, dado que existe una disminución de los índices de rotación de personal y de los gastos derivados del reclutamiento, selección y capacitación en la sustitución de personal. Por su parte, Rivera (2010) expone que el compromiso organizacional es de suma importancia para que la organización alcance el éxito esperado basado en la productividad de los colaboradores y medible en el entorno laboral a través del desempeño organizacional. Mientras que por otro lado, explica que la importancia del compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal, entre otros. Así como la capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización.

Asimismo, Domínguez, Ramírez y García (2013) en su obra el clima laboral como un elemento del compromiso, mencionan que el compromiso organizacional se

da si se consigue que los empleados estén bien identificados e implicados en la organización en la que trabajan, si es así mayores son las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y logre sus objetivos.

Enfoques del Compromiso Organizacional

Enfoque Conceptual de Compromisos Múltiples: Según Reichers (1982) citado por Méndez (2015) en su obra conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional propuso una nueva perspectiva para la conceptualización del término compromiso organizacional llamada compromisos múltiples. En esta perspectiva se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el trabajador con los otros aspectos organizacionales que por tradición se han asignado al concepto de compromiso.

De acuerdo con esta perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes; es decir, esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías: La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades; la segunda como grupos de referencia; la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles.

Enfoque Conceptual-Multidimensional: Al respecto, la misma obra citada expone que en este enfoque se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término compromiso organizacional. La primera es la perspectiva de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esa conceptualización, el individuo ve los beneficios que

recibe asociados con el trabajo tales como plan de retiro y seguro de salud e incentivos para permanecer en la organización. La segunda es la perspectiva psicológica que ve el compromiso con la organización como un componente de tres elementos: 1) la identificación con objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización.

En este sentido, el autor menciona que dentro de esta perspectiva el compromiso se experimenta en relación con la organización de la cual es parte. La tercera es la perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables.

Factores que Influyen en el Compromiso Organizacional

Mowday, Porters y Steers (1982) enfatizan tres factores que se relacionan con el compromiso organizacional:

1. Una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de una organización.
2. Una disposición o motivación a realizar un esfuerzo considerable para la organización, y
3. Un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización.

Gibson y Colbs (1995) sugieren los siguientes factores que influyen en el compromiso organizacional:

1. *Características del trabajo*: Se refieren a la posibilidad de toma de decisiones y a la dependencia funcional. “El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada”. Este tipo de factor se refiere a las tareas que le son asignadas, en correspondencia si se siente a gusto con el trabajo, así será su responsabilidad. Las organizaciones buscan de diferentes maneras que los trabajadores se sientan comprometidos

con las tareas asignadas, es por ello que desde la contratación esperan que los trabajadores sean asignados de acuerdo a su perfil.

2. *La Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo*: La implementación por parte de la organización de planes participativos de los trabajadores en sus beneficios, "permite incrementar el compromiso con la organización de los trabadores por los incentivos que este les reparta". Es decir que entre mayor sea la participación de los trabajadores en el establecimiento de los objetivos, además hacerlos parte de la distribución de las utilidades a través de bonos y estímulos, el compromiso será mayor al esperar un mayor beneficio.
3. *La existencia de alternativas u oportunidades de empleo*: "En la medida en que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización". Cuando un trabajador considera que al dejar la empresa, serán mejores las oportunidades que encontrará el compromiso disminuirá pues no se sentirá interesado en ser parte integral de la organización. Las empresas buscan disminuir este tipo de situaciones a través de diferentes formas e incentivos, porque una alta rotación de trabajadores disminuye el logro de los objetivos, las empresas esperan formar y capacitar a un personal que contribuyera alcanzar las metas esperadas.
4. *Trato de nuevos empleados en una organización o socialización y sistemas de valores de la organización*: Las percepciones del compromiso tienen una probabilidad de relacionarse con el trato de los nuevos empleados. Sin embargo para los empleados es imposible desarrollar altos niveles de compromiso y motivación, si no sienten que son tratados con respeto, consideración y valorados o apreciados por los supervisores de la organización. Igualmente, los procedimientos de socialización que fomentan la interacción entre los nuevos y más antiguos trabajadores tienen un impacto

positivo significativo tanto en la orientación hacia el trabajo como en el compromiso organizacional.

5. *Características personales del trabajador*: En este sentido se encuentran los siguientes elementos:
    - *Antigüedad*: Las personas que tienen más tiempo en la organización suelen estar más comprometidas que aquellos de ingreso reciente. Suele suponerse, que quienes tienen una larga trayectoria logran desarrollar compromiso con la misma, mientras aquellos que no lo consiguen abandonan la empresa.
    - *Edad*: Dicha variable está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles.
    - *Sexo*: Las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que estos generalmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización.
    - *Estado Civil*: Es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso, si se considera que poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.
    - *Nivel Educativo*: Las personas con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen más oportunidades de crecer profesionalmente en otras empresas, lo contrario, ocurre con las personas de menor cualificación formativa, pues al no sentir suficiente seguridad en sus conocimientos, presentan mayor temor al desempleo lo que los lleva a comprometerse más con la organización.

Estos elementos, las empresas actualmente lo prevén, cuando realizan las contrataciones, podemos encontrar anuncios en los periódicos u ofertas de trabajo, cuando establecen los parámetros que deben cumplir los posibles candidatos, establecen la edad promedio, el nivel académico que se necesita, y otros más que limitan la oferta, esto contribuye a garantizar de esta manera el compromiso institucional, o disminuye el riesgo de que sea muy alto.

6. *Percepción de que la organización está altamente interesada por la calidad y servicio al cliente*: Los empleados se identifican con una organización que los respeta y donde el cliente es de relevancia para la empresa.
7. *El trabajo y las responsabilidades claramente definidas*: La manera en que se comprende como el trabajo tiene que ser realizado, ha significado un punto que afecta positivamente el desarrollo del compromiso organizacional. Esto significa que la comunicación de los supervisores hacia los empleados acerca de la actividad a realizar y como tiene que ser hecha debe ser efectiva y asertivas, así las expectativas que los supervisores tienen con respecto a los empleados y el trabajo que realizan serán realizados satisfactoriamente.
8. *Trabajo estimulante*: Los trabajos que permiten que sus empleados utilicen sus propias aptitudes, conocimientos y opiniones significativas, contribuyen al compromiso de los empleados con la organización. Los componentes para que el empleo sea estimulante, se deben al enriquecimiento del trabajo y la autonomía.
9. *La percepción de los empleados de una administración afectiva*: Finalmente el compromiso organizacional es afectado por la percepción de los empleados en cuanto a la forma en que la empresa administra sus recursos. Es por eso que la empresa no solo debe de preocuparse del control de sus costos y productividad, sino lograr la identificación de los empleados con ella.

Por otro lado, Domínguez, Ramírez y García (2013) en su obra el clima laboral como un elemento del compromiso mencionan que hay dos tipos de factores influyentes en el compromiso que son los siguientes:

1. *Motivacionales*: Como salario, retribuciones, factores sociales, entre otros.
2. *De reconocimiento*: Como factores psicológicos, logro, poder y autoestima.

Por su parte, Griffin (2010) en su obra comportamiento organizacional gestión de personas y organizaciones, resalta que el compromiso organizacional se fortalece con la edad de un individuo, los años con la organización, el sentido de la seguridad laboral y la participación en la toma de decisiones. Vistas las ideas anteriormente expuestas, se interpreta que, sin lugar a dudas, las empresas requieren un alto compromiso organizacional pues el mismo conlleva indudables beneficios: los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, lo cual es positivo en la medida que una de las metas de toda organización es retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable, con altos niveles de desempeño.

Desde estas ideas, es necesario precisar que como en el caso de la motivación laboral y el compromiso organizacional es medible, es decir, susceptible de confirmar el grado en que el trabajador se siente motivado y/o comprometido, en una escala que lo valora como alto, medio o bajo. En tal sentido, cabe destacar que la evaluación del compromiso organizacional de acuerdo con Martin y Bennett (2013) es relevante para toda empresa debido a varios motivos; por un lado, un alto compromiso se vincula positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir el ausentismo y su negativo impacto tanto para la dinámica laboral como para el resto de los trabajadores; asimismo, en la medida que las personas adquieren compromiso y sentido de pertenencia para con el lugar donde laboran, desempeñan sus tareas y responsabilidades vinculándose con las estrategias del mismo, realizando sus mejores esfuerzos.

En definitiva, haciendo énfasis en las dos variables de la presente investigación y los postulados precedentes, se concibe que las relaciones trabajador - organización

deben verse como un todo, ya que el impacto positivo o negativo que los componentes de la empresa (individuos, grupos y estructura) tienen sobre ella misma, será directamente proporcional para su éxito o fracaso. De modo que, cuando un individuo evidencia involucramiento, solidaridad, filiación e identificación, expeditamente se podrá deducir que estamos en presencia de un trabajador comprometido organizacionalmente.

Medición del compromiso organizacional

El Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) mide el deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo y aceptación de metas y valores organizacionales. Los reactivos reflejan una combinación de actitudes que enfatizan la implicación moral del empleado con la organización. Cuando el empleado obtiene altas calificaciones en este cuestionario se puede deber a que la persona concuerda con las metas organizacionales, así lo señala Rodríguez y Betanzos (2007). Prosiguen los mismos autores, que el Departamento de Recursos Humanos debe tomar medidas en relación al compromiso organizacional de los trabajadores con los objetivos empresariales: a) el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, b) un trato justo a los empleados y c) formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Dimensiones del compromiso organizacional

Si bien existen diferentes conceptos que definen el compromiso organizacional; Meyer y Allen (1997:26), han identificado tres dimensiones relacionadas con la definición de compromiso organizacional, con respecto a la toma de decisiones de dejar de pertenecer o seguir como miembro de una organización; estos son:

1. *Compromiso como una adhesión afectiva con la organización*. En este caso, los empleados con altos niveles de compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean.
2. *Compromiso como el costo percibido por dejar la organización*. Los empleados que presenten un fuerte compromiso continuo seguirán en la organización porque lo necesitan.
3. *Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización*. Los empleados con un fuerte compromiso normativo, continuarán en la organización porque se sienten obligados a ello. La siguiente definición establece la naturaleza de cada dimensión:

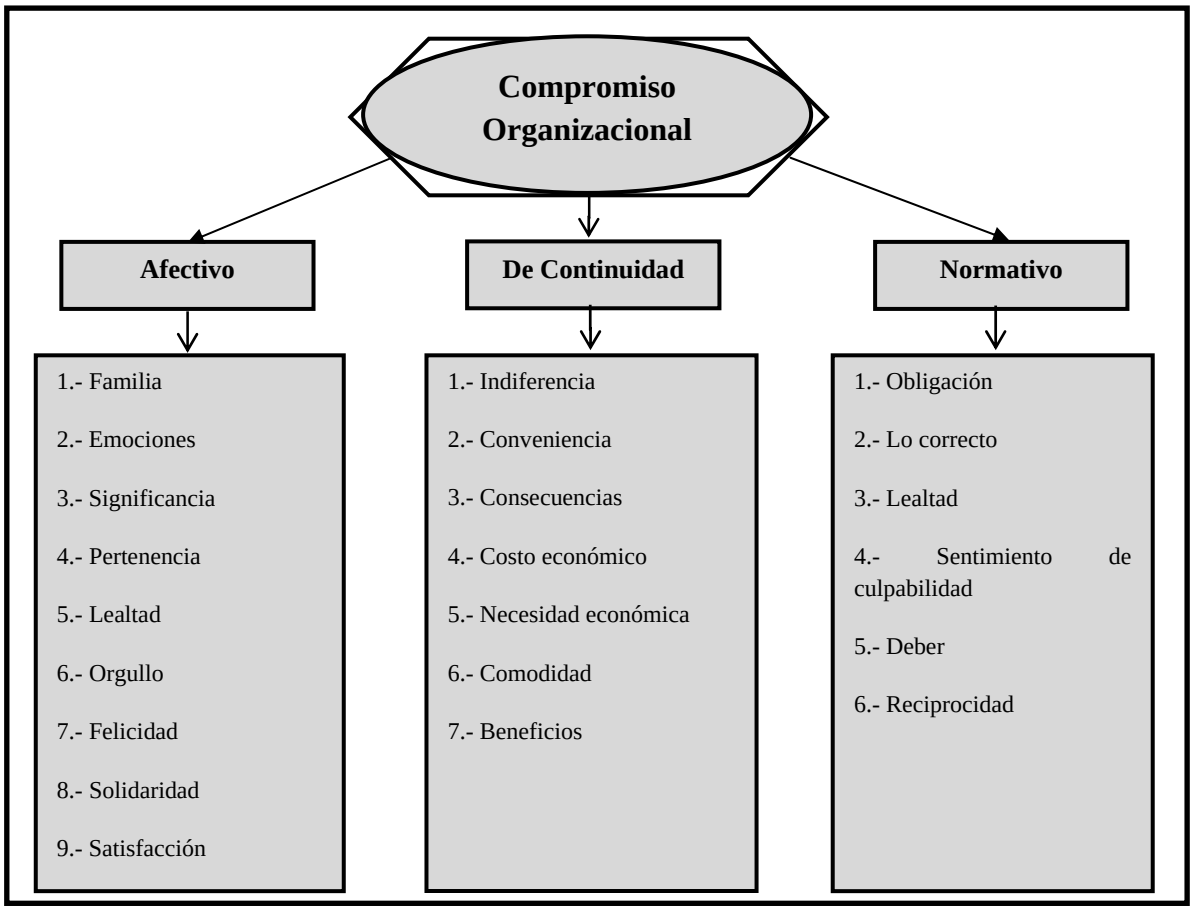
El compromiso *afectivo* refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el *continuo* se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el *normativo* revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa. Los autores Meyer y Allen sugieren que para entender el compromiso organizacional se debe de emplear un modelo actitudinal, el cual propone, que esta variable está constituida por tres dimensiones: la primera vinculada al carácter afectivo, la segunda relacionada con los temores y miedos de las personas y la tercera asociada a las obligaciones. En resumen los empleados permanecen en la empresa porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (continuo) y porque se sienten obligados (normativos).

Steers (1977) menciona tres dimensiones del compromiso organizacional que son las siguientes:

1. *Identificación*: Que es la aceptación de las metas organizacionales, tener las mismas creencias, propósitos, ideas y objetivos con la empresa.
2. *Membresía*: Deseo de permanecer como miembro; sentimiento de pertenencia hacia la organización.
3. *Lealtad*: Cumplimiento y respeto hacia la organización, mediante acciones dirigidas a defenderla.

Los autores Meyer y Allen (1997) citado por Alles (2013) crearon el modelo de tres dimensiones o componentes del compromiso organizacional que identifica al empleado con su organización. Dicho modelo se presenta en el gráfico 35.

Gráfico 35. Modelo de tres dimensiones o componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen



Fuente: Meyer y Allen (1997)

Estas tres formas de compromiso (afectivo, continuidad y normativo) pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad.

El Compromiso Afectivo: Según Mowday, Porters y Steers (1982) la definen como: la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores: 1. Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización. 2. Complacencia y

espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables en favor de la organización. 3. Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización. Los antecedentes afectivos incluyen características personales, características organizacionales y experiencias laborales. Se define como un lazo emocional que los trabajadores realizan en la organización, esto se refleja en mayor medida en el grado de afinidad emocional al percibir la satisfacción de necesidades (psicológicas) y expectativas, es propia de sus características disfrutar de su permanencia en la organización.

Los sujetos con esta particularidad de compromiso tienden a sentirse orgulloso de pertenecer a la organización. Esto a su vez nos indica que el empleado se siente plenamente identificado con los valores de la empresa, teniendo y sintiéndose orgulloso de formar parte de la organización y preocupándose por este atravesando problemas, así lo indica Meyer y Allen (1991) citado por Pérez (2014), en su obra motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de Universidades Limeñas. Por su parte, Montoya (2014) hace alusión sobre el compromiso afectivo, manifestando que es visto como el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así como por su deseo de permanecer en ella. Es entonces, este vínculo el que promueve que los trabajadores disfruten y sientan placer de trabajar en su organización.

De ahí que los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio y bien de la entidad a la que pertenecen. Esto puede estar relacionado con la motivación intrínseca, ya que el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin recibir algún incentivo externo, sintiendo una sensación de placer, éxito y un fuerte deseo personal. Asimismo, esta concepción de compromiso afectivo es la que mayor aceptación ha recibido por parte de investigadores que se han dedicado a su meticulosa revisión. Igualmente, haciendo mención sobre el modelo de Meyer y Allen (1991) citado por Montoya (2014) nos manifiestan que el compromiso afectivo son los lazos emocionales que las personas

forjan con la organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas en la cual disfrutan su permanencia en la organización.

Es pertinente que al señalar necesidades, Abraham Maslow (1970) citado por Chiavenato (2011) que éstas están referidas en cinco grupos: necesidades fisiológicas, (comida, agua, descanso, sexo, homeóstasis, entre otros); necesidades de seguridad, (salud personal y familiar, seguridad laboral, vejez tranquila, vivienda, ropa, entre otros); necesidades sociales (comunicación interpersonal, pertenencia a un grupo social, familiar, amigos, pareja, compañeros de trabajo, entre otros), necesidades de estima o reconocimiento (Ego) (confianza, la independencia personal, la reputación, el éxito, el respeto y las metas financieras) y las necesidades de autorrealización, este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas.

Es la sensación de haber llegado al éxito personal, (ejercitación y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, necesidad de actividad, creación, entre otros). Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Aunado a ello, esta lo que mencionan Barraza y Acosta (2008) donde manifiestan que el compromiso organizacional afectivo es una ventaja competitiva que garantiza lo siguiente: (a) responsabilidad en sus puestos de trabajo, (b) disminución de ausentismo, (c) mayor motivación en el trabajo, (d) compañerismo, (e) alto rendimiento en el trabajo, y (f) mejora de la satisfacción del cliente. A continuación se presentan indicadores sobre cada una de las dimensiones de compromiso afectivo.

- *La Familia*: La importancia de la familia y de su bienestar proviene de la influencia que ejerce el individuo y su desarrollo en el ambiente. Es el primer lugar donde el ser humano percibe a los demás y se integra a la comunidad. Esta integración conlleva a un compromiso afectivo. El trabajar en familia,

con afecto mutuo, sin duda alguna llevará a un mejor compromiso; así lo indica Méndez (2015).

- *El Amor*: Este afecto es el segundo elemento que integra el compromiso afectivo. El amor real busca la defensa de los valores, el ser libres con una libertad que debe ser moral, amando, pero también respetando a los demás. El mundo de las emociones y de los sentimientos podría ser considerado con toda justicia como la fuerza de todos los procedimientos morales, su presencia e intervención es a la vez anterior y simultánea a todos los esfuerzos de reflexión y acción moral.
- *La Pertenencia*: Es un elemento de arraigo y movilizador de la actividad grupal, y lo que es más importante, constituye un generador de valor y cohesión intergrupal.
- *La Lealtad*: Considerada como uno de los elementos más importantes de esta dimensión, es un sentimiento y actitud de generosidad y gratitud a la empresa y a la familia que los trata bien; por ello, se ve al personal como una gran familia, la cual muestra los mismos sentimientos por el trabajo.
- *La Felicidad*: Puede ser definida como la aspiración profunda que tiene todo ser humano de llegar a un fin supremo, y no puede darse en un individuo solitario. El egoísmo o la confrontación no podrán reflejarse en índices altos en este elemento.
- *La Solidaridad*: Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros, así lo indica el Diccionario de la Real Academia Española (2010). Se entiende que la práctica de la solidaridad requiere, necesariamente, de más de un individuo. La forma más simple, pura y cercana de la solidaridad se encuentra entre los seres humanos próximos, en una relación personal de dos individuos.
- *La Satisfacción*: La satisfacción en el trabajo podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el empleado desarrolla en el campo laboral.

El Compromiso de Continuidad: Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador siente un vínculo muy grande con la empresa o la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

En otras palabras hace referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa, se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad, o el estatus que tenga la empresa, entonces el empleado espera que su inversión sea retribuida, así lo señala Meyer y Allen (1991) citado por Montoya (2014). El empleado con un alto compromiso de permanencia, mantiene un nivel bajo laboral dentro de la organización, limitándose estrictamente hacer lo necesario para seguir dentro de la empresa. Por su parte, Acuña (2016) en relación a lo antes señalado, expresa que, el compromiso continuo o de continuidad hace referencia a los costos, tales como financieros, beneficios sociales, estatus, cargo, antigüedad, entre otros., los cuales perdería un trabajador al retirarse de una institución, de manera que dejarlo implicaría un alto costo para el empleado, ya debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual.

Por otro lado, Cárdenas (2015) menciona que esta concepción de compromiso ha tenido algunas observaciones: algunos autores han sugerido que el compromiso continuo debe estar subdividido en dos dimensiones, sacrificio personal, que hace referencia a dejar el trabajo, y oportunidades limitadas que está asociado al encontrar otras oportunidades laborales. Asimismo, el compromiso continuo puede estar más relacionado con la motivación extrínseca, ya que lo que atrae al trabajador no es la actividad que realiza en sí, si no lo que recibe a cambio por la actividad realizada, ya sea dinero u otra forma de recompensa. Entonces, ello hace que el trabajador permanezca comprometido en la organización, por que adquiere beneficios que no sacrificaría. Esto nos lleva a suponer una sociedad con un alto índice de desempleo,

existirá un mayor compromiso de continuidad por parte de los trabajadores hacia sus organizaciones.

Asimismo, según Casa (2015) haciendo referencia a esta dimensión señala que, es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría perder mucho y si éste percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas, se incrementa su apego con la empresa; sin embargo, espera mejoras de las oportunidades externas para dejar la empresa. A continuación se presentan indicadores de cada una de las dimensiones de compromiso de continuidad.

- *Indiferencia*: Primer elemento del compromiso continuo, se refiere al estado de ánimo en el que no se siente inclinación hacía una persona, objeto u organización determinada.
- *Conveniencia*: Correlación y conformidad entre dos cosas distintas, beneficio o utilidad que se obtiene de una cosa.
- *Consecuencias*: Hecho o acontecimiento que se sigue o resulta de otro.
- *Costo Económico*: Es aquello que sacrificamos a cambio de obtener algo.
- *Necesidad Económica*: La ausencia de dinero, para satisfacer una variedad de necesidades materiales, de salud y físicas.
- *Comodidad*: Abundancia de las cosas necesarias para vivir a gusto.
- *Beneficio*: Bien que se realiza o se recibe, ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión o actividad mercantil.

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su organización actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la

empresa para la cual trabaja. Variables individuales como la edad, rango o jerarquía y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

Compromiso Normativo: Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. El Compromiso de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización. El compromiso normativo es una dimensión con similitud del compromiso afectivo, apegado a las emociones y cuyo núcleo en ambos es la lealtad. Estos sentimientos tienen su origen en la formación de valores en el hogar o en otras organizaciones como es la escuela. Este trabajador siente deuda con la organización que le dio la oportunidad de trabajar y siente que sería una deslealtad abandonarla. Es pues, este tipo de colaborador, el trabajador "incondicional".

Resulta del sentimiento de obligación o deber moral hacia la reciprocidad: El desequilibrio cognitivo experimentado por la persona al ver que la organización le ha dado suficiente y se siente con una deuda moral de lealtad y reciprocidad. En estas circunstancias la organización es vista más atractiva que otras, y por lo tanto el deseo de permanecer en ella es una obligación. Por otra parte, el compromiso normativo es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre el costo de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización.

En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la

organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el empleado. Entonces el compromiso normativo es emocional porque el empleado siente la obligación de no dejar la organización por estar en “deuda” con la misma. Haciendo referencia a este punto, Gasia (2015) nos señala que el compromiso normativo, es definido como el sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización, también da a conocer las normas sociales que deben seguir para que una organización marche bien.

Asimismo, este compromiso indica a la creencia de la lealtad hacia la organización, partiendo del sentido moral, ya que al recibir ciertas prestaciones tales como, capacitaciones, pago de estudios, préstamos para enfermedad, préstamos para adquisición o ampliación de vivienda, conduce a despertar de un sentido de reciprocidad en los empleados para con la empresa, y, por ende, estar comprometidos con la organización hasta el tiempo estipulado. Por su parte, según los autores Böhrt y Díaz (2014) señalan que un empleado con un fuerte compromiso normativo está unido a la organización por sentimientos de deber y obligación que tienen su origen en valores como la lealtad gestados en la familia y en la propia organización, o por haber recibido beneficios u oportunidades en el trabajo.

Aludiendo a lo antes expuesto, para Meyer y Allen (1990) consideran que esos sentimientos son los que motivan a los individuos a comportarse apropiadamente y hacer lo que es correcto para la organización. Los empleados que permanecen en su trabajo principalmente debido a un compromiso de este tipo, ocasionalmente, resienten su sentido de deuda u obligación, aunque este sentimiento no les evita llevar a cabo efectivamente sus deberes.

En conclusión, existen, según Meyer y Allen (1997) citado por Alles (2013) tres formas en las que los trabajadores se comprometen con una organización: permaneciendo comprometidos porque así lo desean y han establecido un vínculo emocional con su centro laboral (afectivo), porque lo necesitan y se sienten obligados de permanecer en la organización (continuo) y porque sienten que deben hacerlo por

una obligación moral (normativo). Cada tipo de compromiso organizacional tiene distintos efectos sobre el comportamiento del trabajador, tales como el sentir apego, el mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que brinda la organización, la satisfacción general con las funciones que desempeña, el compromiso que ello conlleva y la identificación que el trabajador siente con su organización.

La Escala de Compromiso Organizacional

A lo largo de los años el compromiso organizacional ha sufrido muchos cambios respecto a su medición, sin embargo, Meyer y Allen (1991) han estructurado una escala que mide el compromiso organizacional y sus tres dimensiones. Esta escala, como se había mencionado anteriormente, es la que ha tenido y recibido mayor soporte, así como también la que ha sido ampliamente utilizada durante las últimas décadas por muchos autores. Los tres tipos de compromiso han sido sometidos a revisión e investigaciones para demostrar la validez y confiabilidad de la escala así lo señalan Meyer, Allen y Smith (1993); y Meyer y Allen (1997). Cabe resaltar que, debido a ello, la escala de Meyer y Allen ha tenido algunas modificaciones desde sus inicios.

En un principio, Meyer y Allen (1984) desarrollaron dos sub escalas de compromiso para medir el compromiso organizacional: Afectivo y de Compromiso Continuo. Años más tarde, se introdujo la escala de Compromiso Normativo de Meyer y Allen (1990), la cual intentaba medir la internalización de las normas que guían el comportamiento del trabajador a comprometerse con los objetivos organizacionales. Esta última escala es la que mayor repercusión ha generado ante muchos autores, ya que su definición ha tenido múltiples interpretaciones. De manera que todas las revisiones se han centrado en medir el compromiso normativo, según Meyer, Allen y Smith (1993); Meyer y Allen (1997).

Por otro lado, la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha tenido a lo largo de los años una modificación estructural, ya que ha ido evolucionando conforme otros autores han criticado la teoría y es con el aporte de los mismos que se ha seguido investigando y probando el modelo en lo que al constructo respecta. Es importante saber que la ya mencionada escala, en sus inicios, contaba con 24 ítems, que abarcaban sus tres tipos de sub escalas (afectivo, continuo y normativo), luego fue modificada y el número de sus ítems fue reducido a 21. Posteriormente, con los estudios de revisión de Meyer (1993), la escala fue modificada por 18 ítems, manteniendo la base de sus tres tipos de sub escalas.

La tercera modificación aparece en Meyer (1997), donde no se alteran las sub escalas de compromiso afectivo, ni la normativa, pero sí se hace una subdivisión de la sub escala de compromiso de continuidad en dos sub escalas: la percepción de alternativas (con 3 ítems) y el sacrificio personal (con otros 3 ítems). Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que lo contrate.

Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona. Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su organización, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su organización por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador. “El compromiso organizacional de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización”, esto señalado según Meyer y Allen citado por Márquez (2001). Este compromiso se refiere a los reglamentos, normativas, procedimientos preestablecidos en la institución y que deben ser cumplidos en tiempo y forma por el

personal, para evaluar el desempeño y el rendimiento es necesario cumplir con las normativas establecidas de manera obligatorias.

Existen una serie de reglamentos y procedimientos que las empresas tienen de manera que sirvan de guía para lograr los objetivos establecidos, lo establecen a través de manuales y convenios, donde se indican los deberes y derechos, en algunas organizaciones sino es que en la mayoría también los establecen en los contratos laborales. A continuación se mencionan los indicadores de la dimensión del compromiso normativo.

- *Obligación Moral*: Esta obligación tiene que ver con una norma moral que el trabajador se ha formado y que se funda en la naturaleza moral del hombre, es decir, en su persona.
- *Lo Correcto*: Este elemento tiene que ver con hacer lo éticamente correcto que es "la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad".
- *Sentimiento de Culpabilidad*: Acción u omisión que provoca un sentimiento de responsabilidad por un daño causado.
- *El Deber*: No es una relación de exigencia como la obligación, sino consiste en la acción u omisión que se presenta como exigida por la obligación. Es decir, aquello a lo que obliga la norma.
- *Reciprocidad*: El empleado contribuye según a sus posibilidades y recibe según sus necesidades.

Técnicas para mejorar el compromiso organizacional

Los autores Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) citando a Dessler sugieren las siguientes directrices específicas para implementar un sistema de administración que ayude a resolver el dilema actual y aumente el compromiso organizacional de los empleados: a) comprometerse con valores que den prioridad al

personal, b) actuar y comunicar su misión, c) garantizar la justicia organizacional, d) crear un sentido de comunidad y e) apoyar el desarrollo de los empleados.

Con relación a las técnicas para mejorar el compromiso, según De la Rosa Navarro (2010) menciona en su obra como afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización, que cuando existe una buena relación entre el líder y el colaborador mejora el compromiso del empleado con la organización, así como también mejora su percepción del clima de comunicación y el bienestar existente en la empresa, lo cual hace que el empleado se encuentre fuertemente comprometido con la misma. Por otra parte, el tener claro que a mayor integración e identificación de los empleados con la organización donde laboran, se dará como resultado mayores posibilidades de permanencia de ellos en la organización; es por ello, que los altos niveles de compromiso viabilizan las capacidades colectivas y las ventajas perdurables.

Se deben fomentar factores de identificación, con los que se crean situaciones intrínsecamente gratificantes para los colaboradores, y por ende forjan el compromiso afectivo, tales como a) autonomía, b) apoyo de la organización o dependencia, c) importancia de las funciones y retroalimentación, d) dar libertad a sus empleados en el desarrollo de sus habilidades, e) cambiar la relación tradicional entre superiores y empleados y f) crear estrategias que proporcionen un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores. En relación con lo antes expuesto, Luthans (2008) sugiere las siguientes directrices para aumentar el compromiso organizacional que son:

- *Comprometerse con valores que den prioridad al personal*: Ponerlos por escrito, contratar a los administradores adecuados y predicar con el ejemplo.
- *Aclarar y comunicar su misión*: Aclarar la misión y su ideología, haciéndola carismática.
- *Usar prácticas de orientación y capacitación basadas en valores*, así como fomentar la tradición.

- *Garantizar la justicia organizacional*: Contar con un amplio procedimiento de quejas y sugerencias, para darle la solución adecuada a cada uno de los problemas de los empleados, y proporcionar medios de comunicación extensos en ambos sentidos (organización y empleado).
- *Crear un sentido de comunidad*: Generar homogeneidad basada en valores, compartir por igual, destacar la colaboración, el intercambio de trabajadores y el trabajo en equipo.
- *Apoyar el desarrollo de los empleados*: Comprometerse con la organización, proporcionar desafíos laborales durante el primer año, propiciar enriquecimiento laboral y delegación de autoridad, promover, ofrecer actividades de desarrollo y proporcionar a los empleados seguridad con garantías.

La Actitud y el Compromiso Organizacional

Dentro de las organizaciones las actitudes juegan un papel muy importante, pues estas influyen en el comportamiento de los trabajadores y serán las que en un primer plano se reflejen en ellos. Para Davis y Newstrom (2003:543), citado por Torres y Díaz (2012) en su artículo Compromiso Organizacional: Actitud Laboral Asertiva para la Competitividad de las Organizaciones, exponen que las actitudes son "sentimientos y creencias que determinan en gran parte de los empleados su ambiente; formando un conjunto mental que afecta la manera de ver y juzgar el entorno laboral".

De allí que, es necesario para las organizaciones contar con mecanismos que les permitan conocer al personal y así detectar a tiempo en los individuos actitudes y percepciones poco apropiadas para la organización; pues ha de entenderse que si esto efectivamente es así, entonces un importante porcentaje de las actitudes influye o determina el compromiso del trabajador, es decir, un trabajador con un medio

afectivo deteriorado no podrá tener una actitud del todo cordial, en entorno de aislamiento o poca integración no podrá ser sinónimo de trabajo en equipo.

Un elemento que juega un papel importante en materia de actitud y compromiso organizacional, expresado por Rodríguez y Betanzos (2007) en su artículo análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, el compromiso organizacional, es la asertividad, esto se debe a que un trabajador asertivo es un individuo capaz de mantener una actitud positiva que le permite expresar de manera espontánea sus gustos, experiencias, así como también estar preparado para recibir críticas de manera constructiva y todo ello le admitirá creer y comprometerse cuando sus valores y creencias lo dictaminen.

Evidencia de un trabajador Comprometido con la Organización

De acuerdo por lo planteado por Meyer Y Allen (1990), un trabajador comprometido es:

> El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece en la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería claramente ser una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes, reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como persona, guían el desarrollo del compromiso. (p.17).

Cuando una organización cuenta con personal comprometido esta tiene altas probabilidades de sobrevivir en tiempos de crisis, de hecho en la actualidad con los retos tecnológicos y la globalización muchas organizaciones cierran sus puertas por falta de personal que esté dispuesto a simplemente quedarse un poco más en su jornada de trabajo o aportar una idea, es por ello que uno de los mecanismos

principales a desarrollar por las organizaciones modernas van dirigidos a contratar individuos que estén dispuestos en una primera línea a asumir riesgos y comunicarse.

Factores Fundamentales para la Productividad

En relación con la productividad, según Amorós (2007:17) señala que una "organización es productiva en la medida que logre sus metas y transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible". Así, un funcionario policial motivado y comprometido tendrá un comportamiento que permitirá con eficiencia y eficacia, lograr los objetivos organizacionales haciendo el mejor uso y provecho de los insumos necesarios, a través de un comportamiento acorde a sus funciones y responsabilidades. A continuación algunos factores que afectan la productividad en las organizaciones:

- *Ausentismo*: Así mismo, la misma (ob.cit:17) expresa del ausentismo que se trata de "la inasistencia de empleados al trabajo". Es importante destacar, que el pilar fundamental de toda organización es su capital humano; al existir niveles de ausencia elevados en los empleados esto va a repercutir en el logro de los objetivos organizacionales, pues un personal motivado a realizar sus labores, faltara muy poco a sus jornadas laborales.
- *Rotación*: De acuerdo a la misma (ob.cit:17) se trata del "retiro constante, ya sea voluntario o involuntario, de los trabajadores de una organización o puesto de trabajo". Actualmente, por las condiciones socioeconómicas que enfrenta el país, muchos funcionarios policiales de manera voluntaria e involuntaria se han retirado de sus cargos o puestos de trabajo, a través de solicitudes de bajas o deserciones; estos policías capacitados, formados en la seguridad y con amplia experiencia, han decidido por distintos aspectos motivacionales no continuar en la Institución Policial a saber: Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, lo que ha generado su reemplazo por oficiales recién graduados, muchos de ellos sin experiencia por su misma condición de recién egresado, y

con un mínimo de experiencia o formación en seguridad y orden público, lo que obstaculiza el funcionamiento eficiente de la institución y su imagen, así como también, el servicio que ofrecen al ciudadano.

- *Satisfacción en el Trabajo*: La satisfacción en el trabajo es descrita igualmente por la misma (ob.cit:17), como "la actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir". La satisfacción en el trabajo está estrechamente relacionada con el ausentismo y la rotación, aspectos que perjudican en gran medida la productividad de cualquier organización.
- *Habilidades*: Las habilidades son descritas por Robbins (2004:40) como "la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo". Estas destrezas o capacidades para desempeñar las funciones inherentes al cargo, pueden ser de dos índoles: intelectuales y físicas, ambas necesarias para el desempeño de las funciones o requerimiento del puesto de trabajo.
- *Habilidades Intelectuales*: Descritas también por la misma (ob.cit:40), como la "capacidad de realizar actividades mentales". Estas habilidades son todos esos conocimientos, capacidades de análisis, raciocinio y respuesta necesarias para desempeñarse efectivamente en el cargo.
- *Habilidades Físicas*: Conviene destacar lo definido por la misma (ob.cit:41) en relación a las habilidades físicas como la "capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destrezas, fuerza y características semejantes". Se trata de pericias manuales, o experiencia para realizar una labor, en el ámbito de la seguridad, seria todas esas destrezas de realizar los procedimientos policiales en función al área seguridad y orden público.

El comportamiento de las personas en el trabajo, va a estar influenciado por las exigencias del cargo y las capacidades propias del empleado, por lo que el desempeño de los trabajadores se beneficia cuando se corresponden las habilidades y el puesto

donde se desempeñan. A pesar que el empleado este muy motivado, debe tener unas capacidades de índole intelectual y físicas que permitan satisfacer los requisitos de su trabajo, en el Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo, es necesario que los oficiales, cuente con esas habilidades intelectuales, como por ejemplo conocimientos en procedimientos policiales, leyes y normativas que regulan sus funciones, así como la capacidad física de realizar diagnósticos, y procedimientos inherentes al servicio de policía como lo es el uso progresivo y diferenciado de la fuerza policial.

Además, es importante destacar también, cuando un trabajador, o funcionario, posee unas habilidades que exceden en los requerimientos del cargo, el desempeño laboral será adecuado, sin embargo la motivación del empleado estará reducida, y quizás el policía se sentirá frustrado y por ende la organización será igualmente afectada.

- *Personalidad*: Cabe considerar por otra parte a la personalidad, definida por la misma (ob.cit:94) como "la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás". Actualmente se considera que la personalidad es una conjugación de tres factores, tales como la herencia, el ambiente y la situación, a entender este engranaje podemos evidenciar quizás el comportamiento de algunos empleados y de otros ante una misma situación. Según expresa la teoría hereditaria, descrita por muchos autores, la personalidad está situada en la estructura molecular de los genes de los cromosomas, es decir, algunas características de la personalidad están insertadas en el mismo código genético que influye en aspectos como la estatura o color de los ojos. Así, como también, el ambiente es otro factor importante en esta triada que es la personalidad, ya que esta, estará moldeada en base a la cultura de crianza de los padres, las normas familiares, sociales, y las del entorno, los amigos, los compañeros de colegio, entre otros. Es así, como la herencia establece lineamientos, pero el potencial personal se

demuestra en la forma en que se adapta a los requerimientos y necesidades del ambiente; la situación como último elemento, pero no menos importante, interviene en el efecto de la herencia y el ambiente, ya que estos factores anteriores descritos generalmente son congruentes y estables, sin embargo cambiantes ante situaciones. El comportamiento puede verse modificado ante ciertas situaciones pese a esa carga genética y ambiental contenida en el ser, explicándose también a través de la variabilidad individual de los empleados, en este caso de los funcionarios policiales.

- *Autoestima*: En la opinión de Robbins y Couter (2005:353) la autoestima es el "grado de gusto o disgusto de un individuo hacia sí mismo". Los estudios señalan que la autoestima está directa y proporcionalmente relacionada con el éxito, es decir, las personas con alta autoestima son más arriesgados que los que no la poseen, y creen que tienen las capacidades físicas e intelectuales para lograr el triunfo en sus empleos, por el contrario los empleados con baja autoestima, depende de la aceptación y reconocimiento de otros, lo que ocasiona que se adopten a los comportamientos y creencia de las personan que respetan, en busca de querer agradarlos, lo cual los imposibilitan a tomar una visión imparcial, y desempeñando un puesto gerencial perjudica al cumplimiento de las metas con eficiencia y eficacia, conjuntamente se ha evidenciado que empleados con alta autoestima están más motivados y satisfechos con sus trabajos que los que poseen baja autoestima.
- *Comunicación*: En referencia a la comunicación indica Chiavenato (2003:162) "es el intercambio de información entre individuos"; es por ello, que uno de los procesos más importantes que fortalece y aumenta las relaciones humanas, es la comunicación, permitiendo a través de ella compartir distintas informaciones necesarias para el logro de objetivos organizacionales. Se observa entonces como en cada relación sea familiar o laboral, se requiere de una práctica positiva que favorezca el desarrollo de un clima en el cual los

individuos estén comunicados eficazmente. Es por ello, que dentro de una organización es primordial el intercambio de información entre sus miembros, de tal manera que las distintas funciones puedan desarrollarse de manera efectiva. La comunicación es un proceso compuesto en primer lugar por la necesidad de un emisor de transmitir una información a un receptor; el emisor puede utilizar cualquier canal de comunicación para hacer llegar su mensaje, ya sea de forma oral a través de conversaciones personales, o llamada telefónica, o de forma escrita utilizando email, cartas, memorándum, notificaciones, y produciéndose una retroalimentación de parte del receptor.

Comportamiento Organizacional

Según Lewin el comportamiento está en función tanto de la persona (interior) como de la situación (exterior). P y S son interdependientes las situaciones intervienen en las personas que se encuentran en ellas, y a su vez las personas influyen en las situaciones. Estas ideas son importantes en el contexto laboral en el que la situación afecta el comportamiento de los trabajadores. Al respecto, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), señalan que el estudio formal de comportamiento organizacional comenzó en 1948 y 1957. Sin embargo, es un campo que sólo ahora comienza a crecer y a desarrollarse en estatura e impacto. Por ello, los mismos autores, opinan que una forma de reconocer porqué las personas se comportan en el trabajo en la forma que lo hacen consiste en contemplar la organización como un iceberg. Lo que hunde a los barcos no es siempre lo que los marineros alcanzan a ver sino lo que no ven.

Gordon (1997) define el comportamiento organizacional como el conjunto de actos y actitudes de las personas en las organizaciones. El campo del comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Así pues, este campo de estudio tiene una clara orientación humanista. Las personas, sus actitudes, percepciones, capacidades, sentimientos y

metas son medulares en el comportamiento organizacional. En este sentido, el comportamiento organizacional brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad, los dilemas y las situaciones organizacionales. Pues, apoya a realizar un análisis en varias áreas de la organización; tales como, ayudar a los administradores a estudiar la conducta de sus trabajadores, contribuye a comprender la complejidad en las relaciones interpersonales, y a conocer la dinámica de las relaciones intergrupales.

En efecto, el campo del comportamiento organizacional intenta ayudar a los administradores a que entiendan mejor a las personas para que se puedan lograr mejoras en la productividad, satisfacción del cliente y una mejor posición competitiva a través de mejores prácticas administrativas. Así pues, los administradores deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como las de sus empleados. Además, puede servir a los miembros de la organización para comprender mejor las situaciones que enfrentan en el centro de trabajo, y encontrar la manera de modificar conductas que no estén funcionando eficazmente en la institución. Y con mayor facilidad se podrá determinar las medidas adecuadas para mejorar la situación. De modo que, los principios del comportamiento organizacional desempeñan un papel esencial para evaluar y mejorar la eficacia organizacional.

Ahora bien, Alles (2013:18) define al comportamiento organizacional como la "suma de estos comportamientos, sus causas, sus motivos, sus interrelaciones, entre otros". De igual manera, la autora señala que el comportamiento organizacional puede evaluarse desde dos perspectivas; primeramente, como una ciencia cuya base de conocimiento se enriquece continuamente con un gran número de investigaciones y adelantos conceptuales, y la otra como una disciplina científica aplicada, ya que la experiencia de una organización puede ser usada en otra.

Existen fuerzas principales que influyen en el comportamiento organizacional, como son las personas, tanto a nivel individual como grupal, la estructura de la organización, como son los puestos de trabajo y las relaciones entre los empleados, la tecnología, ya sean los equipos, o maquinarias para su desempeño, así como las

comunicaciones, el uso de la informática y por último el entorno, como lo son las competencias y presiones sociales. Por tanto, el comportamiento organizacional, también se evidencia influenciado por la cultura organizacional, entendiéndola como sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización, que la distinguen y la hacen única.

Por su parte, Rodríguez y Pezo (2005:54) describen la cultura organizacional como "una variante importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad", también es vista como la conducta social convencional de una sociedad, que comparte una serie de valores y creencias particulares, y estas a su vez influyen en todas sus acciones.

De acuerdo a Robbins (2004:526) en las organizaciones "existe una cultura dominante, que expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, así como también de subculturas, y miniculturas organizacionales, definidas por la división de departamentos y la separación geográfica". Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente de numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente seria notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es así como, la cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda reporta beneficios a la organización.

La motivación y la cultura organizacional van a estar íntimamente relacionadas y van a producir una serie de conductas y comportamientos dentro de los funcionarios policiales, los valores y creencias dentro de los miembros que conforman la Brigada Motorizada de Seguridad Vial, específicamente en los oficiales, es de resaltada importancia, ya que son la imagen a seguir, el ejemplo de los futuros profesionales de

la seguridad y deben ser tomados en cuenta por los gerentes. No obstante, como advierte Gordon (1997) en el estudio del comportamiento organizacional es indispensable identificar si es una empresa local, regional, nacional, multinacional, puesto que cada organización tiene características propias que la distingue de las demás, por tanto cuanto mejor se comprenda los motivos de las situaciones o problemas específicos de las organizaciones, tanto mejor se puede entender y responder a ello como se debe.

Además indica que el comportamiento organizacional opera a niveles individuales, grupales y organizacionales. Por lo antes expuesto, el autor antes citado, advierte que el comportamiento organizacional comparte con la mayoría de las ciencias cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar fenómenos.

- Describir sistemáticamente el modo en que actúan los trabajadores en las diversas condiciones del ámbito laboral.
- Comprender por qué los trabajadores se comportan de tal manera.
- Predecir la conducta futura de los trabajadores.
- Controlar ciertas actividades humanas en el trabajo.

Por consiguiente, una de las cualidades más fundamentales del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad, apoyándose de disciplinas de las ciencias sociales, tales como; la psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. Su propósito consiste en aplicar todas las ideas de estas disciplinas que puedan contribuir a mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones.

La Percepción

Por otro lado, un elemento muy importante en el comportamiento organizacional es la percepción, entendida de acuerdo a Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) como el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad. Siguiendo con los mismos autores, nos dicen que

la interpretación de los estímulos sensoriales que recibe una persona, conducirá a una respuesta, ya sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y organiza la información sensorial de manera diferente y, por lo tanto llega a interpretaciones y respuestas diversas.

Por lo anterior, se considera que las diferencias de percepción ayudan a explicar por qué los trabajadores se comportan de manera distinta en la misma situación. De modo que perciben la misma situación de manera independiente y las respuestas de comportamiento dependen en gran medida de esas percepciones. Por lo tanto, de acuerdo a esta teoría la percepción es importante porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de la realidad.

Clima Laboral

El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos. Según Chiavenato (2011) define el clima organizacional de esta manera:

> El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero. (p.50)

En este orden de ideas, se puede asumir que una organización que permite que sus empleados se mantengan satisfechos al cubrir sus necesidades básicas, podrá obtener un mejor desempeño de esa persona en sus actividades normales dentro de la misma, lo cual incide positivamente sobre el clima organizacional, mientras que si falla al no cubrir dichas necesidades se reflejará en aspectos negativos afectando la organización y su ambiente laboral. Los factores y estructuras del sistema

organizacional dan lugar a un cierto clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima organizacional genera determinados comportamientos en las personas.

De todas las perspectivas sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha manifestado mayor utilidad es el que expresa Goncalves (1997:19) donde afirma que el clima organizacional "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 calidad de esta perspectiva reside en el hecho de que la conducta de un trabajador no es un efecto de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las apreciaciones que tenga el trabajador de estos factores.

Según la misma (ob.cit:20) es necesario resaltar que el clima organizacional "se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral". Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y la conducta individual. Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores.

Ahora bien, se darán algunas conceptualizaciones de algunos autores sobre la satisfacción en el trabajo. Para Weinert (1981) la satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana. El mismo autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además aclara:

> En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo). (p.491).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a

disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

Es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto el mejor programa de motivación del personal (utilización de los distintos tipos de incentivos), será aquél que contemple el conocimiento del personal, de tal modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho.

Los incentivos

Los incentivos son lo que satisfacen las necesidades, y pueden clasificarse en:

- *Reales*: Son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, entre otros.
- *Sustitutos*: Son aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad.
- *Positivos*: Son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa.

Se puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, entre otros.

- *Negativos*: Son los que influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, entre otros.
- *Económicos*: El dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas necesidades personales.
- *No Económicos*: Apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros.

Por su parte, Robbins (1996:415) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiendo a la satisfacción como "la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo". Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Prosigue Robbins (1996) explicando que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son:

> Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación. (p.415).

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales. Para Gibson (1996:769) la satisfacción en el trabajo "es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales". El propio autor la define como:

> El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales. (p.769).

Siguiendo las indicaciones del mismo autor, destacamos:

- *Paga*: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- *Trabajo*: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- *Oportunidad de Ascenso*: La existencia de oportunidades para ascender.
- *Jefe*: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

- *Colaboradores*: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Otros autores como Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como

> El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. (p.293).

Adicionalmente, tenemos a Loitegui (1990:355) quien aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como "motivo", "actitud del empleado", "moral laboral", "satisfacción en el trabajo", entre otros. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten. El autor antes citado utiliza con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral.

Se tomará en cuenta la definición que da sobre satisfacción en el trabajo Locke (1976) "es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de "satisfacción laboral general". Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de "satisfacción laboral por facetas". Así, una persona puede estar satisfecha con

respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, entre otros.

En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción. Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo "compensatorio", de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

Los conceptos, actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- *Actitud laboral*: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- *Satisfacción laboral*: Es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- *Moral laboral*: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las

actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Bases Legales

La investigación se sustenta en el contenido de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009), y la Ley del Estatuto de la Función Policial (2009).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En este orden de ideas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Artículo 87 establece el derecho al trabajo bajo condiciones laborales adecuadas:

> ...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…..Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados...

Este artículo explica la intervención del Estado en garantizar el pleno derecho que posee cada venezolano a la actividad laboral y que la misma le proporcione beneficios para una vida digna y decorosa. Por otra parte, los patronos o las patronas tienen el deber de garantizarle al trabajador y trabajadora adecuadas condiciones de trabajo donde pueda desempeñarse cómodamente y con el menor riesgo posible de accidentes. Asimismo tomando en consideración que la investigación trata sobre la motivación laboral y compromiso organizacional, pues con más razón, él que todo trabajador cuente con unas condiciones higiénicas y un buen ambiente de trabajo, hace que se sienta motivado y comprometido para realizar sus tareas, así como también sentirse identificado con la actividad que realiza, en este caso para efectos de los oficiales de policía. Adicionalmente, el artículo 89, indica:

> El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios…Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad…Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno...Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición…

Con relación al mencionado artículo establece que el Estado garantizará constitucionalmente condiciones materiales, morales e intelectuales a todos los trabajadores, es decir, cuando se refiere a condiciones materiales tiene que ver con los materiales necesarios para realizar de manera eficiente la labor, de igual modo, el Estado deberá atender asuntos de carácter ético, que tiene que ver con los valores preponderantes en las organizaciones del estado, que motiven a mantener una conducta decorosa durante el desarrollo de las actividades laborales, igualmente, dicho artículo se relaciona con el desarrollo de actividades intelectuales que permitan que los trabajadores puedan capacitarse para desarrollar su trabajo y actualizar sus conocimientos y prácticas y de esta manera que se sientan útiles y comprometidos con la institución.

Para el cumplimiento de este artículo, el Estado ofrece las oficinas del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). De esta manera, el Estado garantiza los derechos de los trabajadores y trabajadoras, brindándoles protección y asesoramiento contra cualquier tipo de abuso patronal. Las oficinas del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), están a la disposición de todo trabajador que lo requiera para la resolución de los diferentes problemas y procedimientos conducentes a su estabilidad, condiciones y seguridad laboral, sin perjuicio alguno o represalias por parte del patrono. De igual forma, el Artículo 91 indica:

> Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y

> oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

Este artículo de la carta magna deja ver el pleno derecho que tiene el trabajador venezolano a disfrutar de un salario apto que permita vivir con dignidad y satisfacer sus necesidades primordiales y fundamentales de la familia. Cabe destacar, que aunque el artículo establece que el Estado garantizará un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como referencia la canasta básica, en la actualidad este no se ajusta a las necesidades del trabajador venezolano.

Es de hacer notar, que cada año el nivel de inflación se incrementa de una forma excesiva y sin precedentes, y por ende la canasta básica, por lo que el salario mínimo no permite cubrir las necesidades básicas del trabajador como son alimentación, salud, vivienda, educación y recreación. Ello demuestra la incapacidad del Gobierno Nacional de garantizar ese salario vital y digno, al menos para una población importante de trabajadores dependientes del Ejecutivo Nacional, tal es el caso de muchos funcionarios y empleados dependientes del cuerpo policial cuyo salario está por debajo del mínimo nacional.

Como consecuencia, el tener un salario mínimo o por debajo del mismo, hace que todo trabajador se sienta desmotivado, desinteresado, con desánimo y sin compromiso y para realizar su labor, lo cual incide en la calidad de su trabajo, para el caso de estudio, actualmente existe una masa de funcionarios policiales cuyo salario es inferior al salario mínimo, además el paquete de beneficios económicos y sociales no compensa con creces la labor que realiza, por lo que se observa en el ambiente policial mucha apatía, desánimo, desmotivación y falta de compromiso, esto conlleva a que algunos funcionarios busquen otras “fuentes de ingresos” para satisfacer sus

necesidades y las de sus familiares, descuidando su labor principal, como es la de proveer de seguridad al ciudadano común. Por último, el artículo 92 indica:

> Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal.

El salario y las prestaciones sociales son un derecho adquirido del trabajador, siendo la recompensa del esfuerzo brindado a la organización o institución. El artículo establece que éstos, son pasivos laborales y los mismos son exigibles de forma inmediata, generando intereses si éste no es pagado a tiempo. En el caso de la institución policial objeto de la investigación no se cumple dicho artículo, puesto que se dan casos de funcionarios que han sido dados de baja de forma voluntaria o por decisión institucional (suspensión y/o destitución), en otros casos funcionarios que han muerto durante el ejercicio de su labor o de aquellos que han sido objeto de jubilación, que no gozan de este beneficio laboral de forma inmediata, ya sean los que permanecen con vida, o de los familiares cuando se trata de funcionarios fallecidos.

De igual manera, esta situación es dañina para la institución ya que demuestra poco interés por solventar tal situación, desmoralizando, desmotivando y creando una ausencia de compromiso organizacional al funcionario que aun hace vida en la institución policial, asimismo tales atrasos hacen que los pasivos laborales de la organización policial se incrementen y con el tiempo pierdan valor monetario, debido al elevado nivel de inflación que padece el país desde hace años y que cada vez se incrementa, desmejorando la calidad de vida de los funcionarios y sus familiares.

Por lo tanto, todo esto desmotiva a los funcionarios policiales que permanecen en la organización policial así como también le crea una ausencia de compromiso lo

cual contribuye a que los objetivos de la misma no se alcancen. Este y otros factores desmotivan a los funcionarios, que no se sienta identificado con la institución policial. Toda esta situación, aunado a las fallas que tiene la organización en la forma como administra el recurso humano, hace mella en el compromiso, liderazgo y gestión del cuerpo policial.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

Por otro lado, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), es un instrumento creado por el legislador para regular las relaciones de trabajo en el contexto de la realidad venezolana, a continuación se destacan algunos de sus artículos relacionados con el objeto de estudio, tal como el artículo 18 expresa: "El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales, morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza".

El artículo está muy asociado con lo fijado por la Constitución Nacional, ya que el Estado debe garantizar al pueblo el cubrir sus necesidades materiales, morales e intelectuales. Es de acotar que la organización policial está conformada por hombres y mujeres que forman parte del pueblo venezolano que prestan un servicio a la sociedad, como es la de proveerles de seguridad tanto a su integridad física como a sus bienes inmuebles, por lo que se deben sentir a gusto con la actividad que realizan, gozar del respeto y admiración de los ciudadanos, pero en muchos caso eso no es así, debido a la forma como se administran los cuerpos policiales y su baja moral institucional, lo que repercute en la labor y fin social.

Asimismo, las organizaciones e instituciones del Estado valiéndose de su carácter público, muchas veces incumplen la Constitución y las leyes, que en la mayoría de los casos desmejoran al trabajador, violándole sus derechos y abusando de su condición humana.

De igual forma, el Artículo 98 indica: “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 materiales, sociales e intelectuales”. También, en el Artículo 100 se señalan los parámetros para fijar el salario.

> …para fijar el monto del salario se tendrá en cuenta: 1.- La satisfacción de las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador, la trabajadora, sus familiares y dependientes, que les permitan una vida digna y decorosa. 2.- La justa distribución de la riqueza como el reconocimiento del mayor valor del trabajo frente al capital. 3.- La cantidad y calidad del servicio prestado. 4.- El principio de igual salario por igual trabajo. 5.- La equivalencia con los salarios devengados por trabajadores y trabajadoras de la localidad, o de aquellos y aquellas que presten el mismo servicio.

Este artículo de la ley al igual que el artículo 91 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) armonizan de forma robusta y congruente sin contraste ni contradicciones, establece el derecho que tiene todo trabajador de tener un salario suficiente y digno, que pueda no sólo cubrir con todas las necesidades del mismo sino también con las necesidades de su familia. Además, que el trabajador además de cubrir con sus necesidades para sí y su familia tenga la posibilidad de ahorrar para su seguridad, el esparcimiento y la recreación. Sin embargo, esto es imposible ya que el Estado, como patrono, en muchos casos no cumple con este artículo, como tampoco el artículo 91 de la carta magna.

Por ende, dicha situación genera inestabilidad en la sociedad, como también carencia de principios y valores. En el caso de los funcionarios policiales, algunos de sus hombres y mujeres responsables de una carga familiar, por no recibir un salario que cubra sus necesidades, deben en sus momentos libres que tienen para compartir en familia y educar a sus hijos, recurrir a otras fuentes de ingresos que le permita satisfacer sus necesidades básicas, dejando a un lado su responsabilidad como padres

y descuidando el entorno familiar, que a larga desatienden su principal actividad laboral, dicha situación con el tiempo genera cansancio y agotamiento físico, ya que la labor policial tiene altos niveles de estrés, lo que en algunos casos requiere atención médica.

Ahora bien, en lo referente a los beneficios sociales de carácter no remunerativo: el Artículo 105 señala:

> Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo: 1.- Los servicios de los centros de educación inicial. 2.- El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia. 3.- Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos. 4.- Las provisiones de ropa de trabajo. 5.-Las provisiones de útiles escolares y de juguetes. 6.- El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización. 7.- El pago de gastos funerarios.

Este es otro artículo, que en las organizaciones privadas es de carácter obligatorio, sino acarrea sanciones, pero en el sector público esto no se cumple. En el caso objeto de estudio, como es la institución policial donde se realiza la investigación, sólo se otorga el beneficio de alimentación, y para colmo no se ajusta al valor real, por lo que no permite cubrir ni satisfacer las necesidades alimentarias del funcionario ni la de sus familiares.

En cuanto a los beneficios para la educación de los menores de edad y los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos, el Estado no provee esos beneficios a los funcionarios policiales, en tal caso cuando se hace un gasto médico o farmacéutico se tiene que cumplir con un sinfín de requisitos para que el seguro que para la actualidad se eliminó, nos reintegre parte del gasto incurrido, y por lo general no en su totalidad, puesto que colocan trabas para el pago de este

beneficio y cuando lo hacen pasan hasta más de cuatro meses para el reembolso, lo que origina una gran devaluación del dinero al momento de obtenerlo.

Esto hace ver, que la compensación salarial, establecida constitucionalmente, el Estado no se la garantiza al funcionario policial, haciendo que sus ingresos sean cada día más precarios, esto lleva consigo desmotivación y falta de compromiso aún más al trabajador, ya que estima que su labor no es bien remunerada, teniendo en algunos casos que recurrir a otras formas, que en ocasiones no son las más sanas, como alternativa para generar ingresos.

Aunado a esto, otro problema es lo referente a la dotación de uniformes, cuando esto sucede no lo entregan a la medida que fue solicitado sino que es más grande en talla o más pequeño, no conforme con esto la tela de los uniformes es de muy mala calidad, en cuanto a los útiles escolares y juguetes ese beneficio no existe en esta institución. Por su parte, la becas por capacitación o especialidades tampoco existe, sólo una prima de profesionalización, la cual desmotiva y genera ausencia de compromiso al no continuar estudiando; puesto que es única del 10 por ciento del salario básico sin importar el nivel académico que el funcionario policial posea, por lo cual es la misma cantidad de dinero para todos, trayendo consigo la insatisfacción, el desinterés y la apatía para profesionalizarse.

Por otro lado, lo relacionado con el gasto funerario, este servicio lo tiene que cancelar el mismo funcionario policial. Como se puede vislumbrar un factor importante como es el salario, y un apalancador de la motivación, hace que el trabajador no se sienta motivado externamente, como tampoco comprometido con la institución. En consecuencia, estos instrumentos legales dejan claramente explicito que es obligatorio desarrollar y propiciar condiciones higiénicas y ambientales que motive y comprometa al trabajador, para que este se sienta a gusto con la actividad laboral que realiza e identificado con su organización.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009)

Dicha ley, en su artículo 59 indica que: "…los funcionarios y funcionarias policiales serán capacitados periódicamente y su nivel de formación continua y actualización serán requisitos para el ascenso y cargo en la carrera policial". Esto muestra que los funcionarios periódicamente serán capacitados para su desarrollo y formación profesional, y de esta manera obtener un requisito más para cuando se éste en proceso de ascenso. La Ley del Estatuto de la Función Policial (2009) especifica la periodicidad de la capacitación estableciendo que son cada dos años de servicio, el funcionario debe acudir al reentrenamiento policial.

Además, el Artículo 60 señala: "Los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de los funcionarios y funcionarias serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas" Esto muestra que para optar a un cargo o transferencia el funcionario debe ser evaluado y calificado ética, profesional, física y psicológicamente. Obviamente el artículo no se cumple mucho, debido a que los cargos administrativos y nombramientos para direcciones de coordinaciones y estaciones policiales son dados tomando en consideración otros criterios, que no son precisamente los más idóneos y profesionales. Esta situación atenta contra la carrera profesional del funcionario y desestimula al mismo.

En cuanto al ascenso, el Artículo 61 indica que el régimen de ascenso se regirá por los parámetros de "….el tiempo mínimo de permanencia dentro de cada rango, el tipo de acreditación académica requerida para cada nivel, los méritos de servicio, más una evaluación psicotécnica del o la aspirante, entre otros". La Ley del Estatuto de la Función Policial (2009) establece los parámetros que debe cumplir cada aspirante al rango consecuente. Además de presentar los siguientes exámenes: médico, psicológico, físico, de competencia, tiro y conocimiento. En el caso del nivel

estratégico, adicional presentará a un panel de expertos. Y en lo referente a los beneficios sociales, el Artículo 62 contempla que:

> 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.

Este artículo establece que los diferentes cuerpos policiales adoptarán un sistema de seguridad social para sus funcionarios. Igualmente, que se unificarán las diversas asignaciones socioeconómicas y las condiciones laborales para todos los cuerpos policiales existentes en el país. Esto en la actualidad no se cumple, sigue existiendo diferencias y diversidad en muchos aspectos de la organización policial en general.

Ley del Estatuto de la Función Policial (2009)

La Ley del Estatuto de la Función Policial (2009), en el artículo 31 establece:

> El reentrenamiento para el servicio es un derecho de los funcionarios y funcionarias policiales y una exigencia periódica, al menos cada dos años, así como obligación específica en los casos previstos en esta Ley sobre asistencia voluntaria y asistencia obligatoria. Su finalidad es la de proporcionar condiciones que incrementen la seguridad, previsibilidad, eficacia y eficiencia en la prestación del servicio policial, en beneficio de la colectividad y de los propios funcionarios y funcionarias policiales. Los cuerpos de policía desarrollarán, conforme a los lineamientos del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana, planes y programas de reentrenamiento

> que permitan la uniformidad, sinergia y confiabilidad del desempeño policial, tomando en consideración las particularidades regionales y locales correspondientes.

Este artículo establece el derecho que posee el funcionario policial de gozar del beneficio de reentrenarse, capacitarse y adiestrarse con la finalidad de prestar un servicio público acorde a las necesidades del colectivo. La ley destaca que el órgano competente deberá elaborar planes y programas dirigidos a la mejora del desempeño de los funcionarios mediantes la capacitación y formación académica. Con respecto al mencionado artículo destaca que lo deben realizar aquellos funcionarios que sean sancionados con asistencias voluntarias y obligatorias, ya que desvirtúa la política de capacitar y formar al trabajador, porque en lugar de ser entendido como una mejora en sus condiciones labores se interpreta como una sanción o castigo. Por otro lado, la ley estipula que cada dos años esto debe realizarse, hasta la fecha solo se ha dado una vez y no a todos los funcionarios. Además, el Artículo 34 indica:

> Los cuerpos de policía promoverán reconocimientos institucionales a los funcionarios y funcionarias policiales más destacados y destacadas en el desempeño de sus funciones, estimulando el sentido de dignidad profesional, el apego y compromiso institucional, la respuesta a las necesidades de la población y, en general, la contribución al desarrollo de buenas prácticas policiales. Se crea la Orden al Mérito del Servicio de Policía en tres clases. La resolución especial de esta Ley establecerá las condiciones y procedimientos para su imposición. Igualmente, podrán crearse listados de funcionarios y funcionarias policiales del mes y otras distinciones, incluyendo las que recompensen actos heroicos y destacados en beneficio de la colectividad, de conformidad con los reglamentos y resoluciones de esta Ley.

Este artículo establece el reconocimiento que debe hacérsele a todo funcionario que se destaque por el buen desempeño laboral, con ello se busca el sentido de

dignidad profesional, el apego y compromiso institucional. La figura del reconocimiento por parte de las instituciones, es importante ya que es un factor que motiva a los trabajadores, esto hace diferenciarse entre ellos de alguna manera, pero también estimula a que los otros hagan un esfuerzo por verse reconocidos y admirados por sus compañeros de trabajo. Cuando el reconocimiento es justo, eleva la moral organizacional y se genera credibilidad en los supervisores y la organización. El reconocimiento en la organización policial debe ser periódico, y no de forma espasmódica, sino es así, se crean un ambiente de trabajo poco serio.

Otro aspecto a destacar, es que el reconocimiento por "actos heroicos" se le hace al funcionario cuando este es abatido durante el desempeño de su labor, y no debe ser por esa condición, sino también que el funcionario policial en vida pueda disfrutar de tal reconocimiento al lado de sus familiares, compañeros y amigos, situación que debería ser modificada. Otro artículo es el 38 que indica del ascenso administrativo y del cargo de gestión:

> Los funcionarios y funcionarias policiales que hayan cumplido el tiempo requerido de servicio, que posean las credenciales académicas correspondientes, que cumplan con los méritos de servicio y aprueben las evaluaciones correspondientes, ascenderán administrativamente en el escalafón correspondiente, sin que ello signifique derecho a ocupar un cargo específico dentro del cuerpo de policía nacional, estadal o municipal, según sea el caso, lo cual dependerá de la disponibilidad efectiva. Los procedimientos de ascenso de los funcionarios y funcionarias policiales, sujetos a procedimientos disciplinarios por motivos de destitución, quedarán suspendidos hasta que los mismos sean decididos. Los reglamentos y resoluciones de la presente Ley establecerán los méritos de servicios requeridos para los ascensos, así como las regulaciones relativas a las evaluaciones y procedimientos para los ascensos de los funcionarios y funcionarias policiales.

Este artículo establece que el funcionario policial que haya cumplido el tiempo requerido, posea las credenciales académicas exigidas, cumpla con los méritos de servicio solicitados y apruebe las evaluaciones correspondientes podrá ascender dentro del escalafón del cuerpo policial. Es un hecho muy importante que los ascensos o promociones estimulan al trabajador durante el ejercicio laboral, ya que también es una forma de premiar esfuerzos y compensar el desarrollo de su carrera profesional, este aspecto es un buen indicador de la motivación laboral y compromiso organizacional.

Ahora bien, actualmente en la institución policial, se dan casos de funcionarios de menor jerarquía ocupando puestos y dando órdenes a funcionarios de mayor rango; cuando esto ocurre, hace poco creíble los ascensos y promociones, porque al momento de otorgarlos pueden prevalecer otros criterios, que no son los establecidos por el mencionado artículo, por ende se desvirtúa y desmoraliza al personal de la institución, aparte de generar enfrentamientos entre compañeros y propiciar el desorden; todo esto, afectaría el clima organizacional y las relaciones interpersonales. En efecto, dichas situaciones son muy comunes en organizaciones del sector público, donde por razones de amistad y nexos, se otorgan mejoras laborales, creando situaciones de tensión y malestar dentro de la organización. Igualmente, el artículo 50 establece:

> Los funcionarios o funcionarias policiales tienen derecho a percibir las remuneraciones y beneficios sociales correspondientes al cargo que desempeñen, de conformidad con lo establecido en esta Ley, sus reglamentos y resoluciones. Las remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales deben ser suficientes que les permitan vivir con dignidad y cubrir para sí y sus familias las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Así mismo, deben reconocer su dignidad humana, responsabilidades, desempeño, compromiso, formación, desarrollo y desempeño profesional.

Este artículo está en concordancia y armonía con lo establecido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 91 y la Ley Orgánica del Trabajo, del Trabajador y Trabajadoras (2012) en su artículo 98 relacionado con la remuneración digna y equitativa a todo trabajador en el contexto nacional, y que el mismo esté ajustado a la realidad económica del país, en la misma Ley del Estatuto de la Función Policial (2009) indica en su artículo 52 el bono vacacional:

> Los funcionarios y funcionarias policiales tienen derecho a un bono vacacional anual de cuarenta días de sueldo, el cual deberá ser pagado al momento del disfrute efectivo de las vacaciones. Cuando el funcionario o funcionaria policial egrese por cualquier causa antes de cumplir el año de servicio, bien durante el primer año o en los siguientes, tendrá derecho a recibir el bono vacacional proporcional al tiempo de servicio prestado.

Este artículo establece el derecho que tiene el funcionario a un bono vacacional anual para el disfrute de sus vacaciones. En el caso de los funcionarios esto tampoco se cumple, violándose de esta manera este ordenamiento jurídico; La mayoría de los funcionarios cuando disfrutan sus vacaciones no se le cancela para el momento del disfrute la bonificación. De igual forma, la misma es una utopía ya que lo que se cancela es un adelanto de sueldos, atropellando y violando los derechos de los funcionarios policiales. Este factor, hace que influya de manera negativa la fuerza desmotivadora y la falta de compromiso en cualquier trabajador, cuando se le desvalora en cuanto al salario que devenga a pesar de su esfuerzo, su desempeño, su productividad y su interés por cumplir con las metas y objetivos de la organización.

El artículo 53 de la misma Ley indica sobre la bonificación de fin de año lo siguiente:

> Los funcionarios y funcionarias policiales tendrán derecho a disfrutar por cada año calendario de servicio activo, dentro del ejercicio fiscal correspondiente, de una bonificación de fin de año equivalente a un mínimo noventa días de sueldo integral.

Este artículo establece el derecho que tiene el funcionario policial de recibir una bonificación de fin de año de 90 días de servicio activo. También este es llamado en el sector público como aguinaldos. Cabe mencionar que esto es recibido por los funcionarios, pero no a su entera satisfacción puesto que éste se basa en el salario básico la cual está muy por debajo del salario mínimo establecido por el Estado, por ende la bonificación es ínfima e insuficiente para cubrir las necesidades propias y más aún la de nuestra familia, por lo que no se puede disfrutar de los días decembrinos. Otro artículo que es menester mencionar es el 59 que manifiesta la estabilidad absoluta que posee el funcionario policial:

> Los funcionarios y funcionarias policiales que ocupen cargos de carrera gozarán de estabilidad en el desempeño de sus cargos. En consecuencia, sólo podrán ser retirados o retiradas del servicio por las causales contempladas y de conformidad con los procedimientos previstos en la presente Ley, sus reglamentos y resoluciones.

Este artículo le garantiza al funcionario policial su estabilidad en el cuerpo policial donde se desempeña siempre y cuando esté apegado a las leyes y reglamentos. En otras palabras, tendrá seguridad laboral de por vida, si actúa apegado al ordenamiento jurídico vigente, si en tal caso se violasen las normativas, se le apertura una averiguación, de salir culpable será destituido del cargo y de la institución. Otro artículo que es conveniente mencionar es el 60 que se refiere a los ascensos:

> Los funcionarios y funcionarias policiales que ocupen cargos de carrera tendrán derecho a optar a los ascensos en los términos previstos en esta Ley, sus reglamentos y resoluciones. El ascenso en el escalafón administrativo no implica el desempeño de responsabilidades de supervisión y mando dentro de la estructura policial.

Este artículo establece el derecho que tiene el funcionario policial que cumpla los requisitos del artículo 38, de ascender al rango que le corresponda. Sin embargo, en la actualidad la gerencia del órgano policial, en algunas oportunidades, coloca barreras y trabas para que esto no se cumpla; se presentan casos que cuando el funcionario si logra el ascenso no podrá cumplir con las funciones que establece esta misma Ley en el artículo 36, acerca de las competencias y habilidades en cada rango, debido a que los superiores (que ocupan direcciones) del órgano policial de alguna manera impiden o no permiten tales competencias.

Ahora bien, todo esto sucede porque la institución policial se encuentra influenciada por directrices políticas dependientes del gobierno de turno, como también del egoísmo y envidia de los que llevan la batuta puesto que ninguno de estos quieren que los alcancen ni los pasen, ya que siempre desean mandar e impartir ordenes; esto trae consigo desmotivación, ausencia de compromiso, desánimo y desinterés en ascender y desarrollarse en la organización policial.

Acerca de los lineamientos del sistema de remuneraciones y beneficios sociales, la Ley del Estatuto de la Función Policial (2009) en su artículo 65 establece lo siguiente:

> El sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial se rige, entre otros, por los siguientes lineamientos:
>
> 1. Promoción de las buenas prácticas policiales: se reconocerá el mejoramiento en el desempeño policial, a través de remuneraciones y beneficios variables, derivados de la

> evaluación continua y permanente de los funcionarios y funcionarias policiales, tanto a nivel individual como en equipos de trabajo. A tal efecto, el sistema de remuneraciones y beneficios sociales establecerá, como mínimo, que el treinta por ciento del sueldo mensual debe ser de carácter variable, fijado sobre la base de la evaluación continua y permanente del funcionario o funcionaria policial.
>
> 2. Igualación laboral: se promoverá y garantizará la uniformidad de las remuneraciones y beneficios sociales de los cuerpos de policía, atendiendo a los niveles político-territoriales en los cuales se presta el servicio de policía, así como a los criterios de territorialidad, complejidad, intensidad y especificidad de los servicios de policía. Así mismo, las remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales serán fijadas tomando en consideración los ingresos percibidos por los trabajadores y trabajadoras en el territorio nacional, considerando el índice de precios al consumidor en las regiones.

Este artículo establece el sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la función policial la cual se rigen según la Ley por los siguientes lineamientos: Promoción de las buenas prácticas policiales, dándole reconocimiento al mejoramiento del desempeño con remuneraciones y beneficios variables. El sistema de remuneraciones establecerá como mínimo un treinta por ciento del sueldo mensual. En caso de la institución policial en Carabobo esto no se cumple, a los funcionarios no se les premia su esfuerzo por desempeño. El otro lineamiento es la Igualación laboral, donde se establece que se promoverá y garantizará la uniformidad de las remuneraciones y beneficios sociales de los cuerpos de policía, tomando en consideración los niveles político-territoriales donde se presta el servicio.

Igualmente, las remuneraciones serán fijadas tomando como base los ingresos percibidos por los trabajadores del territorio nacional como también el índice de precios al consumidor en las regiones. Este aspecto del artículo tampoco se cumple ya que no existe uniformidad salarial o con relación a los sistemas de remuneración en

los cuerpos policiales, ya que algunas dependencias policiales poseen salarios que superan notablemente a otros cuerpos policiales.

En cuanto a los beneficios sociales también difieren, tanto en cantidad como en beneficios, no es posible que se tenga una Ley que establezca determinadas políticas salariales y en un mismo Estado o Municipio haya diversidad de sueldos y salarios con diferencias muy notorias, además de beneficios que otros cuerpos carecen o no perciben. Toda esta situación crea confusión, malestar, inseguridad y desanimo, factores que en poco contribuyen con el factor motivacional en el ambiente de trabajo.

Definición de Términos Básicos

Acción: palabra que indica que una persona, animal o cosa (material o inmaterial) está haciendo algo, está actuando (de manera voluntaria o involuntaria, de pensamiento, palabra u obra), lo que normalmente implica movimiento o cambio de estado o situación y afecta o influye en una persona, animal o cosa.

Actitud: es la disposición o el ánimo con el que enfrentamos una situación. También es la posición que una persona adopta ante los estímulos externos o internos.

Adaptación: es un proceso de acomodación o ajuste de una cosa, u organismo, o hecho; a otra cosa, ser o circunstancia.

Administración: es el acto de gobernar, ejercer autoridad y disponer de un conjunto de bienes, de una institución o una nación.

Apatía: estado de desinterés y falta de motivación o entusiasmo en que se encuentra una persona y que comporta indiferencia ante cualquier estímulo externo.

Ascenso: es el paso de un puesto o categoría a otro más importante.

Autoestima: es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de nosotros mismos.

Autoridad: es la facultad o derecho de mandar o gobernar a personas que están subordinadas.

Baja: es el fin de la relación, especialmente laboral o profesional, que unía a una persona con un cuerpo, asociación o empresa, por decisión unilateral de una de las partes o por mutuo acuerdo.

CCP: siglas que se utiliza para referirse a los Centros de Coordinación Policial.

Ciudadano: es aquel o aquella persona perteneciente o relativo a la ciudad o sociedad.

Clima Organizacional: son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Cognición: es la capacidad del ser humano para conocer por medio de la percepción y los órganos del cerebro.

Comportamiento: es la manera en la cual se porta o actúa un individuo. Es decir, el comportamiento es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.

Comunidad: es el conjunto de personas que viven juntas bajo ciertas reglas o que tienen los mismos intereses. También es el grupo social del que forma parte una persona.

Conducta: está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida. Esto quiere decir que el término puede emplearse como sinónimo de comportamiento, ya que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

CPEC: siglas que se utiliza para definir el Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Crecimiento: es el término que usamos para designar el aumento de tamaño, cantidad o en importancia que ha adquirido, asumido, algo, alguien o alguna cuestión, es decir, la palabra puede aplicarse a personas, cosas o situaciones.

Desadaptación: pérdida de las condiciones de adaptación a un medio.

Desempeño: se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Discente: es el nombre que recibe el estudiante de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) por instrucciones del Ministerio del Poder Popular para las Relaciones de Interior, Justicia y Paz.

Disposición: es la manera de estar dispuestas o colocadas (disponibilidad inmediata) las personas o cosas.

Eficiencia: es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

EP: siglas que se utiliza para referirse a las Estaciones Policiales.

Estímulo: es cualquier elemento externo, ya sea de un cuerpo o un órgano, que estimulará, activará o bien mejorará la actividad que realiza, su respuesta o reacción.

Frustración: estado de aquel que está sometido a una situación insoluble, se ve privado de la satisfacción de un deseo defraudado en sus expectativas de recompensa o bloqueado en su acción.

Función: es el propósito o tarea que se le atribuye a una cosa. Puede referirse a la actividad que le ha sido asignada a una institución o entidad.

Impulso: es la tendencia que mayormente los seres humanos experimentamos aunque sea una vez en la vida y que implica el actuar movido por alguna emoción sin que haya mediado una deliberación previa de la razón.

Incapacidad: es la carencia de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, entre otros.

Influencia: es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra (por ejemplo, el viento sobre el agua) o al predominio que ejerce una persona.

Insatisfacción: es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad.

Insubordinación: es el acto de un subordinado que deliberadamente desobedece el orden legal, y que típicamente, es un delito sancionado en las organizaciones jerárquicas.

Interés: es el valor o utilidad que en sí tiene una cosa.

Jerarquía: organización de personas o cosas en una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma.

LEFP: siglas que se utiliza para referirse a la Ley del Estatuto de la Función Policial.

LOSPCPNB: siglas que se utiliza para definir la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.

Motivación: es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

Motivar: proporcionar motivo o razón para que cierta cosa ocurra o para que alguien actúe de una manera determinada.

Necesidad: es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena. Las necesidades son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo.

Oportuno: es lo que sucede o se realiza en unas circunstancias o un momento buenos para producir el efecto deseado.

Organización: consiste en un tipo de estructura social que está integrada por un grupo de personas con el fin de lograr objetivos específicos a través de la realización de una serie de tareas y de la administración de recursos (que pueden ser materiales,

informacionales y/o humanos). También son estructuras renales creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Predisposición: es la actitud que tiene una persona para afrontar una actividad concreta antes de que sea el momento, para ayudar a otra persona o para llevar a cabo un plan.

Proceso: es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

Productividad: es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso.

Realización Personal: es el podernos sentir felices, satisfechos y completos con lo que somos y tenemos en nuestra vida.

Rango: es la categoría o posición que ocupa una persona o una cosa dentro de una clasificación según su importancia, grado o nivel jerárquico, o una persona dentro de un grupo o una comunidad.

Recelo: es la sospecha o falta de confianza hacia una persona por suponer que oculta malas intenciones o hacia una cosa por suponer que conlleva algún peligro.

Recompensa: es un incentivo que se usa para la realización de una tarea a alguien dentro y fuera de la institución u organización.

Reconocimiento: es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos.

Rendimiento: es un concepto asociado al trabajo y refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa para alcanzar algo.

Resoluciones: (Resolución (ley)) es una moción escrita por una Asamblea.

Salario: es el dinero que recibe una persona de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica. También se refiere al dinero que percibe una persona por su trabajo sin considerar ciertas cantidades añadidas, como primas o pluses.

Salario Mínimo: cantidad mínima de dinero, fijada por la Administración, que debe percibir al menos cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa.

Satisfacción: es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, y por alguna razón. Por lo tanto, puede ser la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria. Por otra parte, se puede denominar como el sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Satisfacción Laboral: conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Servicio: se refiere al trabajo, especialmente cuando se hace para otra persona.

Status: es la posición, escala social y económica a la cual pertenece un individuo dentro de una comunidad.

Trabajo: es toda aquella actividad ya sea de origen manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por las labores concretadas.

Transitoria N° 2: que tiene una duración limitada, que no es para siempre.

Traslado: es la acción y efecto de trasladar (llevar a alguien o algo hacia otro lugar, hacer pasar a alguien de un cargo o puesto, hacer que un acto se lleve a cabo en un momento diferente del previsto).

Tumulto: agitación desordenada y ruidosa producida por una multitud. También se puede entender como revuelta o agitación con la que un grupo más o menos numeroso de personas quiere mostrar su oposición contra una autoridad, utilizando para ello la protesta, la desobediencia o la violencia.

Turista: persona que visita o recorre un país o lugar por placer.

UNES: siglas que se utiliza para referirse a la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad.

Valorar: es atribuir o determinar el valor de algo o de alguien teniendo en cuenta diversos elementos o juicios. También es reconocer o estimar el valor, el mérito o las cualidades de una persona o cosa.

Vocación: es la inclinación a cualquier estado, carrera o profesión. También se refiere a la inclinación o interés que una persona siente en su interior para dedicarse a una determinada forma de vida o un determinado trabajo.

Voluntad: es la capacidad humana para decidir con libertad lo que se desea y lo que no.

Cuadro 3. Técnico – Metodológico

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición de la Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Analizar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial.	Identificar los factores motivacionales en los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial	Motivación Laboral	Consiste en fuerzas que conforman la motivación y que pueden tener un origen interno y externo Amabile, (1993)	Fisiológicas	Alimento Sed Descanso Abrigo Deseo Sexual	Sueldo 1 Beneficios Económicos 2 Beneficios Sociales 3 Descanso 4	Encuesta Cuestionario	Funcionarios Policiales
				Seguridad	Vivienda Salario Seguridad en el Trabajo Infraestructura del Ambiente de trabajo	Infraestructura 5 Dotación 6 Ambiente de trabajo 7 y 10 Estabilidad Laboral 8 Póliza de Seguro 9		
				Sociales	Amistad Relación Pertenencia a un Grupo Actividades Sociales Supervisión Afecto	Aprecio y Estima 11 Respeto 12 Organizar Reuniones 13		
				Estima	Realización Confianza en sí mismo Orgullo Personal Reconocimiento Estatus Reputación	Prestigio y Reputación 14 Reconocimientos 15, 16		
				Autorealización	Autonomía Independencia Crecimiento Satisfacción Responsabilidad Realización de Deseos Ambiciones Progreso Logros Exito Personal	Desarrollo de Carrera 17 Competencias 18 Formación Académica 19 Responsabilidades y Desempeño 20		

(Cont. 3)

Analizar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial	Caracterizar las dimensiones presentes en el compromiso organizacional de los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial	Compromiso Organizacional	El compromiso organizacional (CO) es una fuerte creencia y aceptación del empleado con las metas organizacionales, deseos por alcanzarlas y esforzarse para mantenerse dentro de la organización. Porter (1974)	Afectivo	Familia Emociones Significancia Pertenencia Lealtad Orgullo Felicidad Solidaridad Satisfacción	Esfuerzo 21 Integración 22 Orgullo 23 Significancia 24 Apego Emocional 25 Pertenencia 26 Permanencia 27 Ventajas y Desventajas 28	Encuesta Cuestionario	Funcionarios Policiales
				Continuo	Indiferencia Conveniencia Consecuencias Costo Económico Necesidad Económica Comodidad Beneficios	Opciones de Trabajo 29, 30 Ingresos 31 Renuncia o Abandono 32, 36 Necesidad 33, 35 Ventajas y Beneficios 34		
				Normativo	Obligación Lo Correcto Lealtad Sentimiento de Culpabilidad Deber Reciprocidad	Relación Laboral 37 Capacidades y Aptitudes 38 Culpabilidad 39 Sensación de Deuda 40 Lealtad 41 Obligación Moral 42 Deber 43 Abandono 44		
	Determinar la relación entre motivación laboral y compromiso organizacional en los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial	Motivación Laboral y Compromiso Organizacional	Desarrollo de los hallazgos					

Fuente: Elaboración propia (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El diseño del marco metodológico, constituye la médula de la investigación, se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo. En este apartado se expone de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitaron obtener la información necesaria.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es el plan de acción, se refiere al grado de profundidad con que el investigador aborda un objeto de estudio, con el fin de encontrar las respuestas que inducen a la investigación. En vista de lo anterior, según Palella y Martins (2012:86) el diseño de investigación "se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio". Dicho diseño debe estar en estrecha relación con los objetivos planteados. Acorde con lo expresado y teniendo en cuenta el marco de la investigación trazada, el estudio propuesto se adecua a los propósitos de una investigación de un diseño no experimental. Según los autores citados definen el diseño no experimental como:

> Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no

> que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas. (p.87).

Tipo de Investigación

El tipo de investigación, según Palella y Martins (2012:88) "se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios". Atendiendo a los objetivos planteados las investigaciones que se seleccionaron fueron la de campo y documental, ya que se tiene como objetivo observar y recolectar datos de la realidad al objeto de estudio para dar solución a un problema real. Al respecto, Palella y Martins (2012) explican que:

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

En cuanto a la investigación documental los mismos autores señalan lo siguiente:

> La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales… Se está en presencia de una investigación documental cuando la fuente principal de información está integrada por documentos que representan la población y cuando el interés del investigador es analizarlos como hechos en sí mismos o como documentos que brindan información sobre otros hechos. (p.90).

Nivel de Investigación

Con respecto al nivel de investigación según Palella y Martins (2012:92) “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. En relación con lo antes citado, los mismos autores señalan que el nivel de investigación realizado determinó los niveles que era preciso desarrollar. Por lo tanto, el nivel de profundidad de este estudio, se adaptó al nivel correlacional, Al respecto, los autores citados explican que el nivel de investigación correlacional permite:

> Medir el grado de relación entre dos o más conceptos o variables. Miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Su propósito principal es determinar el comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de otra. Esta correlación puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando un grupo presenta valores altos para las variables y negativa cuando un grupo con valores altos en una variable tienden a mostrar valores bajos en la otra. Al no haber correlación entre las variables, indicará que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí. (p.94).

A través de este nivel de investigación se logró caracterizar el objeto de estudio o situación concreta, señalar sus características y propiedades, combinando criterios de clasificación que se utilizó para ordenar, agrupar o sistematizar los sujetos involucrados en el trabajo de investigación, así como también conocer si existe alguna correlación entre la variable motivación laboral y la variable compromiso organizacional. Igualmente la investigación que se expuso anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Población y Muestra

Con el objeto de delimitar el ámbito de estudio, se establece la población, o en

términos más precisos población objetivo la cual es definida por Palella y Martins (2012) como:

> Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. Las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, programas electorales. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema del estudio. (p.105).

Con respecto a la población de dicha investigación, se englobo, puesto que la misma es de tipo finita ya que se conoce la cantidad de unidades que la integran, la misma está constituida por cuarenta (40) funcionarios policiales, que representan el recurso humano que labora en la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de la Policía del Estado Carabobo. A este respecto, según Pérez (2009) señala que cuando la población es pequeña se debe incluir el mayor número de elementos puesto que mientras mayor sea la muestra menor será el margen de error.

La misma quedó conformada por un Jefe de la División de Vigilancia y Transporte Terrestre con el rango de comisionado agregado, un Jefe de la Brigada Motorizada con el rango de comisionado, un Jefe Auxiliar con el rango de supervisor jefe, un Supervisor Inmediato con el rango de supervisor jefe, treinta Motorizados entre el rango de oficial y supervisor agregado, tres Jefes de Instalaciones (Base de Seguridad Vial) entre los rangos de supervisor a supervisor jefe y tres Auxiliares de Apoyo Interno con el rango entre oficial a oficial jefe.

Ahora bien, con respecto a la muestra, Palella y Martins (2012:106) la definen como “es la escogencia de una parte representativa de una población”. Asimismo, señalan que “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que se realiza las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones

generalizables a la población". Para los efectos de ésta investigación, se tomó como muestra, la totalidad de la población, por ser una población reducida en número y por lo tanto factible de ser manejada por el investigador. Esto está en armonía con lo que señala Castro (2003:69) "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población y muestra son iguales". (Ver Cuadro 4)

Cuadro 4. Población y muestra

Cargo	**Rango**	**Cantidad**
Jefe de la División	Comisionado Agregado	1
Jefe de la Brigada	Comisionado	1
Jefe Auxiliar	Supervisor Jefe	1
Supervisor Inmediato	Supervisor Jefe	1
Jefe de Instalaciones	De Supervisor a Supervisor Jefe	3
Motorizados	De Oficial a Supervisor Agregado	30
Apoyo Interno (Auxiliares)	De Oficial a Oficial Jefe	3
	TOTAL =	**40 Funcionarios**

Fuente: Elaboración propia (2019)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica es el método o procedimiento a seguir para obtener una información. Son las que permiten obtener o recabar información de fuentes primarias y secundarias. Al respecto, según Palella y Martins (2012:82) dicen que la técnica "es el procedimiento particular, reflexivo y confiable aplicado al empleo de un instrumento, al uso de material, al manejo de una determinada situación… la técnica es la táctica". Igualmente, los mismos autores señalan más adelante que una técnica "es una forma particular para aplicar un método y está referida a los procedimientos

empleados para la recolección y tratamiento de datos".

Prosiguen, Palella y Martins (2012:115) indicando que la técnica "representa los medios auxiliares con que cuenta un investigador para aprender el estudio con un fin específico". Asimismo, los autores mencionan que las técnicas de recolección de datos, "son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizarán técnicas como observación, entrevistas, encuestas, pruebas, entre otros".

Por consiguiente, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. Entre las técnicas que se utilizaron en dicha investigación y en vista de los tipos de datos que se pretendieron recoger se utilizó: la observación directa y la encuesta.

En cuanto a la observación directa, según Palella y Martins (2012:115) la definen como "el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia…A través de los sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea y luego lo organiza intelectualmente". De igual manera, los autores citados comentan que la observación es directa "cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar". Palella y Martins (2012:118).

Mientras que la encuesta, para Palella y Martins (2012:123) "es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello,..., se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito". En vista de lo anterior, se utilizó esta técnica en esta investigación porque se ajusta a la misma debido a su flexibilidad, comodidad y condición puesto que por ser una institución pública, la muestra seleccionada reflejó inquietud y recelo al contestar preguntas que lo puedan perjudicar más adelante, por lo que en este caso al hacerlo desearon realizarlo en el anonimato.

Hechas las consideraciones anteriores, se procede a mencionar por consiguiente los instrumentos que se utilizaron en dicha investigación, para Palella y Martins (2012:125) un instrumento de recolección de datos “es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Entre los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación estuvo, un cuaderno de notas y el cuestionario. En cuanto al cuaderno de notas, Arias (2012:69,70, 126) lo define como “un instrumento o recurso de papel que utiliza el investigador para anotar todos aquellos aspectos observados”.

En lo referente al cuestionario, según Palella y Martins (2012) conceptualizan que:

> El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua. Como parte integrante del cuestionario o en documento separado, se recomienda incluir unas instrucciones breves, claras y precisas, para facilitar su solución. (p.131).

Por todo lo expuesto, en el presente estudio se utilizaron dos (2) cuestionarios, uno por cada variable a fin de flexibilizar la recolección y facilitar el proceso de tabulación y análisis y posteriormente su correlación. Así, los instrumentos estuvieron conformados por dos secciones, la carta de presentación junto con las instrucciones a seguir y el cuerpo del mismo con una leyenda de significado de las opciones.

Este último, estuvo integrado por una serie de propuestas con preguntas cerradas que, a través de una escala de cinco (5) alternativas tipo Lickert, permitió identificar los factores motivacionales de los funcionarios policiales basado en la teoría de las necesidades de Maslow, caracterizar las dimensiones presentes en el

compromiso organizacional de los mismos apoyado en el teoría de Meyer y Allen para posteriormente conocer si existe o no una correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el fin de establecer dicha correlación y así mediante los resultados poder optimizar la motivación laboral y el compromiso organizacional de los funcionarios policiales.

Validez del Instrumento

De acuerdo a la información suministrada por Pérez (2009:70), la validez de un instrumento "…se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores. Es realizada por un grupo de especialistas del tema en estudio y con experiencias en metodología de investigación". De modo que, en consonancia con estos señalamientos para establecer la validez de contenido del instrumento de medición, se procedió, en primer término, a definir conceptualmente las dimensiones.

Adicionalmente, fue sometido a juicio de expertos, consultando a tres profesores del Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, experto en las dimensiones a estudiar y en el diseño de instrumentos de medición. Estos profesores valoraron el instrumento, tomando en cuenta la congruencia de los ítems con los indicadores que se pretendieron medir; así como también la pertinencia con los objetivos propuestos, el contenido, la claridad y precisión de la redacción de las afirmaciones y la adaptación al nivel de los encuestados. Para recolectar la información de los expertos se aplicó un instrumento validado por la facultad.

Asimismo, otros expertos que aportaron su experticia para validar el instrumento señalaron que los mismos guardaban correspondencia para el logro de los objetivos. Una de las expertas en el área de administración de empresas sugirió modificar las alternativas en el instrumento de la motivación laboral, por la cual las mismas fueron tomadas en cuenta. Por otro lado, los expertos señalaron que los ítems

permitían medir los objetivos propuestos de la investigación y que los mismos se presentaban de forma lógica y secuencial.

Confiabilidad del Instrumento

En cuanto a la confiabilidad de un instrumento, para Palella y Martins (2012:165) "…un instrumento es confiable cuando, aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias, los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos… la confiabilidad se determina aplicando el instrumento a la misma persona, no a personas diferentes". Igualmente, Pérez (2009:89), señala que "se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados… Para establecer la confiabilidad del instrumento, la prueba piloto es lo recomendable". En consecuencia, en el presente estudio, se realizó una prueba piloto a funcionarios con características similares a los integrantes de la muestra, pero que no formaron parte de la misma. Además, de acuerdo al tipo de escala aplicada, se calculó la confiabilidad de consistencia interna a través del método de Alpha de Cronbach, cuya fórmula es: **Alpha = N / N – 1 * 1 – St / S**

Dónde:

N = El número de Ítems

N – 1 = El número de Ítems – 1 grado de libertad

St = Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S = Varianza de la suma de los Ítems

Para la interpretación de los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach se aplicaron los siguientes criterios:

Cuadro 5. Criterios de interpretación del Alpha de Cronbach

Rangos	Magnitud
0,81-1,00	Muy Alta Confiabilidad
0,63-0,80	Alta Confiabilidad

0,51-0,62	Regular Confiabilidad
0,01-0,50	No hay Confiabilidad

Fuente: Ruiz (2012)

En vista de lo anteriormente expuesto se puede concluir que la confiabilidad de los instrumentos utilizados fue muy alta por los resultados obtenidos y absolutamente confiable puesto que se realizó tanto en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel como por el programa SPSS versión 25.0. Por consiguiente, los mismos arrojaron los siguientes valores:

- ✓ Instrumento de Motivación Laboral: 0,859
- ✓ Instrumento de Compromiso Organizacional: 0,808

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

La técnica de análisis de datos es la forma de procesar la información recolectada, ordenándola y organizándola, en otras palabras, para Arias (2009), señala al respecto:

> En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera el caso. En lo que se refiere al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducciones, análisis, síntesis o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados. (p.111).

El análisis de la información se llevó a cabo tanto escrita como gráficamente. Las imágenes que arrojaron la observación y los datos cuantitativos fueron descritas de manera de narración, detallando los elementos que guarden relación con el problema del estudio.

Por otro lado, los datos cuantitativos que fueron recogidos a través de los

cuestionarios, se analizaron con la estadística descriptiva, que según Palella y Martins (2012:175,115) “consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficos”, que permitió obtener porcentajes que se muestran por medio de representaciones gráficas, que según los autores citados comentan que “la representación gráfica tiene por objeto, además de resumir la información, producir un impacto visual, pero no debe sustituir la presentación de los datos en cuadros o tablas porque éste es un modo más serio de resumirlos, a la vez que facilita una interpretación objetiva y detallada”.

En este estudio en particular, se detallaron los resultados en gráficas de barras por dimensión, con su correspondiente tabla o cuadro de frecuencias y el análisis de los mismos. Es así como, la información que estuvo recolectada en los cuestionarios fue categorizada, codificada y tabulada, aplicando para su análisis herramientas de la estadística descriptiva como distribución de frecuencias. Para ello se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25.0, elaborando, además, tablas y gráficos para una mejor comprensión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la presente investigación es el analizar la relación entre las variables motivación laboral y compromiso organizacional de los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial de manera que esta información pueda usarse para futuros trabajos de investigación que puedan ampliar más este estudio y puedan diseñar e implementar programas, estrategias y planes de acciones para optimizar la motivación laboral y esta a su vez influirá de manera positiva en el compromiso organizacional, ya que a mayor motivación laboral mayor será el compromiso organizacional de los funcionarios policiales. Por consiguiente, el estudio permitió un importante acercamiento para conocer aspectos significativos que influyen hoy día en cuanto a la motivación y al compromiso de las personas para con la empresa o institución en la cual desempeñan sus labores.

El estudio parte entonces en determinar si existe o no correlación entre las variables motivación laboral y compromiso organizacional para que a través de los hallazgos se puedan dar sugerencias o recomendaciones adecuadas para poder subsanar, corregir, aumentar y mejorar la motivación laboral hasta el punto de optimizarla y en consecuencia esto influirá de manera positiva en el compromiso organizacional. A continuación se elabora una serie de conclusiones atendiendo al satisfactorio cumplimiento de los objetivos específicos formulados:

1.- A manera de resumen, al analizar de manera global los resultados relacionados con la variable o dimensión motivación laboral, se evidenció que en lo

referente a los factores internos o intrínsecos a saber, los indicadores: Autorrealización y Aprecio o Estima se evidenciaron debilidades en el nivel de realización, reconocimiento, satisfacción, responsabilidad, realización de deseos y ambiciones de los funcionarios policiales. Ya que la institución policial no le brinda u ofrece la oportunidad al funcionario para un trabajo retador o desafiante a nivel profesional y de carrera; por otro lado, no existe incentivo al logro, no hay crecimiento en el puesto de trabajo y menos aún se le da responsabilidad al funcionario policial.

De igual forma, se identificaron debilidades en el desarrollo de actividades de crecimiento personal y el reconocimiento institucional y social por la labor realizada. Además, es necesario precisar, que aún y cuando, para la mayoría la institución ejecuta acciones para el mejoramiento profesional y formación académica, un considerable porcentaje no estuvo de acuerdo con esta afirmación, por lo que se requiere revisar este aspecto.

Por otra parte, en cuanto a los factores externos o extrínsecos a saber, los indicadores: Fisiológicos, Seguridad y Sociales, la fortaleza se centró en la relación existentes entre los compañeros de trabajo y sus superiores. Existe camaradería y excelente compañerismo lo que genera a su vez una buena comunicación. Asimismo, los días de descanso, la estabilidad laboral, el prestigio y la reputación que provee la institución se mostró como fortalezas. No obstante, el salario, los beneficios sociales, las condiciones laborales y los recursos, fueron identificados como debilidades. Por consiguiente, ya diagnosticado o identificado los factores motivacionales en los funcionarios policiales de acuerdo al primer objetivo específico y basado en la teoría de las necesidades de Maslow pasamos entonces al siguiente objetivo.

2.- Se puede concluir refiriéndose a esta dimensión como lo es el compromiso afectivo como ventajoso o positivo para la institución policial puesto que goza de un personal policial que siente como suya la institución, que se involucra con ella y que da lo mejor de sí para el beneficio mutuo; esto está en armonía con lo que expresó

Davis y Newstrom (1999) acerca del compromiso organizacional afectivo y su involucramiento en el trabajo donde señaló que “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energías en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias” (p. 280).

En cuanto al compromiso de permanencia o continuo se comprobó una tendencia positiva hacia la institución policial por el hecho que su personal aun contando con otras opciones de trabajo, en mejores condiciones y con beneficios que superan con creces al empleo actual se mantienen en la institución a pesar de ello; este aspecto refleja la permanencia y solidez de la institución policial. A pesar de las carencias, salario bajo y ausencias de beneficios no consideran otra opción de trabajo y esto es debido a las oportunidades que les brinda el representar al Estado, poseer autoridad y el estar uniformado. En otras palabras, el poseer otras motivaciones independientes al trabajo que realiza, la cual les proporciona otra entrada de dinero de forma lícita y que ayudan considerablemente a mantenerse así mismo y a sus familiares en cuanto a alimentación, vestido, calzado, salud, entre otros.

Por ende, los funcionarios que se mantienen en la institución en la actualidad no contemplan dejarla, porque tienen o les facilita beneficios a pesar de la situación económica, a la hiperinflación del país y al alto costo de la vida. Ahora bien, en cuanto a si el funcionario continúa en la institución por las ventajas y beneficios que esta les brinda se presentó una debilidad, ya que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados señaló mantenerse allí solo por los beneficios que esta les provee pero de forma indirecta, ósea, que cuando ya el funcionario no cuente con este beneficio de forma indirecta puede elegir fácilmente dejar la institución sin pensarlo.

El otro cincuenta por ciento (50%) toma en cuenta la inversión que ha hecho el funcionario con el pasar del tiempo, como la antigüedad, el estatus tanto dentro como fuera de la institución, el rango o jerarquía obtenido, su cargo o responsabilidad y los beneficios que éste les proporciona, entonces el funcionario contempla quedarse o mantenerse en la institución y espera que su inversión sea retribuida. Sin embargo, es

menester aclarar que un empleado con un alto compromiso de permanencia o continuo mantiene un nivel bajo laboral dentro de la institución, limitándose estrictamente a realizar lo necesario para seguir dentro de la misma.

Esto es un aspecto negativo para la institución ya que contar con un personal con un compromiso continuo no es eficiente y eficaz, no es rentable, no produce, no tiene el deseo de dar lo mejor de sí a favor de la institución. Por lo tanto, es un punto o aspecto donde debe trabajar la institución para poder contar con un personal altamente motivado y con un compromiso afectivo sólido.

Por último, en este objetivo tenemos el compromiso normativo el cual muestra una tendencia un poco negativa hacia la institución policial, porque a pesar de que exista circunstancias que estrechen la relación laboral del personal con la institución, estas provienen de la parte externa más no interna; este es un aspecto desfavorable para la institución puesto que el personal que ya no posea esas circunstancias favorables para él, contemplará sin duda la renuncia inmediata, la solicitud de la baja o la deserción, sin importar el pago por sus prestaciones sociales o el servicio prestado a la institución, tal como se ha venido suscitando. Y más aún cuando la mayoría de su personal es profesional, está altamente capacitado, cualificado, posee actitudes y aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñarse en cualquier otra rama o empresa líder en el mercado tanto dentro como fuera del país.

Asimismo, otra debilidad manifiesta es que la mayoría del personal policial manifestó no sentir ningún sentimiento de culpabilidad en dejar ahora mismo la institución, sin preaviso, sin justificativos y sin explicaciones; inclusive sin percibir su paga por los años de servicios prestados a la misma. Es por ello, que la institución debe trabajar y emplear estrategias para poder mantener a su personal satisfecho contento y comprometido.

En relación a que el personal tenga una sensación de deuda con la institución es otro aspecto en donde debe trabajar la misma puesto que la mayoría del personal encuestado señalo no sentir ningún tipo de deuda con la institución y esto puede darse

a causa de que una gran parte del personal antiguo abandonó y sigue abandonando a la institución de una forma u otra, puede ser por solicitud de baja, otros por deserción, unos por procedimientos disque fuera del margen de la ley y los privan de libertad, otros los suspenden, algunos los destituyen y otros que lamentablemente cumpliendo su deber o estando de permiso son víctimas de la delincuencia y son asesinados.

Mientras por otro lado, están los nuevos ingresos, un personal joven, sin experiencia, pero con deseos de superación que al ver la realidad de ser y vivir como funcionario policial, de trabajar tres meses de pasantías sin cobrar salario ni obtener beneficios, que la realidad esos tres meses se alargan y son cuatro, cinco y hasta seis meses optan por desertar y abandonar la institución policial puesto que como está la situación económica del país no pueden subsistir y esto se agudiza si posee responsabilidades familiares, no lo hacen los que están recibiendo su salario menos aun los que no lo están recibiendo. En cuanto a si su personal es leal, la institución lo tiene como fortaleza, casi la totalidad de su personal respondió que pese a toda la carencia, bajo salario y escasos beneficios su compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización.

Igualmente, como fortaleza la institución posee un personal que se siente obligado moralmente a continuar con la institución, ya sea porque ha recibido algunos beneficios de ella o ha sido recompensado en el transcurso de sus años de servicio y por ende tiene una sensación de deuda, posee un sentimiento de obligación de forma voluntaria de seguir como miembro de la institución y luchar a favor de la misma. Por lo tanto, mantienen una lealtad y un sentido moral de continuar como miembro activo en la institución, creándose de esta manera un sentido de reciprocidad entre el funcionario policial y la institución.

3.- En cuanto al tercer y último objetivo se concluyó de acuerdo a los resultados arrojados por el programa SPSS IBM versión 25.0 que la motivación laboral incide positivamente en el compromiso organizacional y que la correlación es significativa

puesto que arrojo una probabilidad de r_s= 0,365 cayendo este en zona de rechazo, lo que significa un regular grado bajo de correlación o correspondencia. Por consiguiente, de acuerdo a esto se rechaza que no hay correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional y se acepta que si hay correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional; en conclusión se puede afirmar que si hay correlación entre las dos variables pero, en regular grado bajo por lo que la institución debe abocarse al respecto para que esto no vaya en detrimento y termine disminuyendo al bajo grado bajo de correlación o peor aún que no exista ni motivación ni compromiso.

Asimismo, se concluye que se debe sugerir a la institución que de forma inmediata se realice un plan de mejora enfocado en satisfacer las necesidades de los funcionarios contribuyendo en una mejora de la motivación de estos y por lo tanto en un mejor compromiso organizacional para así obtener alto grado de correlación.

Adicionalmente, se puede indicar que la motivación incide en el compromiso organizacional de manera preocupante puesto que el programa arrojó un resultado regular grado de correlación bajo.

Finalmente, se manifiesta según los resultados obtenidos que como no hay mucha motivación laboral en consecuencia no hay mucho compromiso organizacional.

Recomendaciones

En la administración es de suma importancia la formulación y ejecución de planes de acciones y/o estrategias, ya que si estas, son claras y bien definidas se obtendrá mejores resultados en cada proyecto propuesto. Con respecto a esto, el que no existan estas herramientas gerenciales en la administración como son los planes de acción y estrategias gerenciales hacen débil a cualquier organización o institución, y sobre todo si están direccionadas a que se ejecuten con los trabajadores. Este trabajo

de grado ha realizado un recorrido, donde se han planteado varias sugerencias y/o recomendaciones para elevar la motivación laboral en los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial y en consecuencia mejorar el compromiso organizacional. Realizadas entonces las conclusiones del trabajo, se presentan unas series de recomendaciones para que sean aplicadas por esta institución policial u otras que puedan estar pasando por esta situación:

- ✓ En base a los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda a los directivos de la institución policial, que realicen modificaciones en aquellos aspectos, que se perciban como negativos. Sin duda, se obtendrían mejores resultados al replantear nuevos sistemas de compensación y de reconocimientos al buen desempeño de los funcionarios policiales.
- ✓ Realizar un plan de mejora para obtener alto grado de correlación, debido a que a mejor motivación laboral mejor compromiso organizacional.
- ✓ Involucrar a los funcionarios policiales en nuevos proyectos de mejoramiento de carrera y hacer seguimiento a los resultados.
- ✓ Otorgarles reconocimientos en público y en privado a los funcionarios policiales que hayan sobresalido en su resultado o que hayan realizado procedimientos de envergadura.
- ✓ Organizar y ejecutar actividades recreativas por parte de la institución, en donde se les brinde la posibilidad a todo el personal policial de participar activamente y unir los lazos de amistad, fraternidad y cooperación, y a su vez permita disminuir el nivel de agotamiento y descontento interno.
- ✓ Implantar diversos bonos a los funcionarios policiales que sean complementos al sueldo mensual devengado.
- ✓ Brindarles a los funcionarios otros beneficios laborales a diferencia de

los de la ley orgánica del trabajo.

- ✓ Designar cursos de capacitación que contribuyan al crecimiento personal de los funcionarios policiales, porque siempre será más rentable trabajar con funcionarios felices.
- ✓ Crear incentivos y reconocimientos al personal policial, con la finalidad de motivarlos para aumentar su sentido de responsabilidad, ética y profesionalismo.
- ✓ Incentivar la comunicación directa, fluida y efectiva, que fortalezca las relaciones entre los funcionarios y superiores de los diferentes Centro de Coordinaciones Policiales, Estaciones Policiales, Divisiones, Brigadas y Departamentos.
- ✓ Planificar talleres de motivación al logro y desarrollo personal que les permita elevar la autoestima, los deseos de superación y eficiencia en los funcionarios policiales.
- ✓ Aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia, responsabilidad y puntualidad a través de reconocimientos.
- ✓ Asegurar una prestación de servicio de seguridad de buen nivel a través de la exigencia de competencias mínimas en los procesos de selección y captación.
- ✓ Dado que cada persona se diferencia por tener una realidad diferente a las demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre su autorrealización, en su vida cotidiana no siempre son satisfechas, el presente estudio tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral de los funcionarios policiales en determinadas facetas, en virtud a ello se recomienda charlas y talleres de motivación personal y motivación hacia el trabajo destinado a los funcionarios policiales de la Brigada Motorizada de Seguridad Vial así como a todos los policías que hacen vida en esta noble institución.

- ✓ Sería muy positivo implementar acciones tendientes a consolidar en la institución los valores y objetivos, para acrecentar el sentimiento de permanencia del capital humano de la institución.
- ✓ Por último, se recomienda que la institución enfoque de manera real sus esfuerzos por mejorar la motivación laboral y fortalecer el compromiso organizacional de manera que los funcionarios puedan permanecer dentro de la institución. Esto traería como consecuencia la disminución de problemas relacionados con el ausentismo, la deserción, la solicitud de bajas, la rotación y/o transferencia del personal policial, mejorando los procesos de selección de nuevos aspirantes, acelerando los procesos de adaptación y la retención de los nuevos ingresos de personal policial.

LISTA DE REFERENCIAS

Aamodt, M.; Reyes, L. y Catillo, R. (2010). **Psicología Industrial y Organizacional**. México: Cengage Learning Editores.

Acuña, Y. (2016). **Propuesta de Mejora del Nivel de Compromiso de los Trabajadores en la Empresa Cerámicos Lambayeque**. Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque. Recuperada de http://54.165.197.99/bitstream/usat/.

Alcalá, K. (2015). **La Motivación de los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo y su Influencia en el Comportamiento Organizacional**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Faces. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Alles, M. (2005). **Desempeño por Competencia**. Evaluación de 360. Ediciones Granica. Buenos Aires.

Alles, M. (2006). **Selección por Competencia**. Ediciones Granica. Buenos Aires. México Santiago-Montevideo.

Alles, M. (2013). **Comportamiento Organizacional: Cómo Lograr un Cambio Cultural a través de Gestión por Competencias** [libro en línea].Buenos Aires: Granica. Recuperado de: http://books.google.es /books?id=4ZdfAAAAQBAJ&print sec=frontcover&hl= es&source= gbs_ge_ summary_r&cad=0#v=onepage&q&f= false.

Amorós, D. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36463269/Comportamiento_Organizacional.pdf.

Amorós, E. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo [libro en línea].Recuperado de: Aproximación a un modelo. (1era. Edición). Editorial IPAPEDI. Valencia – Venezuela.
Arciniega, L. (2002). **Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?** Consultado el 13 de julio de 2005 en el world wide web: http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/ material/Articulo Luis Arciniega Compromiso Organizacional.pdf.

Arias, F. (2001). **El Compromiso Personal hacia la Organización y la Intención de Permanencia: Algunos Factores para su Incremento**. México, Edit. UNAM. Revista de Contaduría y Administración, Nº 200, enero - marzo 2001.

Arias, F. (2001). **El Compromiso Personal hacia la Organización y la Intención de Permanencia Algunos Factores para su Incremento**. Nro. 200 México: UNAM. Disponible http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA 20001.pdf [Consulta: 2014, junio 25].

Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (4ta. Ed.). Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

Arias, F. (2009). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica**. (5ta. Ed.). Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica**. (6ta. Edición). Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

Arias, F. y Heredia, V. (2001). **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. México: Trillas.

Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados. Séptima Edición. Caracas, Venezuela.

Barberá, E. y Molero, C. (1996). **Motivación Social**. En I. Garrido (Ed.), Psicología de la motivación. Madrid. Editorial Síntesis.

Barraza, A. y Acosta, M. (2008). **Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución de Educación Media Superior**. Innovación Educativa, 8(45), 20-35.

Becker, H.S. (1960). **Notas Sobre el Concepto de Compromiso**. American Journal of Sociology, 66, 350-360.

Bob, N. (2002). **1001 Formas de Motivar**. (2da. Edición). Editorial Gestión 2000. Venezuela.

Bob, N. (2002). **1001 Formas de Recompensar a sus Empleados**. (1ra. Edición). Ediciones Gestión 2000. España.

Bob, N. (2005). **La Evaluación Comunicativa, Factor de Desarrollo Humano, 1001 Formas de Recompensar a los Empleados**. California-Estados Unidos: Editorial Norma.

Böhrt, R. y Díaz, F. (2014). **El Compromiso Organizacional entre Obreros: Un Estudio en Cuatro Organizaciones Bolivianas**. Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP, 12(2), 227-245.

Bravo, C. (2016). **Clima y Compromiso Organizacional en una Mediana Empresa Manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración con Énfasis en Negocios de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, S.L.P. México.

Cárdenas, H. (2015). **Relación entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los Docentes de la Facultad de Economía y Planificación de la Universidad Nacional Agraria La Molina**. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Recuperada de http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/.

Casa, N (2015). **Los Niveles de Absentismo Laboral y su Incidencia en el Compromiso Organizacional de los Servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Dirección Provincial Cotopaxi**. Tesis de maestría, Universidad

Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperada de http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9281/1/FCHE-PSIP-80.pdf.

Castro, M. (2003). **El Proyecto de Investigación y Esquema de Elaboración**. (2da. Edición). Caracas: Uyapal.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). **Administración. Proceso Administrativo**. (3ra. Ed.). Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, I. (2003). **Administración de Recursos Humanos**. (6ta. Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). **Administración de los Recursos Humanos**. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3ra. Ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. (9na. Ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. México.

Claure, M. y Böhrt, M. (2003). **Tres Dimensiones del Compromiso Organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad**. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Revista AJAYU, año 2003, Vol. 2, Nº 1. Consultado el 14 de julio de 2005 en el world wide web: http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu /volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES %20DEL%20COMPROMISO(Articulo %20Completo).htm.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5.453,** de fecha 24 de marzo de 2000. Caracas – Venezuela.

Crespo, C. Y Ramírez, E. (2016). **Clima y Compromiso Organizacional en una Mediana Empresa Manufacturera de San Luis Potosi, S.L.P**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Maestro en Administración con Énfasis en Negocios. FCA. Universidad Autónoma de San Luis Potosi – Mexico.

Daft, R. y Marcic, D. (2012). **Introducción a la Administración**. Editorial Cengage Learning Latin America.

Dailey, R. (1990). **Comportamiento Organizacional**. (1st. Ed.). Reino Unido: http://www.ebsglobal.net/, p.https ://www. Ebsglobal .net/ documents /course.

Davidoff, L. (1979). **La Organización en el Marco de la Teoría Social**. (3ra. Ed.). Editorial Mc Graw-Hill. México.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (11ma. Ed.). México: McGraw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo**, (10ma. Ed.). México: McGraw-Hill.

De Frutos, B.; Ruiz, M. y San Martín, R. (1998). **Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones del Compromiso con la Organización**. Psicológica, 19(3), 345-366.

De la Rosa, N, (2010). **Como Afecta la Relación del Empleado con el Líder a su Compromiso con la Organización**. Universidad Pablo Olavide, Sevilla, España.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). **Motivación Intrínseca y Autodeterminación en el Comportamiento Humano**. Nueva York: Pleno.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). **Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano**. (5ta. Ed.). Editorial Pearson Educación. México.

Diccionario de la Real Academia Española (2010). J de J Editores. Madrid – España.

Diccionario Enciclopédico Estudiantil Mentor (1998). **Enciclopedia Temática**. Editorial Océano, S.L., Barcelona.

Domínguez, L.; Ramírez, A. y García, A. (2013). **El Clima Laboral como un Elemento del Compromiso Organizacional**. Revista Nacional de Administración. Vol. 4, Nº 1 págs. 59-70.

Edel, R.; García, A. y Casiano R. (2007). **Clima y Compromiso Organizacional**. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en http://eumed.net/libros/2007c/.

Enciso, C. y Villamizar, D. (2014). **Desarrollo del Talento Humano como Factor Clave para el Desarrollo Organizacional**. Una Visión desde los Líderes de Gestión Humana en Empresas de Bogotá DC. Suma de Negocios, 5(11), 39-48.

Espinosa, D. (2016). **La Motivación y Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la División de Proyectos de Archivo de la Empresa Imaging Perú S.A.C., Lima**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

Frankl, V. (1991). **El Hombre en Busca de Sentido**. Barcelona España: Herder.

Frías, P. (2014). **Compromiso y Satisfacción Laboral como Factores de Permanencia de la Generación Y**. Tesis de Grado para optar al título de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Escuela de Postgrado Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Santiago – Chile.

García, M. (2006). **Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual**. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle, Colombia.

Gasia, M. (2015). **El Compromiso Organizacional y su Incidencia en el Desempeño de los Trabajadores del Sector Alimenticio de la Zona Industrial de Cagua, Cagua – Edo. Aragua**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Faces. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Gibson, J. (1996). **Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso**. Madrid: Mc Graw Hill.

Gibson, J. y Colbs, (1995). **Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso**. México: Nueva Editorial Interamericano.

Giovannone, P. (2012). **La Gestión de la Motivación Organizacional con el Enfoque de la Teoría de Herzberg**. **Un estudio empírico**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Maestría no publicado. Universidad Nacional de la Plata, La Plata – Argentina.

Goleman, D. (2006). **Inteligencia Social: La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas**. (1ra. Ed.). Editorial Kairós S.A. Mallorca – Barcelona.

Goncalves, A. (1997). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

Gordon, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. (5ta. Ed.). México: Prentice Hall.

Griffin, R. (2013). **Comportamiento Organizacional. Gestión de Personas y Organizaciones**. (9na. Ed.). Editorial Cengage Learning. Ourense – España.

Guillén, C. y Guil R. (2000). **Psicología del Trabajo para Relaciones**. Madrid – España Editorial Mc Graw Hill.

Hackman, J.R. y Oldham, G. R. (1980). **Motivación a través del Diseño del Trabajo: Prueba de Teoría. Comportamiento Organizacional Desempeño Humano**, vol. 16,250-279.

Hellriegel D.; Slocum, J., Woodman R. (1999). **Comportamiento Organizacional**. (8va. Ed.). México: International Thomson Editores.

Hernández, G. (2011). **Administración de Recursos Humanos. Motivación Individual**. Editorial Consejo de Publicaciones de Luz. Colección Textos Universitarios. Vice Rectorado Académico de la Universidad del Zulia, Mérida-Venezuela.

Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M., (2006). **Comportamiento Organizacional**. México: Mc Graw Hill.

Jericó, P. (2001). **Gestión del Talento. Del Profesional con Talento al Talento Organizativo**. Editorial Prentice Hall Financial Times. Madrid, España.

Katz D. y Kahn R. (1986). **Psicología Social de las Organizaciones**. México: Trillas.

Keth, D. y Newstram, J. (1991). **El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional**. (8va. Edición). Mc Graw Hill.

Kossen, S. (1995). **Recursos Humanos en las Organizaciones**. (5ta. Edición). México: Harla.

Lahey, B. (1999). **Introducción a la Psicología Social.** (3ra. Edición). Editorial McGraw-Hill. México.

Levin, R. y Rubin, D. (2004). **Estadística para Administración y Economía.** (7ma. Edición). Editorial Pearson Educación. México.

Ley del Estatuto de la Función Policial (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Extraordinario. Decreto Nº 2.175 con rango valor y fuerza.** Diciembre 01, 2009. Caracas – Venezuela.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.940, Extraordinario. Decreto con rango valor y fuerza.** Diciembre 07, 2009. Caracas – Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.945, Extraordinario Nº 6.076. Decreto con rango, valor y fuerza.** Viernes 15 de Junio de 2012. Caracas – Venezuela.

Locke, E. (1976). **Motivación de Conducta**. (1ra. Edición). Editorial Prentice-Hall. España.

Loitegui, J. (1990). **Determinantes de la Satisfacción Laboral en Empleados de la Administración Foral de Navarra**. Tesis Doctoral Inédita. Facultad de Psicología, Universidad Complutense. Madrid – España.

López, E. (2017). **Análisis sobre la Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los Trabajadores Adscritos al Área de Auditoria de las Contralorías Municipales del Estado Carabobo**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. Faces. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Luthans, F. (2008). **Comportamiento Organizacional**. (1ra. Edición). Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. México.

Márquez, M. (2001) **Clima Organizacional**. Recuperado de http://www.gestipolis.com.

Martín, C. y Bennett, N. (2013). **El Papel de los Juicios de Justicia en la Explicación de la Relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional**. Gestión de Grupos y Organizaciones; 21: 84-104.

Méndez, A. (2015). **Clima y Compromiso Organizacional Percibido por los Empleados del Parque Arqueológico en México**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración con Acentuación en Recursos Humanos de la Universidad de Montemorelos, México.

Meyer, J. y Allen, N. (1984). **Probando la Teoría de las Apuestas Paralelas del Compromiso Organizacional: Algunas Consideraciones Metodológicas**. Revista de Psicología Aplicada, 69, 372-378.

Meyer, J. y Allen, N. (1990). **La Medición y Antecedentes de Compromiso Afectivo, Continuo y Normativo con la Organización**. Revista de Psicología Ocupacional, 63, 1-18.

Meyer, J. y Allen, N. (1991). **Una Conceptualización de Tres Componentes del Compromiso Organizacional**. Revisión de la Gestión de los Recursos Humanos, 1, 61-89.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). **Compromiso en el Lugar de Trabajo: Teoría, Investigación y Aplicación.** (3ra. Ed.) Estados Unidos de América: Sage Publications Inc.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). **Compromiso en el Lugar de Trabajo: Teoría, Investigación y Aplicación**. Londres: Publicaciones de Sage.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). **Compromiso en el Trabajo**. Madrid: Pearson.

Meyer, J.; Allen, N. y Smith, C. (1993). **Compromiso con las Organizaciones y las Ocupaciones: Extensión y Prueba de una Conceptualización de Tres Componentes**. Revista de Psicología Aplicada, 78, 4, 538-552.

Montoya, E. (2014). **Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en Trabajadores de Contact Center**. Repositorio Académico de la UPC. Lima, Perú, pp. 1-76.

Moreno, B. y Báez, C. (2010). **Factores y Riesgos Psicosociales, Formas, Consecuencias, Medidas y Buenas Prácticas**. Madrid: Ediciones UAM.

Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). **Vínculos entre la Organización y los Empleados: La Psicología de la Commmitment, el Absentismo y el Volumen de Negocios**. Prensa Académica de California.

Muñiz, R. (2006). **La Motivación en el Entorno Laboral**. Extraído el 14 de mayo del 2014 en:http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm.

Muñoz, A. (1990). **Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo**. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. España. Pág 293.

Palella, S. y Martins, F. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (3a. Ed.). 1ra. Reimpresión. Editorial FEDUPEL. Caracas.

Peiro, J. y Prieto, F. (1996). **Tratado de Psicología del Trabajo. La Actividad Laboral en su Contexto**. España: Ediciones Amarú.

Pérez, A. (2009). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. (3ra. Edición). Fondo Editorial de la UPEL. Caracas –Venezuela.

Pérez, R. y Ramírez, T. (2014). **Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas**. Repositorio digital de tesis PUCP, pp. 1-52.

Pinto, L. (2015). **Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad Rodrigo Facio. Costa Rica.

Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. y Boulian P. (1974). **Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y Rotación entre los Técnicos Psiquiátricos**. Revista de Psicología Aplicada. 59(5): 603-9.

Reeve, J. (1994) **Motivación Y Emoción**. Editorial: S.A. Mc Graw Hill Interamericana de España.

Reichers, A. E. (1985). **Una Revisión y Reconceptualización del Compromiso Organizacional**. Academy of management review, 10, 4: 65-76.

Rivera, O. (2010). **Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su Correlación con Variables Demográficas**. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Recuperado de: http://tesis. pucp. edu. pe/repositorio/handle/123456 789/4807).

Robbins, S. (1994). **Compromiso Organizacional: Teoría y práctica. (**7ma. Edición). Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. (1996). **Compromiso Organizacional**. (7ma. Edición). México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. (7ma. Ed.). San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. (2003). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones**. **La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado**. Editorial Granica. Argentina.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (13ra. Edición). Editorial Pearson. México.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Robbins, S. y Couter, M. (2005). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Robbins, S. y Judge T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (10ma. Edición). México: Pearson Educación.

Rodríguez, E. (2013). **Propuesta de Plan de Mejora del Clima Laboral en las Agencia de una Entidad Microfinanciera Ubicada en la Ciudad de Chiclayo**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (183).

Rodríguez, F. Y Betanzos N. (2007). **Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional Como Variable Actitudinal.** Publicaciones de la Universidad de Murcia. Edición Impresa 0212-9728. España.

Rodríguez, R. y Pezo, A. (2005). **Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos**. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Ruiz, J. (2012). **Teoría y Práctica de la Investigación Cualitativa.** Universidad de Deusto. Bilbao – España.

Soberanes, L. y De la Fuente, A. (2009). **El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones**. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 5(9), 120-127.

Steers, R. (1977). **Antecedentes y Resultados del Compromiso Organizacional**. Ciencias Administrativas Trimestrales, 46-56.

Torres, L. y Díaz, J. (2012). **Compromiso Organizacional: Actitud Laboral Asertiva para la Competitividad de las Organizaciones**. Revista Arbitrada de Formación Gerencial, 2(1).

Varela, O y Salgado, E. (2010). **El Desempeño de los Individuos en las Organizaciones**. Editorial: IESA. Caracas, Venezuela.

Weinert, A. B. (1981). **Manual de Psicología de la Organización**. Traducido y Editado en Barcelona: Herder, 1985.

Zepeda, F. (1999). **Psicología Organizacional**. México: Addison Wesley Longman de México S.A. de C. V.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LOS DATOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

Instrumento de Recolección de Datos
(Factores Motivacionales y Dimensiones del Compromiso)

Estimado Oficial de Policía: El presente instrumento tiene como propósito conocer la motivación laboral y las dimensiones del compromiso organizacional que inciden en su actividad laboral, los mismos buscan indagar el grado de conocimiento que tiene usted con respecto a la motivación laboral y al compromiso organizacional. Es importante señalar que dicho instrumento será aplicado de manera directa por el investigador, la información que suministren en este instrumento será de carácter confidencial y anónimo, cuyo fin será exclusivamente académico. Por tal razón, se requiere responder con la mayor objetividad y honestidad posible para contar con información certera y ajustada a la realidad.

El cuestionario está estructurado por un conjunto de proposiciones presentadas en escala tipo Likert con cinco (05) alternativas de respuestas, a continuación las instrucciones para su llenado:

- Lea cuidadosamente las preguntas antes de responder.
- En caso de duda consulte con el investigador.
- Asegúrese de tener claro lo propuesto en la pregunta antes de responder.
- Responda de manera objetiva a las preguntas formuladas.
- Asegúrese de contestar todas las preguntas del cuestionario.
- Para cada ítem marque con una "X" una sola casilla.

Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de investigación 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.

Atentamente:

Carlos Coronel

Siglas	Leyenda	Valor
T/A	Totalmente De Acuerdo	5
A	De Acuerdo	4
Ni A / Ni D	Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	3
D	En Desacuerdo	2
T/D	Totalmente En Desacuerdo	1

MOTIVACIÓN LABORAL

Nº	ITEMS	T/A (5)	A (4)	Ni A / Ni D (3)	D (2)	T/D (1)
1	Considera Ud. que su sueldo le permite cubrir sus necesidades básicas (alimentación, vestido, salud y vivienda)					
2	Considera Ud. que el sueldo devengado conjuntamente con los beneficios económicos y sociales que ofrece la institución le permiten vivir dignamente					
3	Considera Ud. que se siente satisfecho con los beneficios sociales y monetarios que le brinda la institución policial					
4	Considera Ud. que los días de descanso compensan las jornadas de trabajo					
5	Considera Ud. que las oficinas, el mobiliario y los equipos de trabajo se encuentran en buenas condiciones para realizar sus labores					
6	Considera Ud. que la dotación de: uniformes, vehículos, equipos (básicos y anti-motín), dados por la institución le satisface y son seguros					
7	Considera Ud. que la estructura física cuenta con buena iluminación, ventilación, limpieza y orden para el desarrollo de su labor					
8	Considera Ud. que la organización policial le provee estabilidad laboral					
9	Considera Ud. que la organización policial le ofrece una póliza de seguro adecuado para usted y su grupo familiar					
10	Considera Ud. que su ambiente de trabajo es seguro					
11	Considera Ud. que goza de aprecio y estima por parte de sus compañeros de trabajo					
12	Considera Ud. que goza del respeto de sus superiores					
13	Considera Ud. que la institución policial organiza reuniones sociales y laborales para estrechar vínculos					
14	Considera Ud. que la institución policial le provee prestigio y buena reputación					
15	Considera Ud. que la institución policial le otorga reconocimientos					
16	Considera Ud. que la sociedad reconoce su trabajo					
17	Considera Ud. que la organización policial le ofrece desarrollar carrera en el campo policial					
18	Considera Ud. que la institución policial aprovecha sus competencias (conocimientos, habilidades y destrezas)					
19	Considera Ud. que la institución policial le facilita su formación académica					
20	Considera Ud. que la institución policial lo toma en cuenta para asumir nuevas responsabilidades y alcanzar un mejor desempeño laboral					

Siglas	Leyenda	Valor
T/A	Totalmente De Acuerdo	5
A	De Acuerdo	4
Ni A / Ni D	Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	3
D	En Desacuerdo	2
T/D	Totalmente En Desacuerdo	1

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nº	ITEMS	T/A (5)	A (4)	Ni A / Ni D (3)	D (2)	T/D (1)
21	Tengo voluntad por dar mi mayor esfuerzo para el éxito de la institución					
22	Me he integrado plenamente con la institución					
23	Manifiesto orgullo de pertenecer a esta noble institución					
24	Esta institución tiene un gran significado para mí					
25	Siento apego emocional a la institución					
26	Siento como mío cualquier problema que presente la institución					
27	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución					
28	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución					
29	Cuento con diversas opciones de trabajo, fuera de esta institución					
30	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en esta institución, consideraría otra opción de trabajo					
31	Otras personas dependen de los ingresos que obtengo en esta institución					
32	Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera					
33	Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad					
34	Si continúo en esta institución es porque en otra no tendría las ventajas y beneficios que tengo aquí					
35	Trabajo en esta institución porque lo necesito, no porque yo quiera					
36	Podría dejar mi trabajo aunque no tuviera otro a la vista					
37	Existen circunstancias que estrechan fuertemente mi relación laboral con esta institución					
38	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo					
39	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos					
40	Tengo una sensación de deuda con la institución					
41	Soy leal a la institución donde laboro					
42	Tengo la obligación moral de permanecer en la institución					
43	Creo que le debo mucho a esta institución					
44	No estaría bien dejar la institución, aunque ganara en el cambio					

ANEXO B

FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: _____

Institución donde labora: _____

Cargo que ocupa en la Institución: _____

ITEMS	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		CLARIDAD		CONTENIDO	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Evaluador: _____

Firma: _____

Fecha de validación: _____/_____/_____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: _____

Institución donde labora: _____

Cargo que ocupa en la Institución: _____

ITEMS	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		CLARIDAD		CONTENIDO	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Evaluador: _____

Firma: _____

Fecha de validación: _____/_____/_____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: _____

Institución donde labora: _____

Cargo que ocupa en la Institución: _____

ITEMS	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		CLARIDAD		CONTENIDO	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Evaluador: _____

Firma: _____

Fecha de validación: _____/_____/_____

ANEXO C

JUICIO DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

JUICIO DE EXPERTO (1)

Yo, _____, titular de la cédula de identidad Nº _____, de profesión_____, por medio de la presente doy validez al instrumento presentado para mi revisión por Carlos Coronel, para ser aplicado en la Investigación de Estudios de Postgrado titulado: **"MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS POLICIALES DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL";** el cual cumple con los requisitos exigidos para dicho estudio. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En _____ a los _____ días del mes de Octubre del año 2019.

_____
Firma

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

JUICIO DE EXPERTO (2)

Yo, _____, titular de la cédula de identidad Nº _____, de profesión_____, por medio de la presente doy validez al instrumento presentado para mi revisión por Carlos Coronel, para ser aplicado en la Investigación de Estudios de Postgrado titulado: **"MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS POLICIALES DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL";** el cual cumple con los requisitos exigidos para dicho estudio. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En _____ a los _____ días del mes de Octubre del año 2019.

_____
Firma

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA

JUICIO DE EXPERTO (3)

Yo, _____, titular de la cédula de identidad Nº _____, de profesión_____, por medio de la presente doy validez al instrumento presentado para mi revisión por Carlos Coronel, para ser aplicado en la Investigación de Estudios de Postgrado titulado: **"MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS POLICIALES DE LA BRIGADA MOTORIZADA DE SEGURIDAD VIAL";** el cual cumple con los requisitos exigidos para dicho estudio. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En _____ a los _____ días del mes de Octubre del año 2019.

_____
Firma

ANEXO D

COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH EN HOJA DE CÁLCULO Y SPSS

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

09 de Septiembre de 2019

TITULO: La Motivación Laboral y el Compromiso Organizacional en una Brigada Motorizada de Seguridad Vial

Especialista: CARLOS CORONEL

C.I. V- 14.247.517

MOTIVACION LABORAL

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
SUJETOS																					TOTAL
1	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
3	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
4	1	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
5	1	2	1	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
6	1	2	1	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
7	1	2	1	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
8	1	2	1	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
9	1	2	1	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
10	1	2	1	4	2	2	2	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
11	1	1	1	4	2	5	2	4	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	61
12	1	1	1	4	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	51
13	1	1	1	4	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	51
14	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	49
15	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	49
16	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	47
17	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	47
18	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	44
19	1	1	1	2	2	1	2	5	1	1	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	47
20	1	1	1	2	3	1	2	5	1	1	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	46
21	1	1	1	2	1	1	2	5	1	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	42
22	1	1	1	2	1	1	2	5	1	1	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	40
23	1	1	1	5	1	1	2	5	1	1	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	44
24	1	1	1	5	1	1	2	5	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	42
25	1	1	1	5	1	1	3	5	1	1	3	4	2	2	2	2	2	2	5	2	46
26	1	1	1	5	1	1	3	5	1	1	3	2	2	2	3	2	3	2	5	2	46
27	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	5	3	2	2	3	2	5	2	5	2	49
28	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	5	5	2	2	5	2	5	2	5	2	53
29	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	5	5	2	2	1	2	5	2	5	2	49
30	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	5	5	2	2	1	3	5	2	5	2	50
31	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	5	5	2	5	1	3	5	2	5	3	54
32	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	2	5	1	3	5	3	5	3	51
33	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	2	5	1	3	5	3	5	3	51
34	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	2	5	1	3	5	1	5	3	49
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	5	1	5	5	48
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	5	1	5	1	40
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	5	1	36
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	32
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	28
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	28
TOTAL	43	50	44	136	63	54	84	132	49	57	170	170	124	128	95	99	155	97	152	112	2014

MEDIA	1.075	1.25	1.1	3.4	1.58	1.35	2.1	3.3	1.23	1.43	4.25	4.25	3.1	3.2	2.38	2.48	3.88	2.43	3.8	2.8	50.35
D. EST.	0.267	0.439	0.3	1.5	0.68	0.74	1.1	1.62	0.42	0.5	0.67	0.63	1.22	1.32	1.25	1.04	1.14	1.08	1.24	1.16	10.411
VARIANZA	0.071	0.192	0.09	2.25	0.46	0.54	1.22	2.63	0.18	0.25	0.45	0.4	1.48	1.75	1.57	1.08	1.29	1.17	1.55	1.34	108.39

Formula: ALPHA = N/N-1* 1-St/S 19.959

ALPHA = 0.859 85.9% Mientras mas cerca este de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 20 Número de Items

N -1 = 19 Número de Items -1 grado de libertad

St = 19.96 Sumatoria de varianzas (Items)

S = 108.4 Varianza

Se mide de (0 a 1) :

- 0 - 0,50 No hay Confiabilidad
- 0,51 - 0,62 Regular Confiabilidad
- 0,63 - 0,80 Alta Confiabilidad
- 0,81 - 1 Muy Alta Confiabilidad

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
BRUNO M. VALERA H.
C.I. V-7.575.154
PROFESOR DE ESTADISTICA

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10
    Item11 Item12 Item13 Item14 Item15 Item16 Item17 Item18 Item19 Item20
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE.
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido[a]	0	0.0
	Total	40	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables

Estadísticas de

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.859	20

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Item1	1.08	0.267	40
Item2	1.25	0.439	40
Item3	1.10	0.304	40
Item4	3.40	1.499	40
Item5	1.58	0.675	40
Item6	1.35	0.736	40
Item7	2.10	1.105	40
Item8	3.30	1.620	40
Item9	1.23	0.423	40
Item10	1.43	0.501	40
Item11	4.25	0.670	40
Item12	4.25	0.630	40
Item13	3.10	1.215	40
Item14	3.20	1.324	40
Item15	2.38	1.254	40
Item16	2.48	1.037	40
Item17	3.88	1.137	40
Item18	2.43	1.083	40
Item19	3.80	1.244	40
Item20	2.80	1.159	40

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

09 de Septiembre de 2019

TITULO: La Motivación Laboral y el Compromiso Organizacional en una Brigada Motorizada de Seguridad Vial

Especialista: CARLOS CORONEL

C.I. V- 14.247.517

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

ITEMS	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
SUJETOS																									TOTAL
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	92
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	92
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	90
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	86
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	84
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	82
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	80
12	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	78
13	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	76
14	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	76
15	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	72
16	4	4	3	2	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2	2	4	4	2	68
17	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	4	2	61
18	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	63
19	5	2	5	5	2	2	3	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	70
20	5	3	5	5	3	2	5	2	2	3	5	5	3	3	2	3	2	5	2	2	5	2	2	2	78
21	5	3	5	5	3	3	5	5	2	5	5	5	5	3	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	88
22	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	3	5	2	5	2	2	5	2	2	2	93
23	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	2	2	2	99
24	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	2	2	2	96
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	2	5	2	3	5	2	2	2	95
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	1	5	2	5	2	3	5	2	2	3	92
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	1	5	5	5	3	3	5	2	2	3	96
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	5	3	3	5	2	2	5	90
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	5	5	3	5	2	2	5	92
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	5	5	3	5	3	2	5	93
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	5	1	5	5	5	2	1	89
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	5	1	5	5	5	2	1	89
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	5	1	5	5	5	3	1	90
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	3	1	86
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	88
36	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	84
37	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	84
38	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	80
39	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	1	1	64
40	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	1	1	1	40
TOTAL	174	167	171	172	167	160	164	172	141	103	97	161	89	123	81	97	154	183	98	130	182	135	126	111	3358
MEDIA	4.35	4.175	4.28	4.3	4.18	4	4.1	4.3	3.53	2.58	2.43	4.03	2.23	3.08	2.03	2.43	3.85	4.58	2.45	3.25	4.55	3.38	3.15	2.78	83.95
D. EST.	0.92	0.958	1.09	0.99	1.01	1.2	1.17	0.91	1.4	1.53	1.57	1.31	1.39	1.53	1.19	1.48	1.17	0.64	1.26	1.26	0.64	1.27	1.19	1.39	12.32
VARIANZA	0.85	0.917	1.18	0.98	1.02	1.44	1.37	0.83	1.95	2.35	2.46	1.72	1.92	2.33	1.41	2.2	1.36	0.4	1.59	1.58	0.41	1.63	1.41	1.92	151.79

Formula: **ALPHA = N/N-1* 1-St/S** 35.222

ALPHA = **0.808** **80.8%** **Mientras mas cerca este de 1, Mayor es la Confiabilidad**

N = **20** **Número de Items**

N -1 = **19** **Número de Items -1 grado de libertad**

St = **35.2** **Sumatoria de varianzas (Items)**

S = **152** **Varianza**

Se mide de (0 a 1) :

0 - 0,50 **No hay Confiabilidad**

0,51 - 0,62 **Regular Confiabilidad**

0,63 - 0,80 **Alta Confiabilidad**

0,81 - 1 **Muy Alta Confiabilidad**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

BRUNO M. VALERA H.

C.I. V-7.575.154

PROFESOR DE ESTADISTICA

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Item21 Item22 Item23 Item24 Item25 Item26 Item27 Item28 Item29
              Item30 Item31 Item32 Item33 Item34 Item35 Item36 Item37 Item38
              Item39 Item40 Item41 Item42 Item43 Item44
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE.
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido[a]	0	0.0
	Total	40	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables

Estadísticas de

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.808	24

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Item21	4.35	0.921	40
Item22	4.175	0.958	40
Item23	4.275	1.086	40
Item24	4.3	0.992	40
Item25	4.175	1.010	40
Item26	4	1.198	40
Item27	4.1	1.172	40
Item28	4.3	0.911	40
Item29	3.525	1.396	40
Item30	2.575	1.534	40
Item31	2.425	1.567	40
Item32	4.025	1.310	40
Item33	2.225	1.387	40
Item34	3.075	1.526	40
Item35	2.025	1.187	40
Item36	2.425	1.483	40
Item37	3.85	1.167	40
Item38	4.575	0.636	40
Item39	2.45	1.260	40
Item40	3.25	1.256	40
Item41	4.55	0.639	40
Item42	3.375	1.275	40
Item43	3.15	1.189	40
Item44	2.775	1.387	40

ANEXO E

CORRELACION DE SPEARMAN, PRUEBA DE HIPOTESIS Y PROBABILIDAD

#	Motivación Laboral X - Rango 1	Compromiso Organizacional Y - Rango 2	R1	R2	(R1 - R2)	$(R1 - R2)^2$
1	68	96	1	4	-3	9
2	66	96	2.5	4	-1.5	2.25
3	66	96	2.5	4	-1.5	2.25
4	65	94	4	8	-4	16
5	64	92	6.5	12.5	-6	36
6	64	92	6.5	12.5	-6	36
7	64	90	6.5	16	-9.5	90.25
8	64	86	6.5	22.5	-16	256
9	62	84	9	25	-16	256
10	61	82	10.5	27	-16.5	272.25
11	61	80	10.5	28.5	-18	324
12	51	78	15.5	30.5	-15	225
13	51	76	15.5	32.5	-17	289
14	49	76	21	32.5	-11.5	132.25
15	49	72	21	34	-13	169
16	47	68	26	36	-10	100
17	47	61	26	39	-13	169
18	44	63	31.5	38	-6.5	42.25
19	47	70	26	35	-9	81
20	46	78	29	30.5	-1.5	2.25
21	42	88	33.5	20.5	13	169
22	40	93	35.5	9.5	26	676
23	44	99	31.5	1	30.5	930.25
24	42	96	33.5	4	29.5	870.25
25	46	95	29	7	22	484
26	46	92	29	12.5	16.5	272.25
27	49	96	21	4	17	289
28	53	90	13	16	-3	9
29	49	92	21	12.5	8.5	72.25
30	50	93	18	9.5	8.5	72.25
31	54	89	12	18.5	-6.5	42.25
32	51	89	15.5	18.5	-3	9
33	51	90	15.5	16	-0.5	0.25
34	49	86	21	22.5	-1.5	2.25
35	48	88	24	20.5	3.5	12.25
36	40	84	35.5	25	10.5	110.25
37	36	84	37	25	12	144
38	32	80	38	28.5	9.5	90.25
39	28	64	39.5	37	2.5	6.25
40	28	40	39.5	40	-0.5	0.25
						6771

SPSS IBM versión 25.0

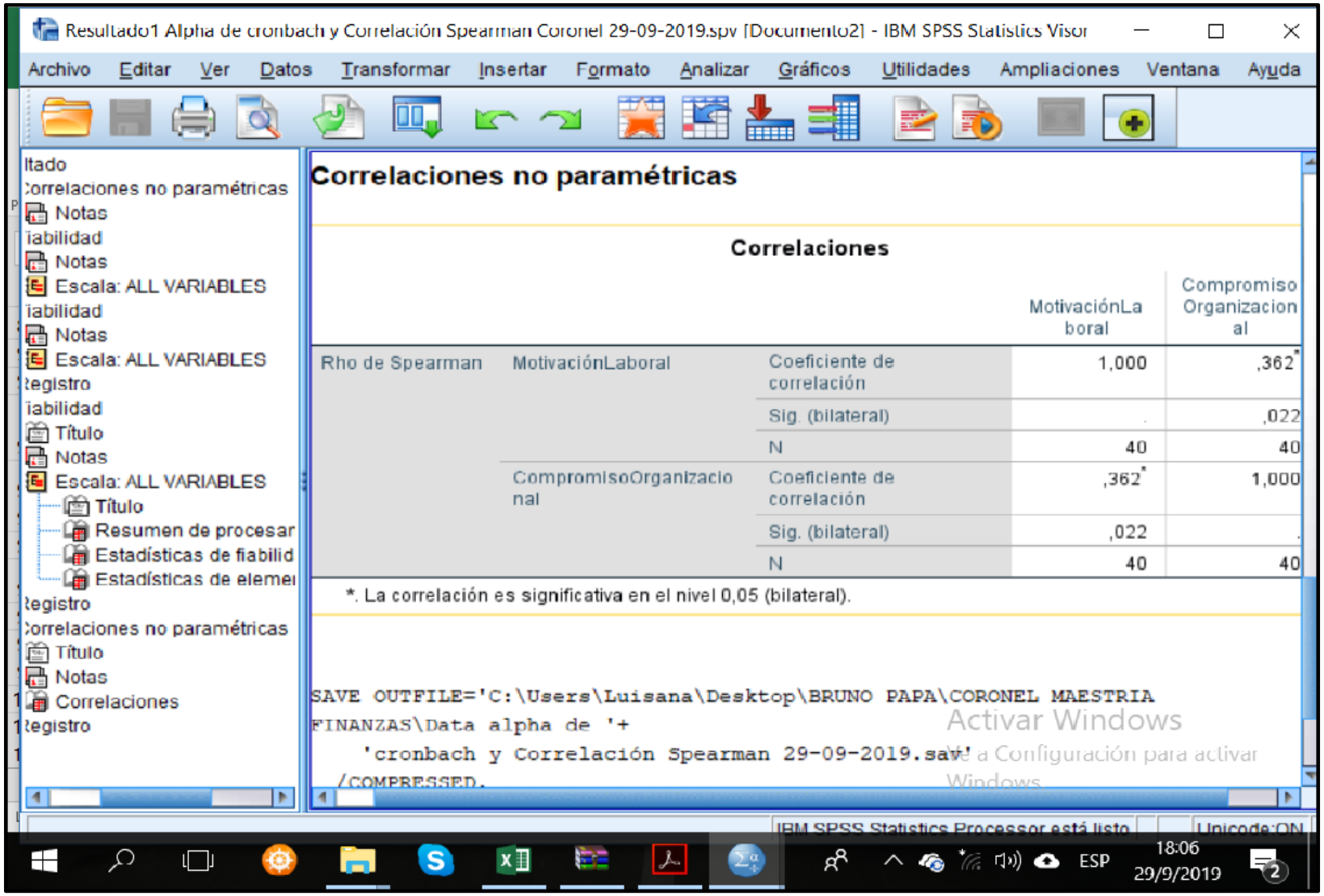
```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=Motivación Laboral Compromiso Organizacional
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

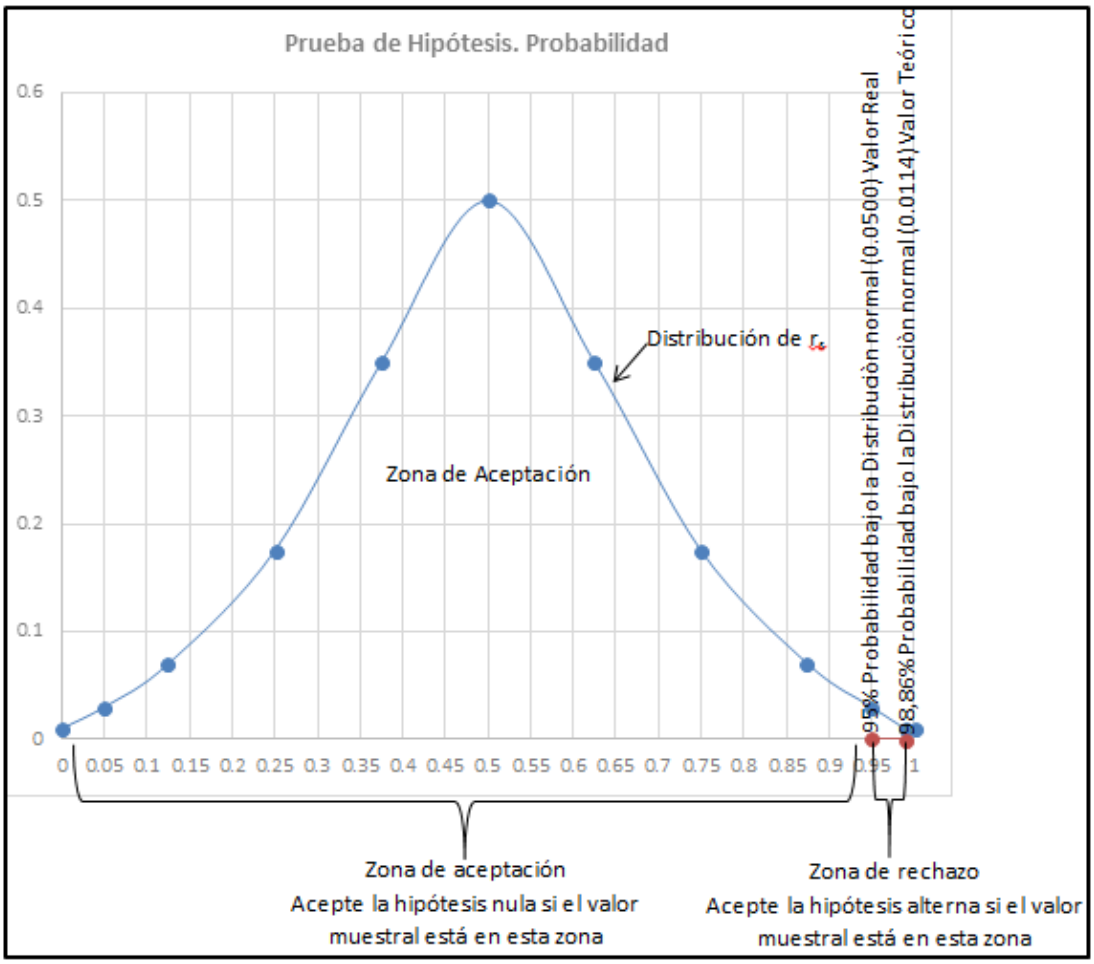
Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Motivación Laboral	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,362*
		Sig. (bilateral)		0.022
		N	40	40
	Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	,362*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.022	
		N	40	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

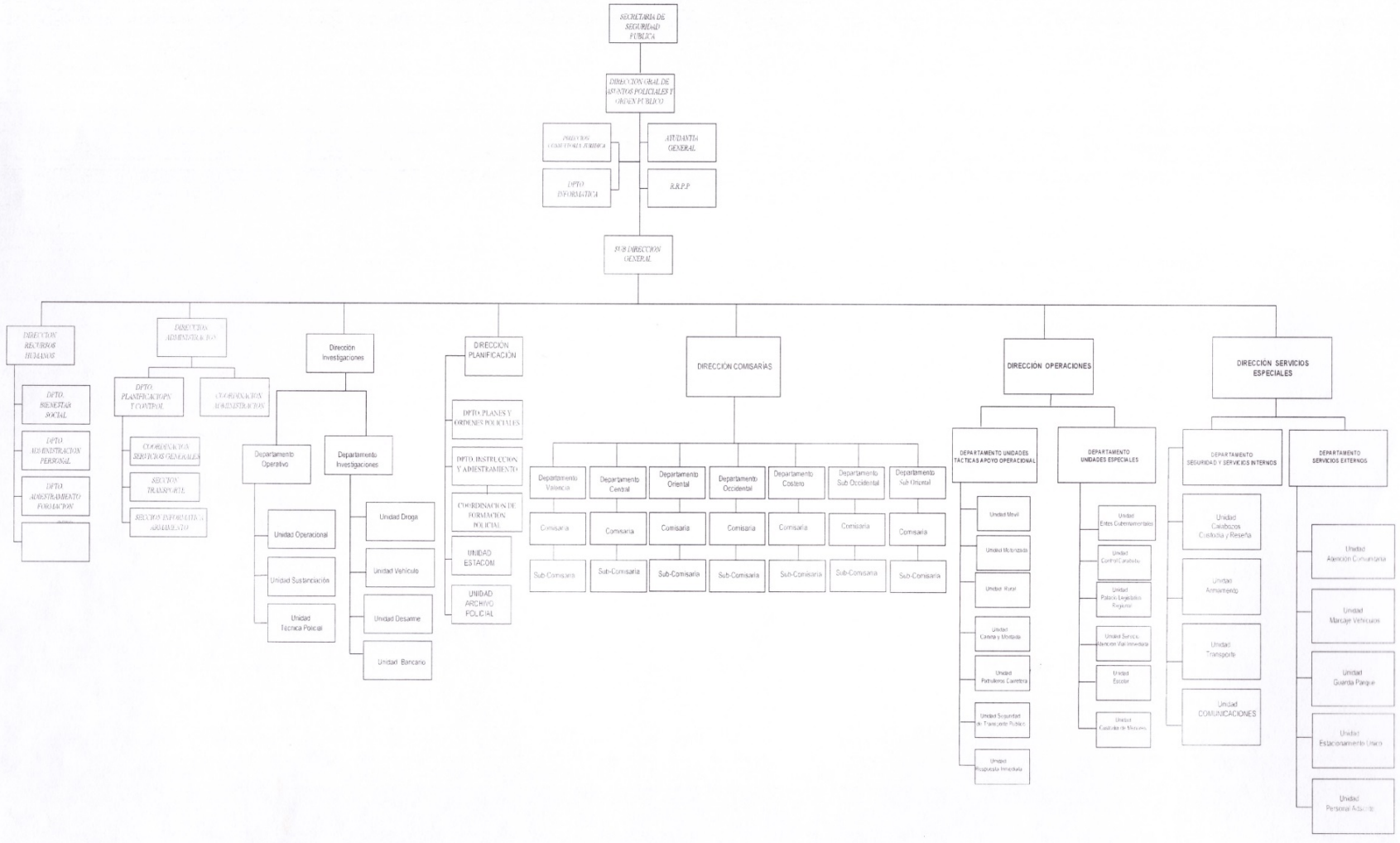

Resultado1 Alpha de cronbach y Correlación Spearman Coronel 29-09-2019.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor
Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda
ltado
Correlaciones no paramétricas
Notas
iabilidad
Notas
Escala: ALL VARIABLES
iabilidad
Notas
Escala: ALL VARIABLES
egistro
iabilidad
Título
Notas
Escala: ALL VARIABLES
Título
Resumen de procesar
Estadísticas de fiabilid
Estadísticas de elemer
egistro
Correlaciones no paramétricas
Título
Notas
Correlaciones
egistro
Correlaciones no paramétricas
Correlaciones
MotivaciónLaboral
Compromiso Organizacional
Rho de Spearman
MotivaciónLaboral
Coeficiente de correlación 1,000 ,362*
Sig. (bilateral) . ,022
N 40 40
CompromisoOrganizacional
Coeficiente de correlación ,362* 1,000
Sig. (bilateral) ,022 .
N 40 40
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
SAVE OUTFILE='C:\Users\Luisana\Desktop\BRUNO PAPA\CORONEL MAESTRIA FINANZAS\Data alpha de '+
'cronbach y Correlación Spearman 29-09-2019.sav'
/COMPRESSED.
Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.
IBM SPSS Statistics Processor está listo
Unicode:ON
ESP
18:06
29/9/2019



r	%		Z
0	0.01		
0.05	0.03		
0.125	0.07		
0.25	0.175		
0.375	0.35		
0.5	0.5		
0.625	0.35		
0.75	0.175		
0.875	0.07		
0.95	0.03	0.0500%	1.64
0.99	0.01	0.0114%	2.28
1	0.01		

					Probabilidad			
N = 40		r_s =	0.365	Z = 2.28	98.86%	Valor Real		
				Z = 1.64	95%	Valor Teórico		
Procedimiento para n > 30. Distribución Normal			la Probabilidad representado por Z, Cae en Zona de Rechazo					
r_s =	Significa Regular Grado de Correlación		Ho =	No hay Correlación entre La Motivación Laboral y El Compromiso Organizacional				Ho = Hipotesis Nula
	o correspondencia		H1 =	Si hay Correlación entre La Motivación Laboral y El Compromiso Organizacional				H1 = Hipotesis Alterna
La Motivación laboral incide positivamente en el			RECHAZO QUE=	No hay Correlación entre La Motivación Laboral y El Compromiso Organizacional				
Compromiso Organizacional			ACEPTO QUE =	Si hay Correlación entre La Motivación Laboral y El Compromiso Organizacional				
r	%		Conclusión = Si hay Correlación entre las dos variables					

ANEXO F

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA POLICIA DE CARABOBO