



# Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos

## Strategic direction of the human talent in the promotion of values in the Venezuelan police forces

GARCÍA, Jesús E. 1; DURÁN, Sonia E. 2; PARRA, Margel A. 3; MÁRCELES, Víctor S. 4

Recibido: 02/02/2017 • Aprobado: 03/03/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Metodología](#)
  - [3. Resultados de la Investigación](#)
  - [4. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La Investigación estuvo dirigida a analizar la dirección estratégica del talento humano para fomentar valores en los cuerpos policiales venezolanos. La investigación estuvo sustentada en Alles (2008), Cortina (2007), Martinelli (2004). La metodología fue descriptiva, diseño no experimental transversal, la población estudiada estuvo conformada por (35) sujetos. Se aplicó una encuesta con 40 ítemes, con aplicación de la escala de Likert para su interpretación. Los datos fueron tabulados de acuerdo con los reactivos e interpretados estadísticamente mediante frecuencias absoluta y relativa, y puntajes de tendencia central y desviación estándar.  
**Palabras clave.** Dirección estratégica, talento humano, valores.

#### ABSTRACT:

This research was aimed at analyzing the strategic direction of human talent to promote values in Venezuelan police forces. The research was supported by Alles (2008), Cortina (2007), Martinelli (2004). The methodology was descriptive, non-experimental cross-sectional design, the study population consisted of (35) subjects. A survey was applied with 40 items, with application of the Likert scale for interpretation. Data were tabulated according to the reagents and interpreted statistically by absolute and relative frequency, as well by central tendency and standard deviation scores.

**Keywords.** Strategic direction, human talent, values.

## 1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de inestabilidad que genera la necesidad de identificar sus fortalezas y debilidades, con el objeto de desarrollar estrategias para competir con efectividad y calidad en el ambiente donde se desenvuelven, para lo cual el recurso humano representa uno de los factores más importantes para su desarrollo. En virtud de ello, los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de su gente, ello permite fomentar el trabajo en equipo de forma efectiva, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

Dentro de este marco, el entorno laboral y social actual, de cambios rápidos, elevada competitividad, se hace más complejo el trabajo de los departamentos de recursos humanos dentro de las organizaciones; su gestión adquiere particular relevancia para el logro de la eficacia. Aspectos como la tecnología, pasan a ser complementos relevantes ante la gran importancia que adquiere la gestión de las personas que trabajan

dentro de las organizaciones.

Bajo este contexto, el reto en la Institución está orientado a promover herramientas útiles mediante las cuales el personal puede identificarse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto institucional. En virtud de generar la identificación de los empleados con la organización, asimismo la satisfacción de ellos con el trabajo que realizan, estos aspectos están vinculados a un componente elevado de subjetividad individual.

No obstante, parte de la gestión de los departamentos de recursos humanos consiste en fortalecer las condiciones laborales y personales para integrar al empleado a la organización, abarcando las características de los trabajadores tales como: habilidades, destrezas, competencias, entusiasmo y lealtad, las cuales influyen sobre los resultados, la eficiencia, la reputación y la supervivencia de la organización.

En este sentido, Robbins y Judge (2013), Prieto, Emonet, García y González (2015), consideran que los individuos asumen un determinado comportamiento ante los cambios producidos dentro de la organización; estos tienen su origen en el medio ambiente donde se desarrolla el empleado, así como también están relacionados con las creencias y valores que son compartidos en la organización; ello indudablemente para generar compromiso del empleado hacia ella.

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2009) consideran que el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional de los colaboradores, se caracteriza por: el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; además el deseo de mantenerse dentro de la organización. Esto va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas organizacionales.

Relacionado con los valores, este aspecto representa un factor determinante para la constante dinámica de desarrollo y evolución de una organización, incluida en todos sus niveles, dado que los cambios en el comportamiento del individuo en las organizaciones han venido paralelos a un cambio en el perfil y vida profesional de los empleados. Hace una década, las personas que se incorporaban al ámbito laboral eran conscientes de su "seguridad laboral". De esta forma la concepción pasiva y sistemática de su vida laboral provocaba escasa rotación externa y movimientos internos muy concretos, promovidos por el conocimiento de un proceso o producto específico o la antigüedad en una posición determinada.

Por todo ello, las funciones de los puestos sufrían escasos cambios; Sin embargo, la situación actual muestra unos puestos de trabajo más inestables, los cuales cambian según el entorno. Todo ello provoca desajustes con los sistemas de recursos humanos tradicionales que potenciaban la estabilidad y el control y en la concepción del empleado, el cual debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales.

Bajo este contexto, se ha generado un cambio cultural originado en la necesidad de disponer de personal con fundamentos personales y sociales, capaz de proveer un servicio de calidad social necesaria en el momento oportuno a todos los niveles que lo requieran dando lugar a nuevas formas de gestión de recursos humanos, a través del fomento de los valores, unido a la necesidad de contar con empleados formados e informados que den respuesta eficiente al usuario.

Considera Jiménez (2010), que los valores regulan el comportamiento de las personas en cualquier momento y situación. Los valores trascienden objetos y situaciones, a diferencia de las actitudes que se centran en objetos o situaciones. Los valores son guías determinantes de actitudes sociales e ideologías. Las actitudes son tendencias a comportarse de una forma consistente y persistente delante de una determinada situación, objeto, hecho o persona.

Atendiendo a estas consideraciones, para Martinelli (2004), se asumen los valores como el fundamento de las funciones éticas, las cuales se relacionan con las acciones y su valor moral. Desde una ética consecuencialista, un valor será dependiente de las consecuencias de tales acciones. Existe entonces al daño causado a un individuo, a un grupo o a la sociedad entera por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo.

Tales acciones tendrán un valor intrínseco, independiente de sus consecuencias. Desde esta perspectiva, es un sistema de principios y de juicios compartidos por los conceptos y las creencias culturales, religiosas y filosóficas, lo que determina si algunas acciones dadas son correctas o incorrectas. Estos conceptos son generalizados y codificados a menudo por una cultura o un grupo; sirven así para regular el comportamiento de sus miembros.

En el mismo orden de ideas, destacan Durán, Parra y Márceles (2015), las habilidades sociales son un conjunto de rutinas, a nivel de conductas, asimismo de pensamientos y emociones, que le permiten al individuo mejorar sus relaciones interpersonales, sentirse bien, conseguir lo que quiere, y lograr que los

demás no le imposibiliten alcanzar sus objetivos (p. 204).

Dentro de las organizaciones orientadas hacia esta situación, se encuentran los cuerpos policiales venezolanos, específicamente el Cuerpo de Policía Bolivariana del Estado Zulia (CPBEZ), la cual tiene como misión fundamental de garantizar el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales de los ciudadanos, determinado por un adecuado servicio de seguridad y mantenimiento del orden público, restableciéndolo cuando éste haya sido perturbado. Igualmente, realiza todas aquellas investigaciones de carácter penal que la Fiscalía del Ministerio Público considere necesarias y urgentes para el esclarecimiento de hechos punibles, enmarcados en todo caso, en los principios y normas legales establecidas en las leyes y reglamentos vigentes de la República.

Por tanto, para que la Institución policial brinde un servicio óptimo y acorde con las exigencias de la ciudadanía y las instituciones, según lo previsto en la Constitución, las leyes y sus reglamentos, requiere tener colaboradores que cumplan con las exigencias del perfil del cargo. Es por ello que se hace necesario que el funcionario asuma una conducta fundamentada en valores personales para proveer su acción con valores sociales.

Sin embargo, se ha observado que los funcionarios del CPBEZ, actualmente ejecutan sus labores en horarios de entre 12 y 24 horas o más, las cuales deberían ser realizadas en una jornada de 8 horas, cónsonas con la normativa laboral; además, se encuentran expuestos a presiones en los ámbitos político y de la comunidad.

Por otra parte, el CPBEZ es la institución pionera en el País como cuerpo de seguridad pública, la cual, desde su conformación organizacional, ha mantenido el principio doctrinario en sus labores de servicios, basados en el resguardo del orden público, protección de los bienes, patrimonios del Estado y la propiedad privada; sin embargo, para que estas funciones se cumplan de manera más efectiva, debe tomarse en consideración el reforzamiento de los valores personales en función de los valores Institucionales.

En los últimos 5 años, se ha generado en la Institución un clima de incertidumbre, desmotivación, baja autoestima, insatisfacción (inseguridad social), todo esto acrecentado a raíz de la situación de crisis que atraviesa el País y los incumplimientos de las políticas gubernamentales (retraso de asignaciones y partidas) en cuanto a salarios, mejoras sociales y de equipos, entre otras, lo cual incide en el cumplimiento de las necesidades de los empleados y su familia.

En consecuencia, se ha observado la desviación de conductas en algunos funcionarios, quienes, por sus faltas cometidas a las normas y valores éticos de la Institución han sido destituidos de sus cargos o sometidos a investigaciones.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se ha percibido la necesidad de analizar cómo se ejecuta la dirección estratégica del talento humano para fomentar valores en los funcionarios del CPBEZ.

## **1.1. Retos estratégicos de la gestión de talento humano**

La gestión de talento humano es la forma como se administra o gerencia al capital humano dentro de una organización; se considera que involucra una serie de procedimientos orientados a alcanzar los propios objetivos que se ha planteado la administración, pues es muy importante recalcar que el activo más valioso de una empresa es su talento humano, en función de que de éste dependen la productividad y la calidad de servicio que pueda prestarse; si éste es efectivo en los aspectos mencionados, aseguran a una institución su supervivencia dentro del ámbito o sector en el cual se desenvuelve.

Cabe destacar, que de acuerdo con las necesidades generadas desde el entorno, pero además de las fuerzas internas, las empresas u organizaciones deben dedicar esfuerzo a la consolidación del compromiso y la integración del funcionario a los objetivos organizacionales; de esta manera, se obtendrán recursos humanos estratégicos que puedan ser la diferencia entre las instituciones que ofrecen servicios o productos con similares características. Asimismo, según la perspectiva de Alles (2008), es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial, creando valor para la compañía y definiendo la misión, la visión, y las prioridades de la función de recursos humanos.

Considera la autora, que las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos, mediante el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere de un fuerte compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma. El gerente debe convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos; por ende requiere conocer y vincular la estrategia organizacional hacia los métodos de trabajo, desarrollándola de forma eficiente para llevarla adelante.

Dentro de este marco, los investigadores asumen que la dirección estratégica para el manejo del talento

humano en las organizaciones policiales debe ser un esfuerzo o una tarea fusionada entre el personal directivo y los funcionarios que tienen la responsabilidad de esta dirección del área de recursos humanos, con la finalidad de establecer criterios claros para crear políticas y prácticas justas, acordes con los objetivos institucionales; por otra parte, debe ser una actividad continua con la finalidad de que esos criterios permanezcan vigentes a lo largo del tiempo, asegurando su competitividad y el manejo eficiente de su talento humano, tomando en cuenta para ello, la cultura organizacional.

Bajo este contexto, el conocimiento de la cultura organizacional y de las fortalezas e inconvenientes que esta proporciona a la gerencia, es un aspecto crucial de esta fase. Los directivos tienen que ser conscientes de que las culturas fuertes y las debilidades de la organización, producen efectos diferentes sobre la estrategia y deben mostrarse de acuerdo en cuanto a que el contenido de la cultura produce un efecto importante sobre las estrategias seleccionadas. De esta manera, debe internalizarse el hecho de que la cultura de la organización es su personalidad; ella refleja los valores, creencias, actividades y comportamientos que simbolizan la forma de hacer las cosas en ese lugar. Las iniciativas estratégicas abarcan ese tipo de factores, por lo cual los valores culturales influyen en la preferencia de ciertos cursos de acción por parte de la gerencia y promueven o entorpecen las actividades tácticas o u operativas normales de la organización. Una cultura estratégicamente apropiada es aquella que apoya las tácticas elegidas por la organización específica.

## 1.2. Formación en valores

En el marco de los valores, la conducta significa siempre una interacción compleja de la persona y la situación, generada por los hechos en el ambiente (incluidos la presencia y el comportamiento de otros), los cuales influyen sobremanera en la forma en que la gente se conduce en cualquier momento particular; sin embargo, la gente siempre aporta algo de ella a la situación. A este respecto, Hellriegel y Slocum (2009) manifiestan que ello representa las cualidades distintivas del individuo, donde la idea fundamental es la integración de este con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes.

Manifiestan los mismos autores, lo natural de que muchas personas busquen comprender estos patrones de comportamiento en la interacción con otros. Por tanto, la personalidad combina un conjunto de características físicas y mentales para reflejar la forma en la cual una persona observa, piensa, actúa y siente. Por tal motivo comprender la personalidad de un individuo consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Aunado a ello, cada empleado de una organización es singular y puede o no responder como otros lo hacen en una situación determinada en función de su sistema de valores.

Para Martinelli (2004), los valores son el conjunto de reglas de conducta, de leyes juzgadas conforme a un ideal, para una persona o colectividad. Los valores representan una forma de vivir; ellos están relacionados con la identidad de la persona y con su contexto o entorno. Un valor es una toma de posición relacionada con cualquier cosa, experimentado a través de comportamientos, sentimientos, conocimientos y acciones. A este respecto, en la Investigación se estudiaron los valores profesionales y los valores sociales.

**Tabla N° 1. Valores.**

<p><b>Valores profesionales</b></p>	<p>La identidad profesional se configura a través de los valores y actitudes adoptadas por un colectivo, que junto al conocimiento abstracto y habilidades, realiza y especifica su aporte profesional a la sociedad. En este contexto, la identidad profesional no se establece en una sola dimensión. La profesión es una identidad en un contexto dado, que es el contexto profesional. Una profesión es aceptada socialmente, solo cuando es aceptada por los miembros que la integran y la practican. Se puede afirmar que son las personas que hacen la profesión, no la profesión, a la persona, de hecho es una interacción. Las personas que pertenecen a una profesión no son responsables de toda la profesión, pero lo son de forma considerable, en tal sentido, tener una identidad profesional es conferirle unidad al grupo.</p>
<p><b>Valores sociales</b></p>	<p>Los valores sociales son los pilares que sustentan el comportamiento y las formas de vida de los seres humanos. Constituyen un elemento decisivo en la vida de los grupos sociales. Su presencia inspira, en gran medida, las actitudes y comportamientos de sus ciudadanos; gracias a ellos pueden comprenderse mejor los distintos fenómenos de la conducta en diferentes áreas de la vida de una persona. En este ámbito, se involucra la dignidad de la persona, en tanto que esta se desarrolla, crece, se realiza individual y</p>

colectivamente, respetando sus valores y sus diferencias, la confidencialidad, y el respeto a sus derechos y libertades. Así, se reconoce del potencial personal: de cambio, de competencia, capacidad de adaptación, capacidad de interrelación con otros y con el entorno, capacidad de auto-cuidarse, potencial de auto-curación.

**Fuente:** Elaboración propia (2016). Sustentado en Cortina (2010).

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la idea principal es promover en la Policía regional del Estado Zulia, un entorno en el que se respeten los derechos humanos, valores, costumbres y creencias espirituales de la persona, la familia y la comunidad, dándole información suficiente para fundamentar el apoyo a las comunidades, compartir con la sociedad la responsabilidad de iniciar y mantener toda acción encaminada a satisfacer las necesidades de seguridad y algunos aspectos sociales de las personas, particularmente de poblaciones vulnerables; asimismo, mantener el medioambiente natural y protegerlo contra la degradación y la destrucción.

En consecuencia, los valores constituyen factores que han de tenerse en cuenta si se quiere comprender y predecir el comportamiento de las personas. Los valores son motivadores porque son herramientas conceptuales que las personas emplean para mejorar y mantener la conducta. Asimismo, tienen un carácter absoluto y trascendente.

## 2. Metodología

El estudio que aquí se presenta es de tipo descriptivo, pues su objetivo ha sido describir cómo se ejecuta la dirección estratégica del talento humano para fomentar valores en los funcionarios del Cuerpo de Policía Bolivariana del Estado Zulia (CPBEZ); se utilizó el método descriptivo de campo, puesto que se identificaron y describieron los valores presentes en los funcionarios tal como se presentan en la realidad. Además, en el momento de aplicar el instrumento de recolección de datos, se especificaron las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno al cual fue sometido el análisis.

También se considera de campo, porque el mismo realizó propiamente en el lugar donde se suscitaron los hechos, en las instalaciones de la dirección general del CPBEZ. En cuanto al diseño de la investigación, este es no-experimental transversal, debido a que las variables no han sido manipuladas, ni modificadas por los investigadores y la recolección de datos se hizo en un único momento, obteniendo de esta forma una sola medición.

Por otra parte, la población objeto de estudio estuvo conformada por un total de treinta y cinco (35) funcionarios adscritos a la Dirección general del CPBEZ, ubicado en el sector Delicias de la Ciudad de Maracaibo; esta fue analizada en su totalidad mediante un censo poblacional, por lo cual no se utilizó la técnica de muestreo. Sus características se presentan en el Cuadro 1.

**Cuadro N° 1. Población.**

<b>Número de personas</b>	<b>Descripción del cargo</b>
01	Director general
01	Sub director
01	Inspector general
03	Jefes de división
04	Oficiales (adjuntos de jefes de división)
25	Efectivos especialistas
<b>35</b>	<b>T o t a l e s</b>

Fuente: CBPEZ (2016).

La técnica de recolección de datos utilizada en el presente trabajo es la observación por encuesta, con dos instrumentos de investigación de tipo cuestionario con preguntas cerradas, uno para cada variable de estudio. Las alternativas de respuesta según la variable de medición fueron cinco (5); estas fueron: 5) Siempre; (4) Casi siempre; (3) A veces; (2) Casi nunca; (1) Nunca.

### 3. Resultados de la Investigación

Para facilitar el análisis de los datos obtenidos, se clasificaron los mismos de acuerdo con los objetivos específicos planteados, considerando las dimensiones e indicadores formulados; ello facilitó el análisis de datos y da paso a las conclusiones del Estudio.

**Tabla N° 2.**  
Estadística Descriptiva para la variable. Gestion Estratégica de talento Humano

N°	Indicador	Alternativas de respuesta										Estadísticas descriptivas	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca						
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR					
1	Adoptar una mentalidad de talento.	20	19,0	28	26,7	30	28,6	12	11,4	15	14,3	3,2	3,0	3,0	1,3	
2	Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados.	32	30,5	22	21,0	26	24,8	11	10,5	14	13,3	3,4	5,0	4,0	1,4	
3	Reconstruir la estrategia de reclutamiento.	34	32,4	24	22,9	25	23,8	14	13,3	8	7,6	3,6	5,0	4,0	1,3	
4	Incorporar el desarrollo en la organización.	16	15,2	29	27,6	30	28,6	16	15,2	14	13,3	3,2	3,0	3,0	1,3	
5	Diferenciar y reafirmar al personal.	11	10,5	21	20,0	19	18,1	25	23,8	29	27,6	2,6	1,0	2,0	1,4	

Fuente: Elaboración propia (2016); FA: frecuencia absoluta; FR: frecuencia relativa.

En la tabla N° 2 se muestran los resultados correspondientes a la Gestión estratégica de talento humano, la cual da respuesta al primer objetivo específico de esta investigación: Determinar los pasos de la gestión estratégica para el desarrollo del talento humano; dicha gestión está compuesta por cinco indicadores:

- **Adoptar una mentalidad de talento.** Se abordaron los tópicos de: responsabilidad para desarrollar el talento humano; compromiso con la Institución; desarrollo del talento humano de la Institución; talento humano competente; logro de los objetivos en forma eficiente. Los resultados muestran que 28,6% consideró que a veces se lleva a cabo esta situación; 26,7% consideró la opción casi siempre; 19,1% se inclina por la opción siempre; además, 14,3% y 11,3% por las categorías nunca y casi nunca, respectivamente. Se obtuvo una media de 3,2; los valores moda y mediana se situaron en 3,0 y la desviación estándar en 1,3.

- **Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados.** Para este indicador se obtuvo como resultado que 30,5% de los encuestados asumió que esta siempre se ejecuta, mientras que 24,8%, consideran que a veces este paso se realiza. Asimismo, 21,0%, 13,3% y 10,5% optaron por las

alternativas casi siempre, nunca, y casi nunca, respectivamente, al ser interrogados sobre si la organización promueve actividades para generarle sentido de pertenencia al empleado. Los estadísticos obtenidos son una media de 3,4, una moda de 5,0, y una mediana de 4,0, con una desviación estándar de 1,4.

- **Reconstruir la estrategia de reclutamiento.** Para este proceso, se abordaron los aspectos: métodos actualizados para reclutar personal competente; capacidad para captar los mejores talentos; aprovechamiento por parte de la Institución para captar los mejores aspirantes. Los resultados se inclinaron a 32,4% de encuestados pronunciados por la opción siempre; 23,8% por la opción a veces. Asimismo, 22,9%, 13,3% y 7,6% por las categorías casi siempre, casi nunca, y nunca, respectivamente. Además se obtuvo una media de 3,6, una moda de 5, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1,3.

- **Incorporar el desarrollo en la organización.** En este indicador los encuestados se inclinaron en 28,6% por la opción a veces; 27,6% consideró la opción casi siempre; 15,2% manifestó que siempre se ejecuta, mientras que 15,2, % asumió que casi nunca, y 13,3% indicó la opción nunca. Con respecto a los pasos que se desarrollan en la institución policial, las actividades que ejecuta inducen a su propio desarrollo y los cargos son ocupados por las personas competentes, con la existencia de un proceso de retroalimentación de los directivos o jefes inmediatos con sus subalternos, como vía para lograr el desarrollo organizacional, este indicador presentó una media de 3,2, un valor moda y mediana de 3,0 y una desviación estándar de 1,2.

- **Diferenciar y reafirmar al personal.** A este respecto, el Estudio de este paso arrojó que 27,6% de los encuestados consideró que nunca se cumple este indicador, referido a la disposición para la búsqueda del talento humano, capacidad de identificar al personal competente y proceso estandarizado para evaluar los resultados de su desempeño. Por su parte, 23,8%, 20,0%, 18,1% y 10,5% se inclinan por las opciones casi nunca, casi siempre, a veces y siempre, respectivamente. Así mismo, se presenta una media de 2,6, una moda de 1,0, la mediana es de 2,0 y la desviación estándar, de 1,4.

**Tabla N° 3.**

Valores que manifiestan en el comportamiento de los funcionarios.

N°	Indicador	Alternativas de respuesta										Media	Moda	Mediana	Desviación estándar	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca						
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR					
1	Cooperación	36	34,0	18	17,0	13	12,3	24	22,8	4	3,8	Estadísticas descriptivas	3,7	5,0	4,0	1,3
2	Respeto	65	62,0	25	24,0	5	4,7	6	5,7	4	3,8		4,5	5,0	5,0	0,8
3	Justicia	64	61,0	28	27,0	12	12,0	4	3,8	0	0		4,4	5,0	5,0	0,8
4	Paz	58	55,0	28	27,0	14	13,3	5	4,7	0	0		4,3	5,0	5,0	0,9
5	Claridad de visión y lenguaje	33	31,0	31	29,5	21	20,0	16	15,2	2	1,9		3,8	5,0	4,0	1,1
6	Responsabilidad	43	41,0	20	19,0	15	14,2	25	24,0	3	2,8		3,7	5,0	4,0	1,3
7	Honestidad	68	64,7	26	24,7	8	7,6	5	4,7	0	0		4,5	5,0	5,0	0,8

**Fuente:** Elaboración propia (2016); FA: frecuencia absoluta; FR: frecuencia relativa.

En la tabla N° 3 se muestran los resultados correspondientes a la dimensión "Valores" que se manifiestan en el comportamiento de los funcionarios, la cual da respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación, conducente a identificar los valores presentes en los funcionarios que integran el Cuerpo Bolivariano de la Policía del Estado Zulia, CPBEZ. El mismo contiene los siguientes indicadores:

- **Cooperación.** En este indicador se les preguntó a funcionarios policiales, si en su institución se promueve la iniciativa del empleado para el desarrollo del proceso; el talento humano genera aportes en el desarrollo de los procesos; se fomenta la integración del conocimiento del funcionario con la cultura organizacional. A este respecto, respondieron de la siguiente manera.

34,0% manifestó que siempre lo hacen, 22,8% consideró la opción casi nunca; asimismo 17,0% seleccionó la alternativa casi siempre. Por otro lado, 12,3% sostuvo que a veces, finalmente 3,8% optó por la opción nunca. En cuanto a las medidas de tendencia, la media se ubicó en 3,7, la moda obtuvo el valor 5,0 y la mediana, 4,0. La desviación estándar fue de 1,3.

- **Respeto.** Con relación a este aspecto, 62,0% consideró que siempre se busca establecer las líneas de respeto, así como 24,0% de ellos manifestó casi siempre; solo 5,7%, 4,7% y 3,8% consideraron las opciones casi nunca, a veces, y nunca, respectivamente, cuando se les preguntó si la Institución dispone de la estructura para establecer el respeto como un valor trascendental en el desarrollo de las actividades, se promueve el respeto entre los funcionarios, y además si existe una norma con la que cuenta la Institución, a disposición del talento humano. En cuanto a las estadísticas descriptivas, su promedio fue de 4,5, la moda y mediana fueron 5,0, la desviación estándar representa 0,8%.

- **Justicia.** Este indicador se integraron los siguientes aspectos: apoyo al personal para desarrollar sus actividades; conocimiento para agregar valor a las tareas desempeñadas; el aprendizaje institucional fundamenta para el éxito de la organización. Bajo este contexto, 61,0% de los encuestados consideró que siempre representa un beneficio; asimismo, 27,0% consideró la alternativa casi siempre. Aunado a estos, 12,0% consideró la alternativa a veces, y solo 3,8% seleccionó casi nunca. En cuanto a la media, esta se ubicó en 4,4, la moda y mediana en 5,0 mientras que la desviación estándar, en 0,8.

- **Paz.** En este aspecto, la información obtenida se orientó de la siguiente manera: 55,0% consideró la opción siempre; 27,0% casi siempre; 13,3% a veces, y el restante 4,7% manifestó que casi nunca se cumple; a este indicador se le vincula con los siguientes aspectos: el desarrollo del proceso de integración de equipos es asumido como una actividad propia de la institución; el desarrollo de habilidades en el funcionario fomenta el proceso de paz en sus funciones y responsabilidades. Además, si los beneficios generados en el desarrollo de nuevas técnicas, producen mejores resultados para la institución.

Por su parte, las medidas de tendencia resultaron de la siguiente manera: la media fue de 4,3, la moda y la mediana obtuvieron un valor de 5,0, en tanto la desviación estándar fue de 0,9, siendo un valor muy bajo con respecto al promedio.

- **Claridad de visión y lenguaje.** En este indicador, 31,0% de los encuestados consideraron la opción siempre; 29,5% casi siempre; 20% a veces; 15,2% seleccionó la alternativa casi nunca, mientras que solo 1,9% se manifestó por la opción nunca. En referencia a los ítemes relacionados con la comunicación asumida en forma clara; la integración de la comunicación permite el aprendizaje del equipo; información al personal sobre las metodologías utilizadas para el logro de los objetivos. Por otra parte, los resultados asociados a las medidas de tendencia central y de dispersión, los resultados fueron 3,8 para la media, 5,0 para la moda, el valor de la mediana fue 4,0, asimismo la desviación estándar fue 1,1.

- **Responsabilidad.** Asociados a este indicador estuvieron los ítemes siguientes: responsabilidad del funcionario para utilizar sus conocimientos en la ejecución de los procesos de trabajo; fomento de la capacidad de creación de nuevas líneas de trabajo; y, el logro de objetivos planteados genera satisfacciones personales. Las respuestas de los encuestados fueron de la siguiente manera: 41,0% consideró que siempre lo hacen; 24,0% manifestó que casi nunca; pero además 19,0% seleccionó la alternativa casi siempre, mientras 14,2% y 2,8% consideraron las opciones a veces y nunca, respectivamente. Con respecto a los valores de tendencia central y dispersión, los valores arrojados fueron de 3,7 para la media 5,0 para la moda; asimismo la mediana se ubicó en 4,0. Para este indicador, la desviación estándar mostró un valor de 1,3.

- **Honestidad.** Este indicador estuvo relacionado con los siguientes aspectos: ejecución de las actividades racionalizando los recursos a utilizar; los funcionarios están orientados a cumplir con la norma en la ejecución de los procesos de trabajo; existe prudencia, en función de las técnicas de trabajo utilizadas. A lo cual contestaron un 64,7% y 24,7% siempre y casi siempre; por otra parte 7,6%, así como 4,7% a veces y casi nunca. Los resultados de las medidas estadísticas fueron una media de 4,5, la moda y mediana 5,0, por último, la desviación estándar resultó en 0,8.

### 3.1. Discusión de resultados

En cuanto a determinar los pasos de la gestión estratégica para el desarrollo del talento humano en el CPBEZ y adoptar una mentalidad de talento, se obtuvo una tendencia positiva, como resultado de que



28,6% consideró que a veces se lleva a cabo esta situación, 26,7% considero la opción casi siempre, y 19,1% se inclina por la opción siempre. Sus resultados permiten establecer que este paso se ejecuta en la institución policial; sumado a ello, Alles (2008), sostiene que en las empresas esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera como se concibe, con una apasionada creencia donde se plantea que para alcanzar las aspiraciones de la empresa, tiene que contarse con grandes talentos, por ende es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta.

Asimismo, para el indicador creación de una exitosa propuesta de valor para los empleados, se obtuvo como resultado que 30,5% de los encuestados asumió que siempre esta se ejecuta, mientras 24,8%, considerara que a veces este paso se realiza; asimismo, 21,0%, casi siempre, generando una tendencia positiva en los pasos ejecutados para desarrollar el talento humano en la organización policial. A este respecto, Alles (2008) establece que todas las empresas tienen una propuesta de valor para los clientes, es decir, una razón clara y convincente para hacer negocios con ellas, pero son pocas las que han pensado en el hecho de contar con gerentes de gran talento. La lucha hoy es tanto por las personas de talento como por los clientes clave. En este sentido, las compañías necesitan aplicar el mismo rigor a la gerencia de personal que el aplicado a la gerencia de clientes.

El siguiente indicador fue reconstruir la estrategia de reclutamiento; los resultados se inclinaron hacia su aplicación, en tanto 32,4% de encuestados se pronunciaron por la opción siempre, 23,8% por la opción a veces, y 22,9%, casi siempre. Esto muestra que los directivos se orientan a desarrollar el talento humano, y se sustenta en la opinión de Alles (2008), para quien las empresas están todo el tiempo en la búsqueda del talento, no solo cuando tienen cargos vacantes, pero además se aseguran de hacer que sus gerentes de línea con mejor desempeño sean los reclutados más importantes. Estas compañías aprovechan igualmente los periodos en que la actividad económica es más lenta para captar los mejores talentos, que en otras épocas serían más difíciles de conquistar.

Seguidamente, el aspecto de la incorporación del desarrollo en la organización; en este los encuestados se inclinaron en 28,6% por la opción a veces, 27,6% consideró la opción casi siempre y 15,2% manifestó que siempre se ejecuta. La tendencia se orienta a que no se busca desarrollar la organización de acuerdo con las necesidades del entorno, lo cual se contradice con la propuesta de Alles (2008), quien sostiene que las compañías deben cambiar fundamentalmente la manera como forman al personal, acelerando su desarrollo y permitiendo que esto ocurra todos los días. A su vez, deben asignar las personas a los cargos de una manera mucho más deliberada para optimar tanto el desarrollo como el desempeño. Deben mejorar la frecuencia y franqueza de la retroalimentación e institucionalizar la orientación. En este orden de ideas, todo líder, en todos los niveles, puede y debe ser un formador de personal.

Por otra parte, se concibe el diferenciar y reafirmar al personal; a este respecto, el estudio de este aspecto arrojó que 27,6% de los encuestados consideró que nunca se cumple este paso, además 23,8%, se inclinan por la opción casi nunca, apuntando hacia la no aplicación de este factor importante para el talento humano lo cual atenta contra la evolución del funcionario como un ser bio-psico-social, generando además la interiorización de valores. Bajo este contexto, los resultados afianzan lo planteado por Alles (2008), quien manifiesta que en su mayoría las compañías tienen problemas a la hora de hacer diferenciación, no tienen una manera de identificar los distintos tipos de calidad de los empleados, no tienen un proceso disciplinado para tomar las medidas del caso. Asimismo, las mejores compañías hacen revisiones rigurosas de sus talentos en cada división, con la misma intensidad y concediéndoles la misma importancia que al proceso de presupuestación.

Con respecto a los resultados correspondientes al segundo objetivo específico de esta investigación, orientado identificar los valores presentes en los funcionarios que integran el CPBEZ, el mismo incluye siete indicadores. El primero denominado Cooperación, en este aspecto existe poca tendencia hacia la promoción de iniciativas del empleado para el desarrollo del proceso, en pocas ocasiones se aceptan los aportes del funcionario en el desarrollo de los procesos, y actualmente no se realiza integración del conocimiento del talento humano con la cultura organizacional, situación que ha generado desviación de conductas.

En este sentido, Carreras (2000) asume la cooperación como "la acción que se realiza conjuntamente con otro y otros individuos para conseguir un mismo fin"; esta acción, aunque a veces es un beneficio para sí mismo, siempre tiende a beneficiar a los demás. Se infiere por tanto, que todo acto, para ser considerado como cooperativo, tiene que implicar reciprocidad. Y si esta no existe, no puede hablarse de cooperación, sino solo de ayuda.

Seguidamente, para el valor Respeto, considerando que 62,0% opinó que siempre se busca establecer las líneas de respeto a la vez que la institución también dispone de la estructura para establecer el respeto como un valor trascendental en el desarrollo de las actividades, además se promueve el respeto entre los funcionarios, y que además sí existe una norma con la que cuenta la Institución a disposición del talento

humano, se observa la concordancia con Cortina (2007), quien afirma que el respeto activo se relaciona con el interés por comprender a otros y por ayudarles a llevar adelante sus planes de vida. En un mundo de desiguales, en que unos son más fuertes que otros en determinados aspectos, el respeto activo es lo que permite que todos puedan desarrollar su proyecto de vida.

Por otra parte, se concibe la Justicia como un valor fundamental, el cual se vincula al apoyo al personal para desarrollar sus actividades, tomar en cuenta el conocimiento para agregar valor a las tareas desempeñadas y fundamentar el éxito organizacional en el aprendizaje institucional. Bajo este contexto, se consideró que existen diferencias en las concepciones de los informantes, dada la opinión de que en algunos casos la justicia no se ha hecho presente, reafirmando que podrían favorecerse unos funcionarios por encima de otros.

Dentro este orden de ideas, Garza (2007) manifiesta que el valor de la justicia, prevalece cuando se entiende que las relaciones entre seres humanos sólo pueden ser constructivas, armónicas y perdurables en la medida en que sean justas. Por ello, debe existir un compromiso en: tomar decisiones con un criterio de objetividad e imparcialidad, anteponiendo el bien común al personal y dar a cada cual lo que le corresponde. A su vez, evitar beneficiarse de manera indebida, distribuir con equidad las tareas y los recursos disponibles, considerando las necesidades, capacidades y desempeño de las personas, reconociendo el crédito que corresponde a los méritos y logros de los demás.

En cuanto al valor Paz, la información lograda permite reconocer que en la Institución el desarrollo del proceso de integración de equipos es asumido como una actividad propia, considerando la necesidad del desarrollo de habilidades en el funcionario para fomentar el proceso de paz en sus funciones y responsabilidades. A su vez, se encontró que, al desarrollarse nuevas técnicas de trabajo, se promoverían mejores resultados para la Institución.

En referencia a este valor, se considera que la paz es subjetiva y con variedad de significados. Por ello, es importante destacar diferencias entre paz interna y paz externa. La primera es la paz del sujeto; según Carreras (2000), "la persona que goza de ella se caracteriza por poseer un equilibrio psíquico, sentimientos altruistas, ausencia de conflictos entre su corazón y su mente, entre otros". (p.79). En cambio la paz externa hace referencia a la paz del objeto, es decir, "aquella que recae sobre un fenómeno cultural, jurídico, político y social" (p.81).

En relación con el valor Claridad de visión y lenguaje; a este respecto existe una disyuntiva pues manifestaron los encuestados que la comunicación no siempre es asumida en forma clara, la integración de la comunicación no facilita el aprendizaje del equipo, y tampoco existe una información coherente y consecuente al personal sobre las metodologías utilizadas para el logro de los objetivos institucionales, lo que puede llevar a diferencias en las actuaciones realizadas. O'Donnell (2007), expresa que la claridad de visión y lenguaje en el contexto organizativo, se hace indispensable para el éxito de los trabajos que implican a más de una persona, es decir, en casi todo lo que sucede dentro de una empresa.

Seguidamente, el valor Responsabilidad implica que la ejecución de los procesos de trabajo, el fomento de la capacidad de creación de nuevas actividades, y el logro de objetivos planteados, genera satisfacciones personales, forman parte de las responsabilidades esperadas de los funcionarios y la mayoría considera que sí asume los procesos de trabajo, no obstante una gran parte está en contradicción con este aspecto denotando falta de responsabilidad.

En opinión de Jonás (2007), la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que se pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estos cuatro aspectos para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

La Honestidad es un valor que se relaciona con la ejecución de las actividades racionalizando los recursos, orientándose a cumplir con la norma en la ejecución de los procesos de trabajo y ser prudente en función de la técnicas de trabajo utilizadas. La información recolectada en el Estudio, señala a que la honestidad es un valor que está presente en todas las actividades y procesos de los funcionarios.

De acuerdo con la información descrita, hay que destacar que la honestidad es una actitud o valor muy personal, el individuo se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, y por supuesto las personas se consideran honestas, con base en su sistema de valores. En virtud de ello se retoma lo planteado por Tobasura (2003), quien sostiene que ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, quienes, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

## 4. Conclusiones

Uno de los aspectos más relevantes es destacar que en el CPBZ se cumplen algunas gestiones estratégicas de talento humano, que fomentan de alguna manera conductas adecuadas en función de los valores que debe asumir un funcionario, respecto al debido respeto a las líneas de mando y al apego a un manual de normas y procedimientos sobre las sanciones. Sin embargo, a su vez existen debilidades respecto a que no se fomenta el desarrollo del personal en la Institución; tampoco se practican distinción y fortalecimiento entre el personal respecto de sus actitudes y el cumplimiento de las normas Institucionales.

En esta institución policial, sus mandos administrativos no están orientados a promover la capacidad de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre, es decir, en el proceso de talento humano no se les instruye en aspectos tales como el servicio a la comunidad y a la sociedad en general para el servicio a los demás; ser conocedores y respetuosos de los derechos humanos; que valoren la vida y la paz, y formación en la resolución no violenta de conflictos. La idea es buscar la paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos. Los mismos funcionarios consideran la necesidad de fomentar estos valores en la Institución.

Por otro lado, la gestión estratégica no está orientada en la actualidad a consolidar los conocimientos específicos, adecuadamente combinados con una cultura general, suficientemente amplia, relacionados con el campo de trabajo. Tampoco se favorece el desarrollo de competencias para trabajar en equipo, así como afrontar situaciones diversas que se dan en el puesto laboral o en la vida cotidiana. Por tanto, dentro del proceso ejecutado, existe la necesidad de establecer herramientas y desarrollar tácticas para fomentar valores en los funcionarios, en virtud de promover la interacción e integración positiva con los usuarios, facilitando el progreso y avance de las comunidades integradas, en función de la importancia que representa la gestión del funcionario policial en las comunidades.

En por ello que, para formar en valores, la Institución ha de establecer una jerarquía de valores. Esta tarea no es fácil, pues debe concebirse la forma de combinar y articular de manera armónica y jerárquica los valores que quiere promover y la forma concreta de traducirlos en las prácticas laborales cotidianas del servicio que se ofrece a la comunidad, en cuanto a actividad interdisciplinaria. Los funcionarios deben aprender a desarrollar capacidades de autonomía personal, de juicio y de responsabilidad personal, al tiempo que desarrollar comprensión y aceptación en las relaciones interpersonales y de interdependencia, con habilidad en la resolución de conflictos y visión para afrontar proyectos comunes.

---

## Referencias bibliográficas

Alles, M. (2008), Dirección estratégica de Recursos humanos: Gestión por competencias, 3 ed. Reimpresión. Editorial Granica. Buenos Aires.

Carreras, Y. (2000). Cómo educar en valores. Madrid. 7 ed. Narcea S.A.

Compte, A. (2004). El capitalismo, ¿es moral? Barcelona, España: N° 308 editorial Paidós.

Cortina, A. (2007). Ética aplicada y democracia Radical. Estella (Navarra): Verbo Divino.

Cortina, A. (2010). Los valores de una ciudadanía activa. En: Educación, valores y ciudadanía. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Madrid, España.

Durán, S., Parra M., y Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. En:  
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20052/19978>

Garza, E. (2007). Comunicación en valores. Ediciones Coyoacán.

Helriegel, D., y Slocum, J. (2009) Comportamiento organizacional, 10 ed. Editorial Thompson. México.

Jiménez, J. (2010). El valor de los valores en las organizaciones. 3 ed. Ediciones de Cograf Comunicaciones. Caracas, Venezuela.

Jonás, H. (2007) El Principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica. Editorial Herder.

Martinelli, M. (2004). Conversando sobre educación en valores humanos Editorial Peirópolis, Brasil.

O'Donnel, K; (2007). Valores Humanos en la empresa. Lid editorial.

Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 21. N° 3. 386-402.

Robbins, S. y Judge, T. (2013) Comportamiento organizacional. 15 ed. Editorial Pearson, México.

1. Doctor en ciencias gerenciales, Magister en gerencia de mercadeo, Ingeniero industrial, posdoctorado en Gerencia pública y gobierno y en Gerencia de las organizaciones, Docente investigador de la Universidad Simón Bolívar Barranquilla-Colombia. Correo: [jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co](mailto:jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co)
  2. Doctora en Ciencias Gerenciales. URBE (2010). MSc. en Gerencia de Recursos Humanos URBE 2001. Socióloga, LUZ, 1991. Investigadora en ciencias sociales, talento humano, gestión organizacional, asesora de procesos organizacionales, docente investigadora de la Universidad Metropolitana Barranquilla-Colombia. [Soniaduran547@hotmail.com](mailto:Soniaduran547@hotmail.com)
  3. Doctorante en formación, Magister en Gerencia de Recursos humanos. Psicóloga, Técnica superior universitaria en Educación preescolar, Docente e investigadora Universidad de la Costa. (CUC), Barranquilla, Colombia. Correo: [Margel.alejandra@gmail.com](mailto:Margel.alejandra@gmail.com)
  4. Doctor en Ciencias, mención: Gerencia. URBE (2014). Magister en Gerencia Empresarial. URBE (2010). Administrador de empresas. Especialista en Finanzas. Docente investigador del Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Atlántico, Barranquilla-Colombia. Correo-e: [vmarceles@gmail.com](mailto:vmarceles@gmail.com)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 32) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]