



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



Los Factores Motivacionales en una Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección Pública al Ciudadano

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

Tutor:
Prof. Campos Víctor

Bárbula, 26 de Mayo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



Los Factores Motivacionales en una Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección Pública al Ciudadano

Autor: Lcdo. 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 Especialista de Gerencia en Recursos Humanos.

Bárbula, 26 de Mayo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
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. Víctor Campos, titular de la Cédula de Identidad N° 7.028.901, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos, titulado: **LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN UNA UNIDAD DE APOYO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PÚBLICA AL CIUDADANO**, presentado por el ciudadano: **CORONEL URRIOLA CARLOS HUMBERTO**, titular de la Cédula de Identidad N°. 14.247.517, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, 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 Mayo del año 2016.

Prof.: Víctor Campos
C.I. 7.028.901
Tutor Especialista

MAYO 2016



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 CONSTITUCIÓN DEL JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADO/ESPECIALIZACIÓN

Nº. TG _____

Quienes suscriben esta acta, jurados del Trabajo de Grado/Especialización titulado:

“ *Los Factores Motivacionales en una Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección pública al Ciudadano.* ”

Presentado por : *Lcdo. Carlos H. Coronel U.*
 C.I: *V-14.247.517* del Programa: *Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.*

Nos damos como constituidos y convenimos en citar al alumno para la discusión de su Trabajo:

De la misma manera, acordamos que cumplido el lapso establecido, en el Reglamento (30 días hábiles a partir de la fecha de hoy), el ciudadano Decano-Presidente del Consejo de Postgrado podrá designar los sustitutos correspondientes.

B. Valera H.

Presidente del Jurado:

Nombre: *Bruno M. Valera H.*
 C.I: *V 7575154*

Milda I. Chirinos A.

Miembro:

Nombre: *Milda I. Chirinos A.*
 C.I: *V-3.572.754*

M. A. Rodríguez

Miembro:

Nombre: *Marcos A. Rodríguez*
 C.I: *601285R*

RESOLUCION

Aprobado: Fecha: *26/05/2016* Observación: _____

Reprobado: _____ Fecha: _____

(EN CASO DE QUE EL TRABAJO SEA REPROBADO, SE DEBE ANEXAR UN INFORME EXPLICATIVO, FIRMADO POR LOS TRES MIEMBROS DEL JURADO).





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “**LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN UNA UNIDAD DE APOYO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PÚBLICA AL CIUDADANO**”, presentado por el (la) ciudadano (a): **CORONEL URRIOLA CARLOS HUMBERTO**, titular de la Cédula de Identidad N° 14.247.517 y elaborado bajo la dirección del tutor Msc. Víctor Campos, titular de la Cédula de Identidad N° 7.028.901, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

En Bárbula, a los Veintiséis (26) días del mes de Mayo del año 2016.

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Bruno M. Valera</u>	<u>V 7575154</u>	<u></u>
<u>Nilda I. Chirinos A</u>	<u>V-3.572.754</u>	<u></u>
<u>Manuel A. Rodríguez</u>	<u>6012852</u>	<u></u>

DEDICATORIA

A mi Dios..., por estar en mi corazón y en mi presente cada día, 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 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 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 y Cristian Gabriel, por ser el motivo de mi vida, por ser el motivo de seguir adelante, por ser su ejemplo a seguir, para ustedes mis amores, este trabajo, "Los Amo con todas mis Fuerzas de mi Ser".

A mi Camila Valentina que está por nacer, por ser otro motivo de lucha en mi vida, por ser su ejemplo a seguir, a ti mi bebe, este logro, "Te Amo y te espero con anhelo".

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.

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

A mi tutor: Víctor Campos por estar en todo momento que necesite su ayuda y colaboración y por brindarme sus conocimientos; A Usted profesor muchas gracias por estar disponible siempre.

A los profesores: Nilda Chirinos, Mairy Cejas, Ana Perlasca, Bruno Valera, Ariana Rivas, Wilfredo Lanza, Ernesto López, 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 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, deseo, tolerancia y dedicación esmerada me ofreció su ayuda incondicional en todo momento y en toda ocasión.

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

Al Director Leonardo Villalba y a la Prof. Ana Perlasca 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 dos “Muchas Gracias”.

A mi profesor y tutor Víctor Campos, por brindarme su conocimiento, el apoyo 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.

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 este proyecto de estudio una realidad.

Carlos Coronel



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



**Los Factores Motivacionales en una Unidad de Apoyo de Seguridad y
Protección Pública al Ciudadano**

Autor: Lcdo. Coronel Carlos

Tutor: Prof. Víctor Campos

Año: Mayo, 2016

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los factores motivacionales presentes en una Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección Pública al Ciudadano, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo de dicho cuerpo policial. La investigación adoptó un diseño transeccional de campo no experimental de manera que los datos se recolectan de fuentes primarias y en un momento único en el tiempo. La investigación es de tipo descriptiva, utilizó como técnica la encuesta y como instrumento tres cuestionarios autoadministrado de 20, 13 y 15 ítems cada uno. El mismo estuvo integrado por una serie de propuestas que, a través de una escala de cinco alternativas tipo Lickert permitió diagnosticar la motivación y su nivel, describir los factores motivacionales y señalar la motivación implícita. Para su validez fue sometido a juicio de expertos y para su confiabilidad se le aplicó una prueba piloto y posteriormente el método estadístico Alpha de Cronbach arrojando los siguientes resultados 0,99, 0,99 y 0,98 lo que indica muy alto grado de confiabilidad. El análisis de los resultados se realizó de forma cuantitativa, donde la información que se obtuvo a través del instrumento fue sometida a procesos estadísticos. Los datos fueron tabulados y graficados utilizándose una distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión a fin de conseguir los resultados y presentar como conclusiones del estudio de investigación que existe un moderado grado de motivación intrínseca y extrínseca, así como en los factores motivacionales de los funcionarios policiales que inciden en su ambiente laboral y desempeño profesional.

Palabras Claves: Motivación, Factores Motivacionales, Desempeño Profesional.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
EXPERTISE IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
CAMPUS BARBULA



Motivational factors in a Support Unit Public Safety and Citizen Protection

Author: Lcdo. Coronel Carlos

Tutor: Prof. Víctor Campos

Year: May, 2016

SUMMARY

This paper aims to analyze the motivational factors in a Support Unit Public Safety and Citizen Protection, in order to improve the working environment of the police force. The research adopted a non-experimental design transeccional field so that data are collected from primary sources and in a single moment in time. The research is descriptive, used as a technical survey and self-administered three questionnaires as an instrument of 20, 13 and 15 items each. It consisted of a series of proposals which, through a Likert scale of five alternatives allowed diagnose the type and level motivation, describing the motivational factors and point out the implicit motivation. For its validity was subjected to expert judgment and reliability was applied a test pilot and later the Cronbach Alpha statistical method with the following results 0.99, 0.99 and 0.98 indicating very high degree of reliability. The analysis of the results was performed quantitatively, where the information obtained through the instrument was subjected to statistical processes. Data were tabulated and graphed used a frequency distribution, measures of central tendency and dispersion in order to achieve the results and present as findings of the research study that there is a moderate degree of intrinsic and extrinsic motivation, as well as motivational factors of police officers that influence their work environment and professional performance.

Keywords: Motivation, Motivational Factors, Professional Performance.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Índice de Cuadros	xii
Índice de Tablas	xvi
Índice de Gráficos	xviii
Introducción	1
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	5
Objetivos	11
Justificación	12
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	14
Bases Teóricas	19
La Motivación	19
Factores Motivacionales	30
Motivación Implícita	32
Teorías de Motivación	33
Motivación Laboral	60
La Motivación y Satisfacción de los Trabajadores	69
Bases Legales	80
Definición de Términos	99
 CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de Investigación	110
Tipo de Investigación	111
Nivel de Investigación	112
Población y Muestra	113
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	115

Validez del Instrumento	117
Confiabledad del Instrumento	118
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información	120
Cuadro Técnico Metodológico	122
Cronograma de Actividades	124
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Diagnóstico de los Factores Motivacionales	136
Describir los Factores Motivacionales en los Funcionarios	174
Señalar la Motivación Implícita en los Funcionarios Policiales	199
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	226
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	233
ANEXOS	238

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº	Pág.
1. Fijación de metas de Skinner	48
2. Teoría X y Y. Concepciones diferentes de la naturaleza humana	76
3. Población y Muestra	115
4. Criterios de interpretación del Alpha de Cronbach	119
5. Técnico Metodológico	122
6. Cronograma de actividades	124
7. Referencia de comparación para la motivación de los funcionarios policiales de la unidad de apoyo de seguridad y protección	129
8. Referencia de comparación para los factores motivacionales en los funcionarios policiales de la unidad de apoyo de seguridad	130
9. Referencia de comparación para la motivación implícita en los funcionarios policiales de la unidad de apoyo de seguridad	131
10. Nivel de motivación	132

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº	Pág.
1. Sueldos y las necesidades básicas	137
2. Sueldo acorde con cargo y responsabilidad	138
3. Satisfacción por beneficios sociales y económicos	140
4. Oficinas, mobiliario y equipos en buenas condiciones	142
5. Dotación de uniformes, vehículos y equipos	144
6. Estructura física en buen estado	146
7. Día de descanso compensan jornadas laborales	148
8. Organización policial provee estabilidad laboral	150
9. Organización policial y el desarrollo de carrera	152
10. Organización policial ofrece seguro familiar	154
11. Ambiente de trabajo seguro	156
12. Goza de aprecio y estima de sus compañeros	158
13. Goza de respeto entre sus superiores	160
14. Institución policial organiza reuniones sociales y laborales	161
15. Institución policial provee prestigio y buena reputación	163
16. Institución policial otorga reconocimiento	165
17. Sociedad civil reconoce su trabajo	166
18. Institución policial aprovecha sus competencias	168
19. Institución policial facilita formación académica	170
20. Institución policial toma en cuenta para nuevas responsabilidades	172
21. Condiciones físicas del sitio de trabajo	175
22. Condiciones ambientales del sitio de trabajo en buen estado	176
23. Sueldos, beneficios económicos y sociales compensan desempeño	178
24. Beneficios económicos y una vida digna	180
25. Supervisión adecuada para el logro de objetivos	182

26. Reglamentos y normas regulan la actividad laboral	184
27. Organización policial ofrece crecimiento laboral y profesional	186
28. Funcionario policial conoce sus funciones y responsabilidades	188
29. Organización policial informa de las actividades laborales	190
30. Tareas deben ser asignadas por dirección general	191
31. Tareas deben ser discutidas con superior inmediato	193
32. Funcionario policial conoce sus obligaciones laborales	195
33. Funcionario policial consciente del rol social	197
34. Deseo de tener personal bajo su mando	200
35. Agrado por liderar equipos de trabajo	202
36. Agrado por ocupar puestos de jefatura o coordinación	204
37. Agrado por tener control de situaciones de orden público	205
38. Prestigio y facilidades de una jefatura o coordinación	208
39. Agrado por colaborar con compañeros de trabajo	209
40. Agrado por compartir conocimientos y experiencias	211
41. Gusto por la labor que realiza	212
42. Cordialidad con los supervisores	214
43. Compartir reuniones sociales y laborales con compañeros	215
44. Gusto por asistir a cursos, talleres, estudios u otros	217
45. Gusto por fijar metas y retos en el trabajo	219
46. Gusto por ser reconocido por desempeño laboral	220
47. Agrado por ser eficiente en su labor	222
48. Agrado por ser autónomo en el trabajo	223

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
1. Influencia de la motivación	20
2. Motivación como proceso	21
3. Pirámide de la motivación	23
4. Modelo básico de motivación	24
5. Proceso de motivación	25
6. Proceso para tener mayor desempeño en la organización	26
7. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	29
8. Ciclo motivacional con frustración o compensación	30
9. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	37
10. Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo	39
11. Teoría de los factores	41
12. Comparación de los modelos teóricos de Maslow y Herzberg	42
13. Teoría de las necesidades de McClelland	43
14. Necesidad de poder	44
15. Necesidad de afiliación	44
16. Necesidades de logro	45
17. Programas de capacitación	46
18. Flujo de refuerzo	46
19. Método para eliminar áreas problemáticas que obstruyen el desempeño de acuerdo con Skinner	47
20. Escalera para reforzar el comportamiento del trabajador	49
21. Teoría de la expectativa de Lawler III	51
22. Fijación de metas de Locke	52
23. Los tres factores de la motivación para producir	54
24. Modelo de expectativas aplicadas	55

25. Teoría de la equidad	56
26. Aportes de la equidad	56
27. Resultados de la equidad	57
28. Teoría de la motivación & Teoría de la expectativa	57
29. Motivación para el trabajo de Vroom	58
30. Satisfacción en el trabajo	59
31. La retroalimentación sobre el proceso	59
32. Proceso de motivación laboral	64
33. Fundamentos de la teoría Z	77
34. Estrategias y técnicas de recursos humanos de la teoría Z	79
35. Nivel de motivación	132
36. Nivel de factores motivacionales	134
37. Nivel de motivación implícita	135
38. Sueldos y necesidades básicas	137
39. Sueldo acorde con cargo y responsabilidad	139
40. Satisfacción por beneficios sociales y económicos	140
41. Oficinas, mobiliario y equipos en buenas condiciones	142
42. Dotación de uniformes, equipos y vehículos	144
43. Estructura física en buen estado	146
44. Día de descanso compensan jornadas laborales	148
45. Organización policial provee estabilidad laboral	150
46. Organización policial y el desarrollo de carrera	152
47. Organización policial ofrece seguro familiar	155
48. Ambiente de trabajo seguro	157
49. Goza de aprecio y estima de sus compañeros	159
50. Goza de respeto entre sus superiores	160
51. Institución policial organiza reuniones sociales y laborales	162
52. Institución policial provee prestigio y buena reputación	164
53. Institución policial otorga reconocimiento	165

54. Sociedad civil reconoce su trabajo	167
55. Institución policial aprovecha sus competencias	168
56. Institución policial facilita formación académica	170
57. Institución policial toma en cuenta para nuevas responsabilidades	172
58. Condiciones físicas del sitio de trabajo	175
59. Condiciones ambientales del sitio de trabajo en buen estado	177
60. Sueldos, beneficios económicos y sociales compensan desempeño	178
61. Beneficios económicos y una vida digna	180
62. Supervisión adecuada para el logro de objetivos	182
63. Reglamentos y normas regulan la actividad laboral	184
64. Organización policial ofrece crecimiento laboral y profesional	186
65. Funcionario policial conoce sus funciones y responsabilidades	188
66. Organización policial informa de las actividades laborales	190
67. Tareas deben ser asignadas por dirección general	192
68. Tareas deben ser discutidas con superior inmediato	193
69. Funcionario policial conoce sus obligaciones laborales	195
70. Funcionario policial consciente del rol social	197
71. Deseo de tener personal bajo su mando	201
72. Agrado por liderar equipos de trabajo	202
73. Agrado por ocupar puestos de jefatura o coordinación	204
74. Agrado por tener control de situaciones de orden público	206
75. Prestigio y facilidades de una jefatura o coordinación	208
76. Agrado por colaborar con compañeros de trabajo	210
77. Agrado por compartir conocimientos y experiencias	211
78. Gusto por la labor que realiza	213
79. Cordialidad con los supervisores	214
80. Compartir reuniones sociales y laborales con compañeros	216
81. Gusto por asistir a cursos, talleres, estudios u otros	217
82. Gusto por fijar metas y retos en el trabajo	219

83. Gusto por ser reconocido por desempeño laboral	221
84. Agrado por ser eficiente en su labor	222
85. Agrado por ser autónomo en el trabajo	223

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.

Por tal motivo, la motivación constituye una preocupación para las organizaciones, ya que, ésta se considera como un punto clave en el desempeño de los individuos lo cual se pondría de manifiesto en la productividad, objetivos y metas que se plantea 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 identificado y comprometido con la organización y lo demuestre a través de un buen desempeño. Es por ello, cuán importante es la motivación, ya que mientras más motivado esté el trabajador más productiva será su labor, surgiendo de allí una relación entre los niveles de satisfacción y la productividad.

La motivación no solo se deriva de un sistema de recompensas, 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 a un desempeño laboral exitoso y productivo.

Para Maslow, A. (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.

Es por ello que nace la inquietud en los investigadores científicos como Maslow, Herzberg y McClelland 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 importancia de los factores motivacionales para mejorar el ambiente de trabajo y estimular el rendimiento laboral de los funcionarios policiales de la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, la cual tiene su sede en el terminal de pasajeros Big Low en el Municipio San Diego del Estado Carabobo.

El mismo está basado principalmente en las teorías de las cinco necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y la autorrealización), la teoría de los dos factores de Herzberg (higiénicos y motivacionales) y la teoría de las necesidades de McClelland (poder, afiliación y logro) con el fin de mejorar las políticas motivacionales existentes en la institución objeto de estudio, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los 27 funcionarios policiales que allí laboran, su satisfacción personal y la calidad del servicio prestado a la comunidad que hace vida y transita por este terminal de pasajeros.

Bajo éste planteamiento se presenta este proyecto titulado “Los Factores Motivacionales en una Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección Pública al Ciudadano” con el propósito de analizar los factores motivacionales y el nivel de motivación de los funcionarios policiales del Cuerpo de 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 de campo no experimental ya que se describieron características de la realidad en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, aplicando tres (03) cuestionarios a los funcionarios policiales que permitió definir las expectativas que tienen con respecto al salario, beneficios sociales, el clima organizacional, las relaciones laborales y la filosofía de gestión, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral.

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 y la justificación. El capítulo II, contiene el marco teórico 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

La motivación al actuar como fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que se ocupa gran parte de la existencia, por lo que es necesario estar motivados de modo que no se convierta en una actividad alienada y opresora; sino más bien en un medio que produzca satisfacción.

La motivación como factor determinante en el rendimiento de los individuos en las organizaciones marca pauta importante debido a que la eficiencia con que se cumplan las funciones asignadas a éstos, dependerá del grado de motivación que tengan para desempeñarse laboralmente y de esta manera lograr los objetivos y metas que se plantean las organizaciones, por lo tanto, los factores motivacionales son los que canalizan, provocan y sustentan el comportamiento de las personas para desempeñar sus funciones.

La motivación está dentro de los factores internos que influyen en la conducta humana y por ende su comportamiento dentro de la organización. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, "Motivo" según Kast, F. y Rosenzweig, J. (1970:245) "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". Ese

impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo, en este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona.

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y status, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía. Según Hernández G. (2011:19), citando a Hellriegel y Slocum, dice que la motivación es “la predisposición a actuar de una manera específica dirigida a un objetivo”. Mientras que citando a Gibson (ob.cit:19) dice que motivación es “el estado de perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular”.

De igual forma, citando a Chung (ob.cit:19) dice que motivación “...es un comportamiento dirigido a un objeto y éste se caracteriza por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos”. Por su parte, citando a Davis (ob.cit:19) señala que la motivación son: “expresiones de las necesidades de una persona, en consecuencia son personales e internas”. De igual manera, según Chiavenato I. (2011), citando a Herzberg, F. (1966) dice que la motivación para trabajar depende de dos factores:

Los Factores Higiénicos y los Factores Motivacionales, los primeros 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 dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, entre otros. Mientras que 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 término 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. (p.45).

El concepto de motivación –nivel individual– conduce al de clima organizacional –nivel de la organización–. Los seres humanos se adaptan a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional, eso se define como un estado de adaptación, la misma no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, entre otros; comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones).

Por otro lado, está que la motivación es muy compleja debido a las diferencias individuales que cada persona posee, cada individuo tiene sus características de personalidad y como tal, no siempre lo que motiva a una persona puede motivar a otra. Todo ser humano tiene sus propios factores de motivación sean estos internos o externos, de igual forma, está el momento, lo que hoy te puede motivar mañana puede ser que no.

Por ende, la motivación explica por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen. Cuando el Jefe de Personal de una Organización, entiende la conducta de los miembros de la misma, mejor capacitado estará para influir en su desempeño y hacerlo consistente con el logro de los objetivos organizacionales, ya que la productividad en las organizaciones es el resultado del comportamiento de sus miembros. La influencia en dicha actitud es una de las claves del Gerente de Recursos Humanos para aumentar la productividad.

Ahora bien, debido a todo lo antes expuesto se hace imprescindible aclarar la situación que se presenta en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, puesto que el personal que labora en dicha Unidad no está cumpliendo con su horario de trabajo establecido, algunos funcionarios policiales llegan tarde sin importarles las consecuencias, por otro lado, los que son puntuales ni se presentan a su sitio de trabajo faltando al mismo sin justificación alguna, presentándose al otro día o la guardia siguiente, sin explicar su ausencia.

De igual manera, otros nunca alcanzan llegar al servicio y al día siguiente se presentan con un reposo justificando que están mal de salud, posiblemente, no desean trabajar o no cumplir con su servicio laboral, trayendo consigo desmotivación, desánimo, apatía y desinterés en el resto del personal que allí labora; ocasionando sobrecarga o exceso de trabajo en los demás funcionarios policiales.

De igual modo, se presenta el caso de traslados de puestos de trabajo repentinos, aunque va en contra de las leyes que rigen y regulan el servicio de policía, los gerentes o en este caso los directores de los diferentes centros de coordinaciones y estaciones policiales y/o departamentos trasladan a un funcionario policial por conflictos personales o porque en su defecto éste pide traslado ya que no se siente a gusto donde labora y el director o jefe por castigo lo manda a otro puesto de trabajo en condiciones más desfavorable.

De igual forma, sucede el caso, que aquellos funcionarios policiales que se desarrollan profesionalmente en universidades reconocidas y desean ascender se les rechaza, debido que para efectos legales, solo aceptan aquellos que estén formándose en la recién creada Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). Igualmente, se crean resoluciones con el fin de dar tiempo determinado a los funcionarios policiales que desean activar la Transitoria N° 2 y así cerrarle su desarrollo profesional en la carrera policial, con ello limitan y contradicen la Ley del Estatuto de la Función Policial (LEFP).

Por esta causa, probablemente el personal que labora en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano no se encuentran motivados debido al alto grado de insatisfacción que poseen por factores, que no es solo la baja remuneración salarial y el precario beneficio social con que cuentan, más bien tiene que ver con expectativas postpuestas, falta de confianza en el personal policial, fallas en la comunicación de jefe hacia subordinado, barreras en la comunicación ascendente, ausencia de reconocimientos, no valorar su desarrollo profesional, ambiente de trabajo inadecuado e incómodo y el riesgo de la labor y no ser recompensado.

Por otro lado, está el incumplimiento a las leyes que regulan a los funcionarios policiales, la cual cuenta con dos leyes directas como lo son la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional

Bolivariana (2009) y la Ley del Estatuto de la Función Policial (2009) que establecen cómo debe funcionar la institución policial y, resulta ser que se realiza todo lo contrario a lo que estas estipulan, donde el funcionario policial de menor rango posee cargo superior al de mayor rango e inclusive con mando y conducción, cuando esto es contradictorio a lo que establecen las leyes que rigen los cuerpos policiales, en otros casos, hay funcionarios que aspiran con sus estudios académicos, años de servicios y méritos alcanzados un nuevo rango y este no le es cancelado, sino después de un tiempo prolongado.

Todo esto trae consigo la indisposición del funcionario policial, insatisfacción y desmotivación, en algunos casos la confrontación con los superiores, insubordinarse e incluso solicitar la baja por voluntad propia, todo antes que cumplir con su trabajo. De hecho, se dan caso de funcionarios policiales que solicitan reposo por años, algunos de por vida y otros que le acrediten una incapacidad, todo ello por no querer trabajar en tales condiciones. Por lo tanto, se estima que posiblemente entre el 70 u 80 por ciento de los funcionarios policiales se encuentran desmotivados por algunos de los diferentes factores que se mencionaron anteriormente.

Otro elemento de resaltar y asociado con los anteriores, es que los funcionarios policiales recién graduados y los que no tienen antigüedad laboral de servicio activo, visualizan éste trabajo como una oportunidad eventual, por consiguiente no estiman permanecer mucho tiempo en el servicio policial, siempre piensan en la posibilidad de ubicarse laboralmente en su campo profesional. Igualmente, algunos carecen de suficiente experiencia lo que pudiera ocasionar que actúen por ensayo y error, incidiendo en la calidad de la práctica policial y ofreciendo un servicio pésimo a la comunidad. Muy pocos después de ingresar a esta institución se identifican con su trabajo y permanecen por vocación de servicio.

Otro aspecto notable, es que los funcionarios policiales que son profesionales en diversas áreas y carreras, obtienen este empleo como oportunidad de solventar sus necesidades económicas, existiendo casos que al obtener una oferta de trabajo mejor que la actual y relacionada con su profesión académica o aun sin estar relacionado con su área deciden solicitar la baja ocasionando las consabidas molestias. Otro síntoma analizado, es que los funcionarios policiales muestran desinterés por involucrarse en actividades relacionadas con su mejoramiento profesional, a sabiendas que ello forma parte de su desarrollo.

Por todo ello, surge el interés de estudiar los factores motivacionales que pueden inducir a los funcionarios policiales a tener un mejor desempeño al realizar sus funciones y atribuciones, así como también ser competitivos, que logren permanecer en la institución policial y estén comprometidos en ofrecer un servicio de calidad, oportuno y valioso que contribuya con el desarrollo del país que se anhela.

Por tal razón, es importante responder a las siguientes interrogantes: ¿Existe motivación en los funcionarios policiales? ¿Cuáles serán los factores motivacionales presentes en los funcionarios policiales? ¿Qué hace la organización policial para motivar a sus funcionarios?, y ¿Cuáles son los factores motivacionales que están presentes en la organización policial?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los factores motivacionales presentes en una Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección Pública al Ciudadano, con el fin de mejorar las condiciones actuales así como el ambiente de trabajo de dicho cuerpo policial.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la motivación de los funcionarios policiales.
- ✓ Describir los factores motivacionales en los funcionarios policiales.
- ✓ Señalar la motivación implícita en los funcionarios policiales adscritos a la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano.

Justificación

La motivación del trabajador siempre ha sido importante para las organizaciones e instituciones, pues se reconoce que un recurso humano motivado aportará mayores beneficios y productividad que un empleado u obrero que esta desmotivado, es por ello, que cada día, más y más empresas se suman a la implementación de factores y estrategias motivacionales, a fin de contar con un recurso humano motivado y satisfecho con la tarea que realiza.

Esta investigación es especialmente relevante, porque la misma suministrará información para una mejor comprensión del proceso de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral. Se entiende que los seres humanos experimentan necesidades, y su conducta estará motivada fundamentalmente por obtener aquello que le permite satisfacerlas, de tal modo que la motivación constituye un instrumento útil brindando la oportunidad al investigador de aprender a manejarla de forma tal, que permita obtener los mayores beneficios para contribuir a su desarrollo profesional. Por otro lado, la investigación se justifica desde el punto de vista académico, ya que servirá de base para la elaboración de nuevas investigaciones y ayudar con el aporte de mejoras a la problemática planteada.

Igualmente, beneficiará a la institución policial puesto que recobrará una buena imagen ante la comunidad, los ciudadanos y turistas que transitan por este terminal terrestre que reciben seguridad, un buen trato del funcionario policial, respeto e información en el caso que le sea solicitado o requerido. De igual forma, favorecerá al objeto de estudio en cuestión (la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano) ya que le será de mucha utilidad conocer la situación relacionada con la motivación laboral en la Unidad Policial, con la finalidad de contar con funcionarios policiales motivados y satisfechos, pues de esta forma podrán mejorar sus condiciones laborales en términos de modificar sus conductas y hacer más fácil su modo de vida laboral.

Aunado a esto, está el beneficio que recibe toda la comunidad que hacen vida en el terminal Big Low, puesto que se sentirán más seguro en sus negocios y establecimientos de venta de boletos o pasajes, así como también todos aquellos ciudadanos y turistas que usan este terminal terrestre como medio para trasladarse de un Estado a otro. Adicionalmente, conviene mencionar que este estudio es igualmente importante para aquellas organizaciones gubernamentales, en especial a los Departamentos de Recursos Humanos que lo podrán tomar como fuente de referencia al evaluar los factores motivacionales que presenta su personal y la incidencia que ésta tiene en la productividad y clima laboral de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico en toda investigación tiene el propósito de ayudar a entender el problema de investigación y al mismo tiempo les conecta con el análisis e interpretación de los resultados, para luego responder las interrogantes planteadas por el investigador, contribuyendo a formar nuevos conceptos o demostrar el alcance de los existentes.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo M. y Tamayo, M. (2006:8) "...pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio". A continuación se presentan antecedentes de investigaciones realizadas que guardan relación o están vinculados directamente con la problemática, en este caso los factores motivacionales, tal como se muestra a continuación:

Es así como Aquino, M. (2012) presentó un trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, denominado "*Motivación Laboral de los Docentes en una Facultad de una Institución de Educación Superior del Estado Carabobo*". Este estudio planteó la problemática de estudiar a un grupo de trabajadores en este caso docentes de la Facultad de Humanidades de una organización dedicada a la educación superior y en consecuencia los

parámetros que determinaron su motivación laboral y la calidad de los sistemas de compensación.

En tal sentido, en la realización de esta actividad siendo los docentes de una universidad venezolana, y así con el objeto de estudio, para lograr determinar cuáles fueron los motivos que los mueven para llevar a cabo su actividad laboral. En conclusión se explicó que se pudo lograr mejores incentivos para que así la gerencia de la misma institución lograra que sus trabajadores se sientan mejor motivados refiriéndose en su actividad laboral.

La investigación es vinculante debido que en el desarrollo de la investigación se consideraron conceptos relacionados con factores motivacionales en la institución, la cual contribuyó en un alto nivel en la orientación del análisis que se obtuvo en este estudio. Igualmente, se pudo observar como la mejora de incentivo salarial puede de una u otra forma contribuir a mejorar el estado de ánimo del trabajador y mostrar un mejor rendimiento.

Siguiendo con el orden de ideas, también se presenta a Carpio, O. (2011) quien presentó un trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, denominado "*Desarrollo de Estrategias de Motivación para Optimizar el Clima Organizacional en la Empresa de Telecomunicaciones Movistar*". Este trabajo de investigación planteó la problemática que tienen las organizaciones que al brindar sus servicios el nivel de satisfacción de los clientes es bajo o ínfimo, puesto que la información que se les ofrece no es veraz ni precisa.

Igualmente, hay retardo en el tiempo de atención y respuesta a las solicitudes de reclamos, altas facturaciones, las largas colas que con frecuencia se forman en las taquillas de atención a cajeros personalizados, lo cual incomoda tanto al cliente como al operador que ofrece el servicio por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones. Esto genera

un clima organizacional tenso, ambiguo y contraproducente que afecta en primer lugar la cultura corporativa de la empresa y la credibilidad social de ellas ante sus principales grupos de relacionados. Por otro lado, puede surgir en la organización alejamiento de los clientes hacia otras operadoras que le ofrezcan un mejor servicio y le resuelvan los problemas de forma satisfactoria y oportuna.

Ahora bien, el propósito u objetivo es diseñar estrategias de motivación para optimizar el clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones puesto que existen áreas sensibles, a las cuales se les debe prestar atención y aplicar dichas estrategias basadas en la teoría de existencia, relación y crecimiento (E.R.G.) de Clayton Aldefer y los autores Keith Davis y John W. Newstrom.

En conclusión, la efectividad y desarrollo de un buen clima organizacional, tendrá como consecuencia en primera instancia, un entorno acogedor y no amenazante, el cual facilitará la realización de las operaciones y negocios que hace que tanto empleado como clientes se sientan emocionalmente cómodos, y en segunda instancia se reflejará en unos empleados amables, empáticos, confiables, conocedores y leales al equipo corporativo, entrenados, facultados para actuar y bien consistentes con las expectativas de los clientes. Igualmente, sirve de motivación ya que se les concede autonomía a los empleados originando un rendimiento y desempeño efectivo.

Esta investigación guarda relación con este estudio ya que la institución policial también brinda u ofrece un servicio que debería ser de calidad, veraz, oportuno, eficiente, eficaz, imparcial y sin discriminación alguna, donde los clientes serían los ciudadanos que van en busca de ayuda y colaboración por parte de los oficiales de policías para la solución de sus problemas. Además, sirvió de ayuda para los basamentos teóricos de la investigación sobre el tema de estudio.

Por otro lado, Erazo, T. (2011) quien 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 *“La Motivación como Factor Clave en el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Universitario Adventista de Venezuela”*. El trabajo de investigación que pretendió enfatizar la importancia de estudiar y aprovechar la motivación. La investigación buscó descubrir, cómo influyó la motivación como factor clave en el desempeño laboral de los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV).

Las conclusiones del estudio, mostraron que existe alto grado de motivación intrínseca y extrínseca en los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela que inciden en su buen desempeño en las tareas y en el desarrollo contextual de los mismos en la institución. Por otro lado, el nivel de satisfacción se relaciona con el ejercicio de la profesión, el haber recibido premios y realizado seminarios de capacitación sin dar importancia alguna a los aumentos salariales, ascensos y recompensas. El análisis de este antecedente evidenció que un empleado satisfecho con sus buenas condiciones de trabajo se siente motivado para ser productivo, ratificándose el hecho de que la satisfacción es una condición necesaria para que la persona se sienta motivada.

La investigación guarda vinculación con el estudio en cuanto a la demostración que no sólo los factores de índole económico (sueldos, ascensos y recompensas) son determinantes para lograr la satisfacción del trabajador, ya que por el contrario existen elementos de orden personal y emocional que contribuyen a la satisfacción y por ende a la motivación. De igual forma, las bases teóricas sirvieron como referencia para la elaboración de la misma.

Por último, tenemos a Uribe, R. (2009) presentó un trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, denominada "*La Motivación como Estrategia Generadora de Satisfacción. Empresas Dedicadas al Servicio de Punto de Venta*". Este estudio planteó la problemática que tienen las organizaciones sin estrategias de motivación generando la posibilidad de impedir el éxito a largo plazo, su labor principal es emplearse como outsourcing a bancos a nivel nacional divididas en regiones, su objetivo es el mantenimiento preventivo y correctivo de puntos de ventas.

Siguiendo esta línea, se debe resaltar que existe poca motivación por parte de los técnicos de campo, conllevando a que haya bajo rendimiento en el trabajo y alto porcentaje de renuncias, generando incumplimiento de algunas metas planificadas. Se concluyó, que no solo bastaba implementar otros tipos de estrategias como la Norma ISO 9000 para frenar la problemática, debido que en la búsqueda de esta certificación es necesario motivar y preparar a los individuos o grupos para cambiar en forma natural y la satisfacción se intensifica en la medida que las empresas ofrecen un mejor servicio.

Por consiguiente, ocurre que los trabajadores no realizan el trabajo con la máxima eficiencia, en consecuencia se denota malestar en el trato hacia los clientes, aunque estas son empresas de servicios que se mantienen estables en el mercado nacional, es un tema que se debe tomar en cuenta, debido a que la calidad depende también de la motivación.

La investigación es vinculante debido a que la organización en estudio tampoco cuenta con estrategias de motivación para su personal la cual genera la posibilidad de impedir el éxito de su visión y alcance de sus objetivos a largo plazo, puesto que existe muy poca motivación en los funcionarios policiales, conllevando a un bajo rendimiento en el servicio y que el mismo no sea de calidad, por otro lado, incrementando el porcentaje

de solicitud de bajas o renuncias generando el incumplimiento de metas planificadas.

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, F. (2004), afirma que las bases teóricas:

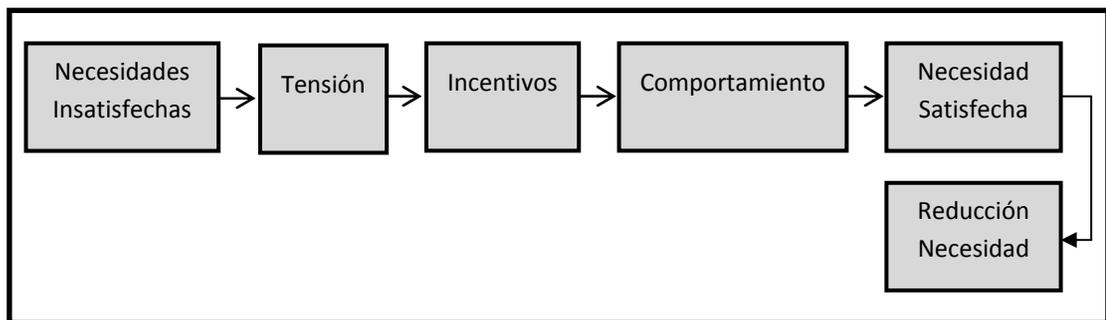
Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán actualizadas. (p.39).

La Motivación

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.

Al respecto Robbins, S. (1996:212) define la motivación como: "...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

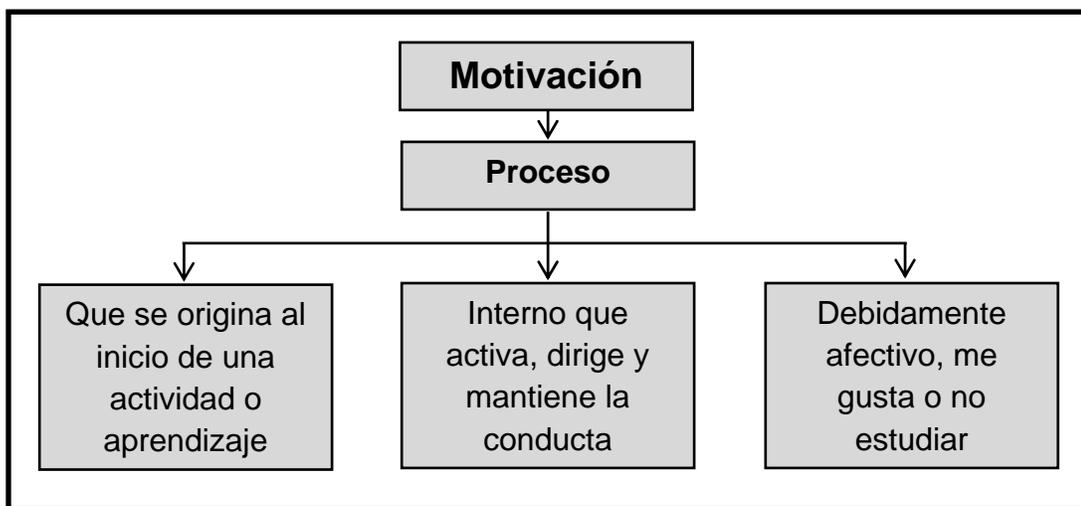


Fuente: Robbins, S. (1996)

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, G. (2011:19), (ver Grafica 2). Por su parte, la motivación, según Chiavenato, I. (1997:6), "es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a

favor de las metas de la organización, donde el hombre es considerado un animal complejo” es por ello que se considera que el individuo está dotado de necesidades complejas y diferenciadas; las cuales orientan y dinamizan el comportamiento en dirección a ciertos objetivos, que conllevan a resultados favorables de un mejor desempeño en el trabajo.

Gráfico 2
Motivación como proceso



Fuente: Hernández, G. (2011)

La motivación explica por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen, por ejemplo, cuando el Jefe de Personal de una organización, entiende la conducta de los miembros de la misma, mejor capacitados estarán para influir en su desempeño y hacerlo más consistente con el logro de los objetivos, ya que la productividad en las organizaciones es el resultado del comportamiento de sus miembros. La influencia en dicha actitud es una de las claves del administrador de los recursos humanos para aumentar la productividad. Es decir, los seres humanos de acuerdo a la

motivación que tengan actúan o reaccionan para satisfacer sus necesidades lo cual para ellos es gratificante.

De acuerdo a lo que señala Hernández, G. (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.

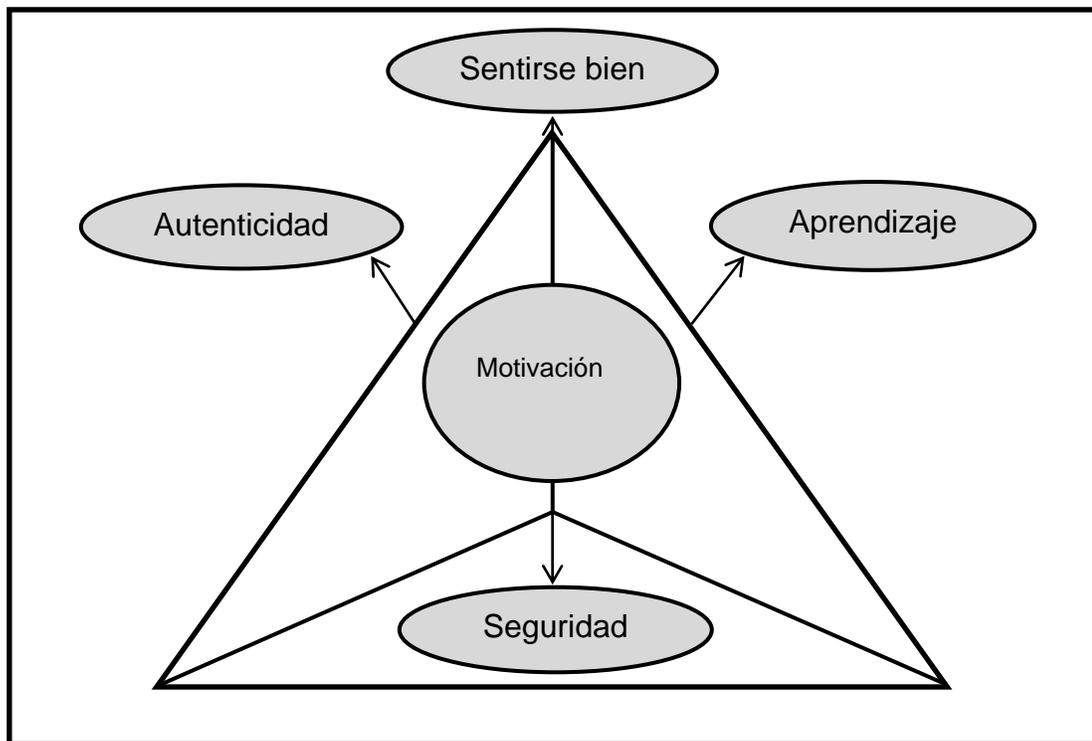
El objetivo de los actos del comportamiento es el satisfacer las necesidades. Las necesidades desarrollan en el individuo tensiones, las cuales lo estimulan a un comportamiento que lo aliviará de las mismas. El comportamiento es un proceso de búsqueda del equilibrio respecto a ciertas necesidades, y 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.

Gráfico 3
Pirámide de la motivación



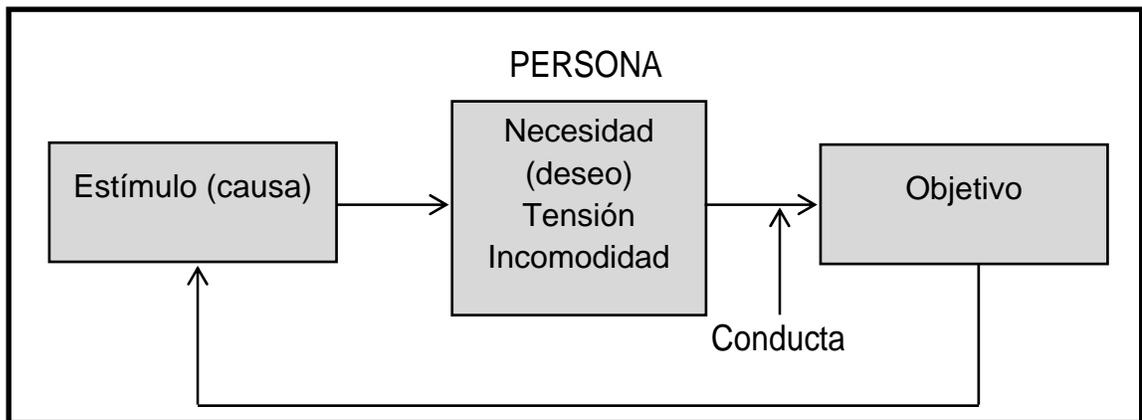
Fuente: Hernández, G. (2011)

Para el conocido teórico Chiavenato, I. (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, que de acuerdo a Chiavenato, I. (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.

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. (Ver Gráfico 4)

Gráfico 4
Modelo básico de motivación



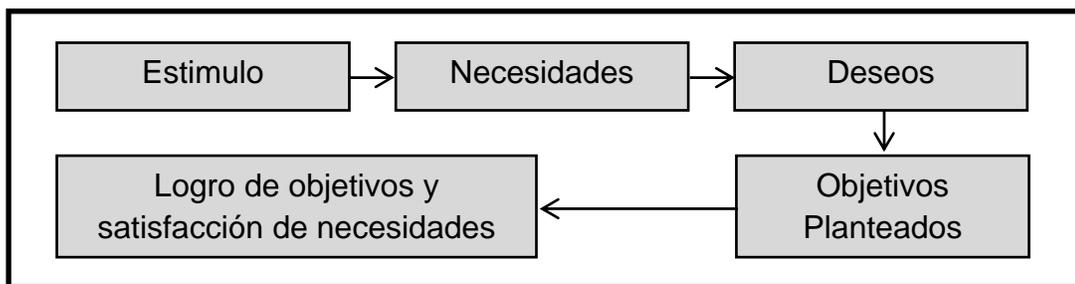
Fuente: Chiavenato, I. (2011)

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.

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, R. (2006), se manifiesta de la siguiente manera, (Ver Gráfico 5).

Gráfico 5
Proceso de motivación



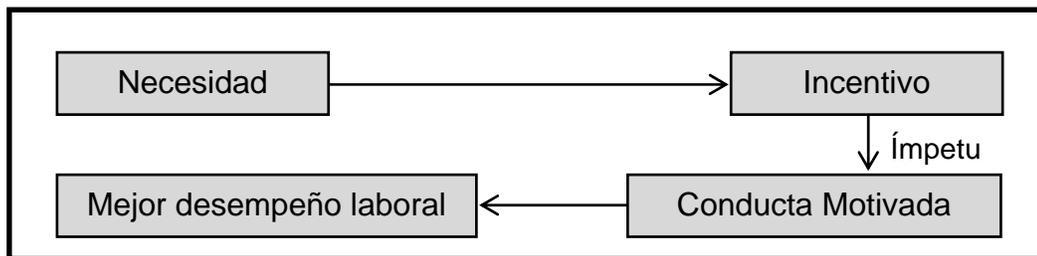
Fuente: Muñiz, R. (2006)

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.

Gráfico 6

Proceso para tener mayor desempeño en la organización



Fuente: Muñiz, R. (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.

Los Tipos de Motivación

Motivación por Logro, según Lahey, B. (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.

Motivación Social, que de acuerdo a las ideas de Davidoff, L. (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.

La Motivación por Competencia, que como lo afirman Robbins, S. y Coulter, M. (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 mejor tomando en cuenta en el medio que se maneje.

En cuanto a la Motivación por Afiliación, aquí el ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres, tal como lo expresa Lahey, B. (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.

La Motivación por Autorrealización, que según Maslow, A. (1970) y citado por Chiavenato, I. (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.

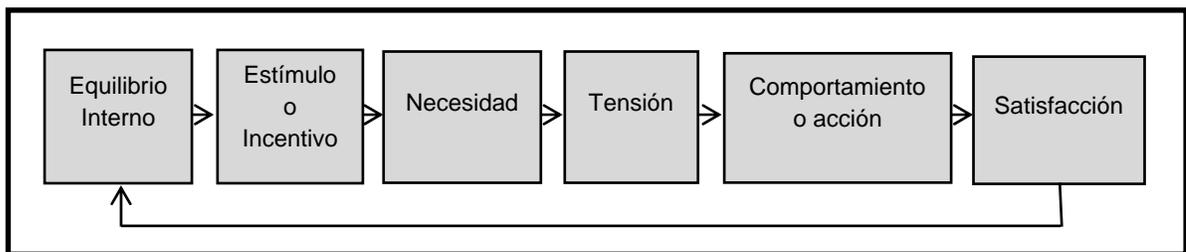
El Ciclo Motivacional

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, I. (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, I. (2011)

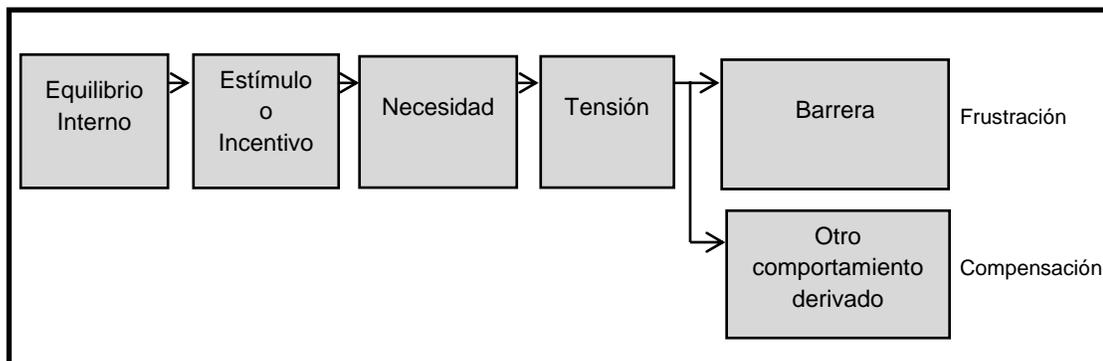
Este ciclo motivacional, hace que la necesidad se satisface a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues 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 cardíacas 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, I. (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, F., citado por Chiavenato, I. (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 explícitas. Según Varela, O. y Salgado, E. (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.

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, A., citado por Chiavenato, I. (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). La gráfica 9 muestra ésta organización jerárquica.

- *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 frío 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.

- *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,

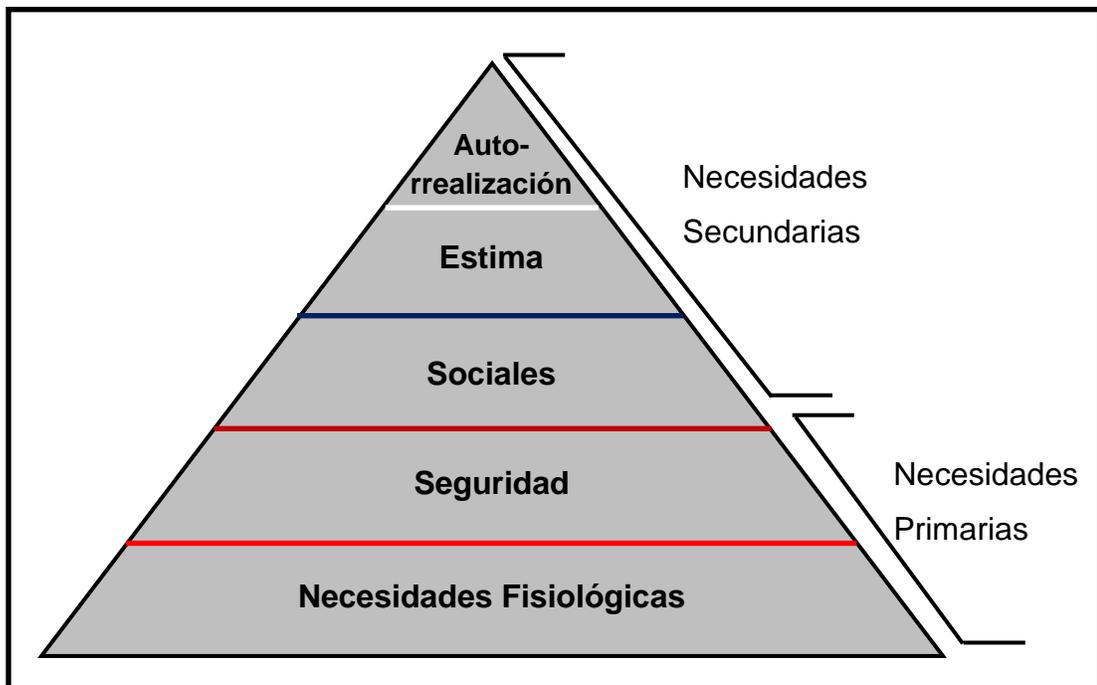
afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La 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.

Gráfico 9

Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato, I. (2011)

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

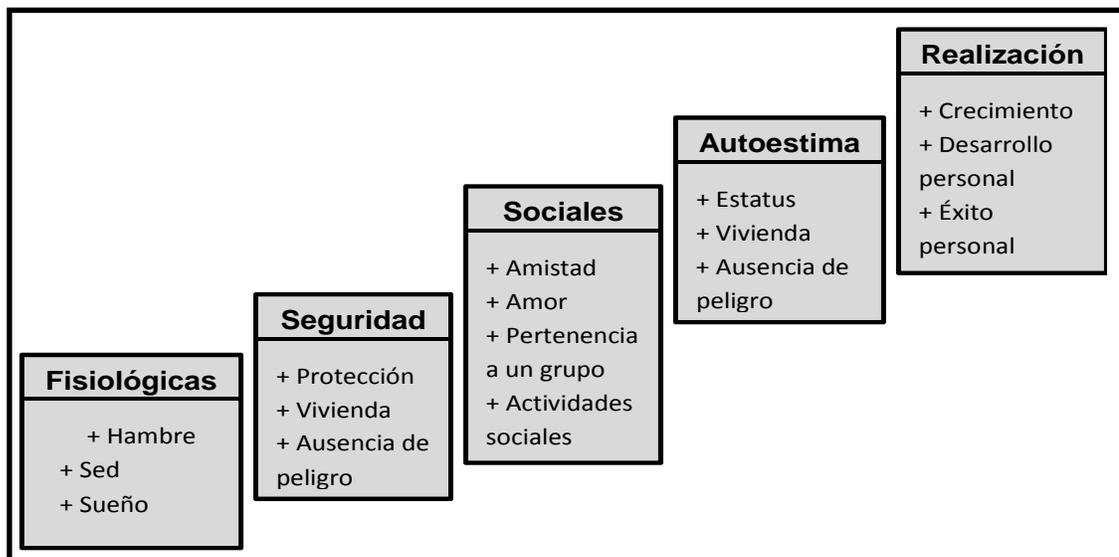
- Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.
- El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva 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.

Gráfico 10

Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo



Fuente: Chiavenato, I. (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, I. (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

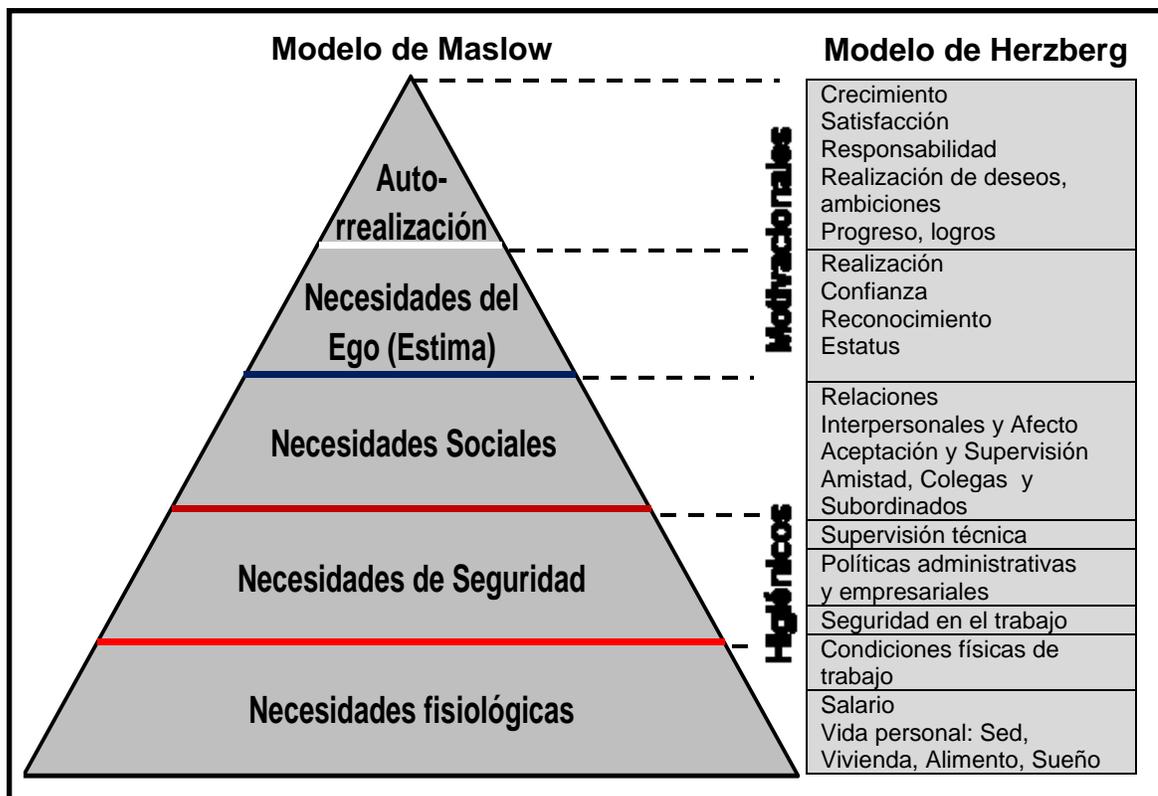


Fuente: Chiavenato, I. (2011)

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.

Gráfico 12

Comparación de los modelos teóricos de Maslow y Herzberg



Fuente: Chiavenato, I. (2011)

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

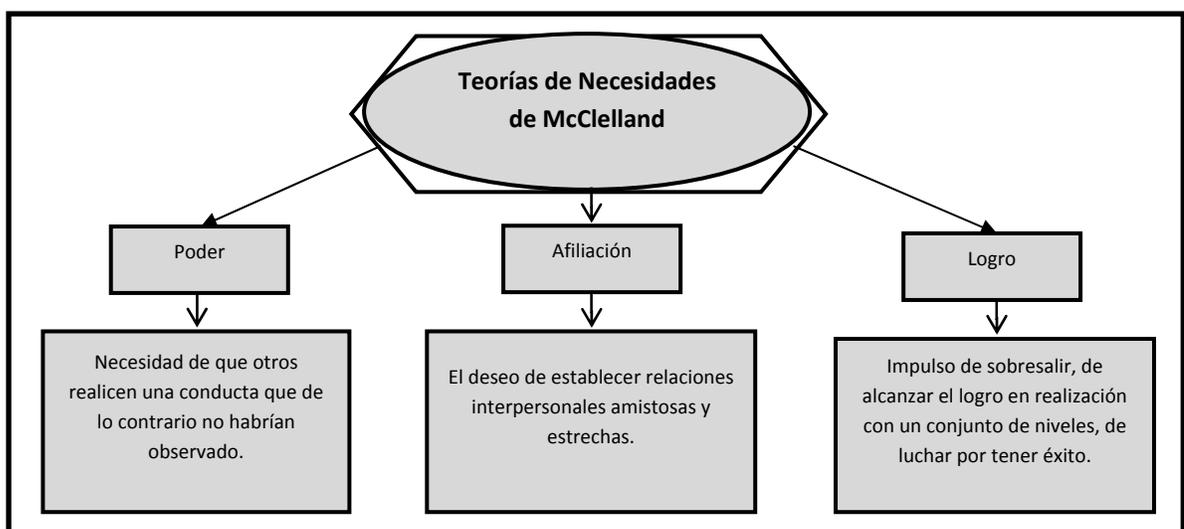
aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional. No obstante, también presentan diferencias importantes. En la gráfica anterior se comparan éstas dos teorías.

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, G. (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.

Gráfico 13

Teoría de las necesidades de McClelland

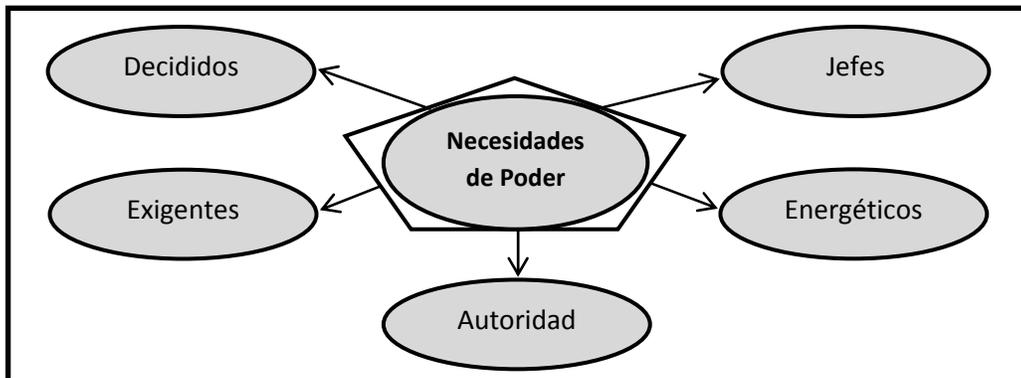


Fuente: Hernández, G. (2011)

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 14

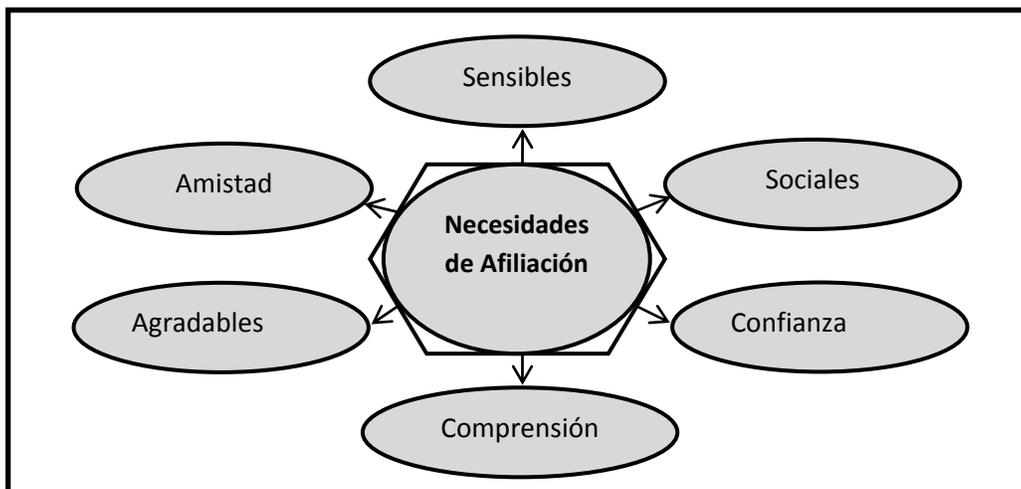
Necesidad de poder



Fuente: Hernández, G. (2011)

Gráfico 15

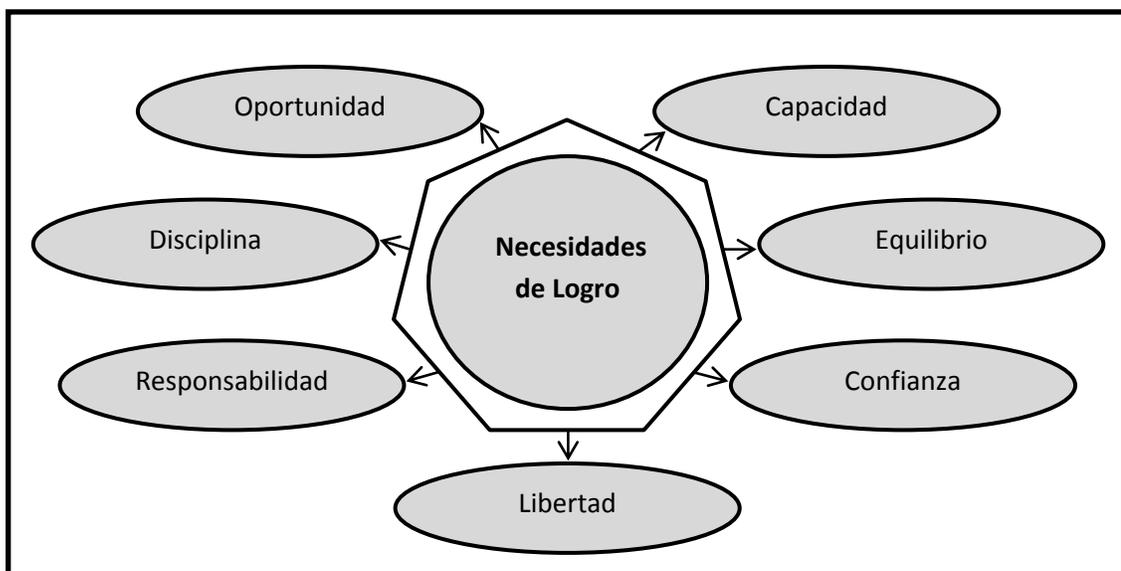
Necesidad de afiliación



Fuente: Hernández, G. (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.

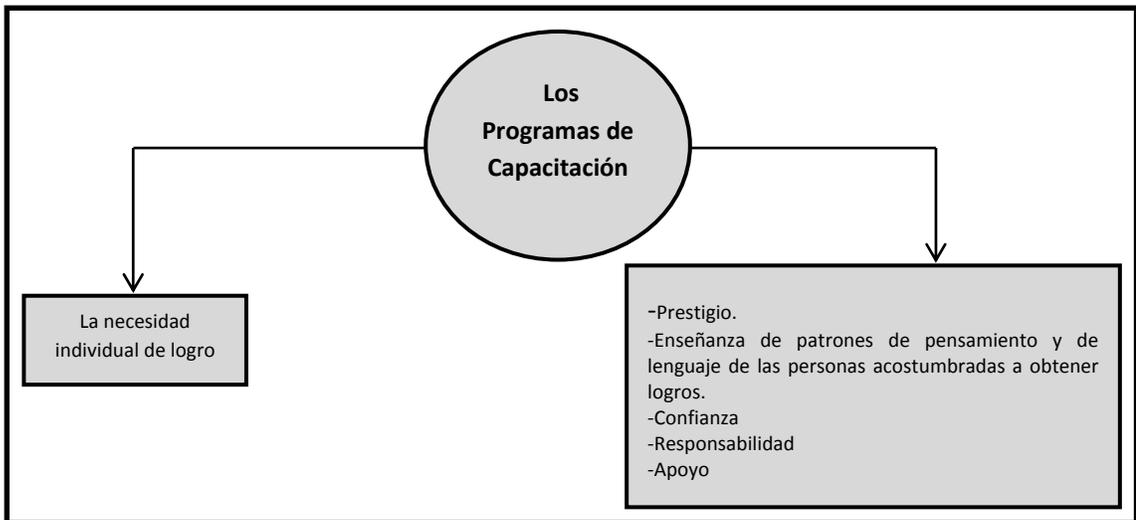
Gráfico 16
Necesidades de logro



Fuente: Hernández, G. (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. También descubrió que el impulso de logro puede, inclusive, enseñarse con programas de capacitación a las personas que viven en diversas culturas.

Gráfico 17
Programas de capacitación

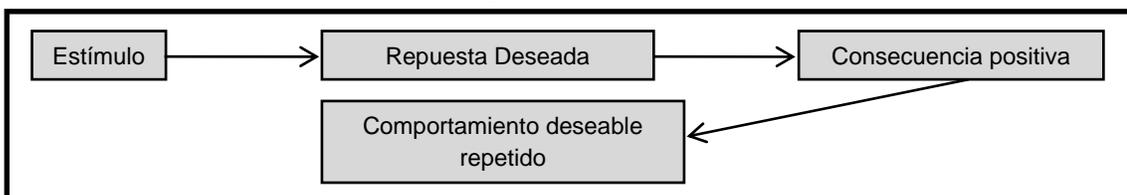


Fuente: Hernández, G. (2011)

Teoría de Skinner

En cuanto al ambiente de trabajo, según Hernández, G. (2011) citando a Skinner, B., 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.

Gráfico 18
Flujo de refuerzo

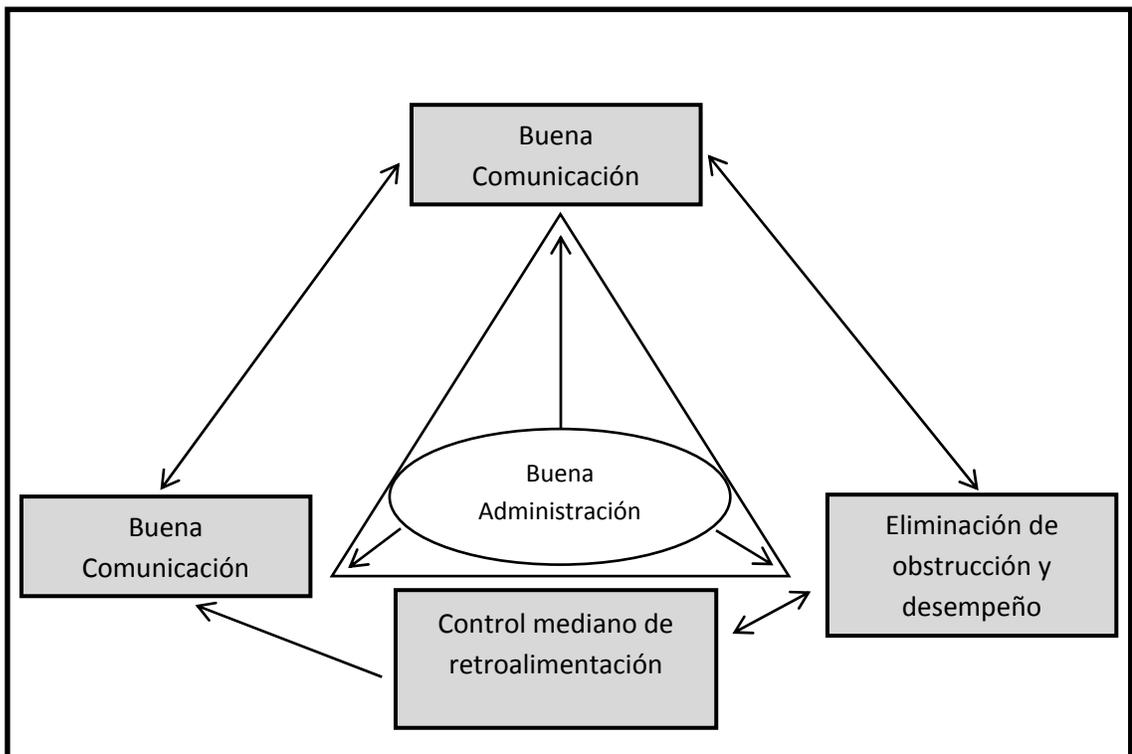


Fuente: Hernández, G. (2011)

Por tal motivo, Skinner, B., 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, G. (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

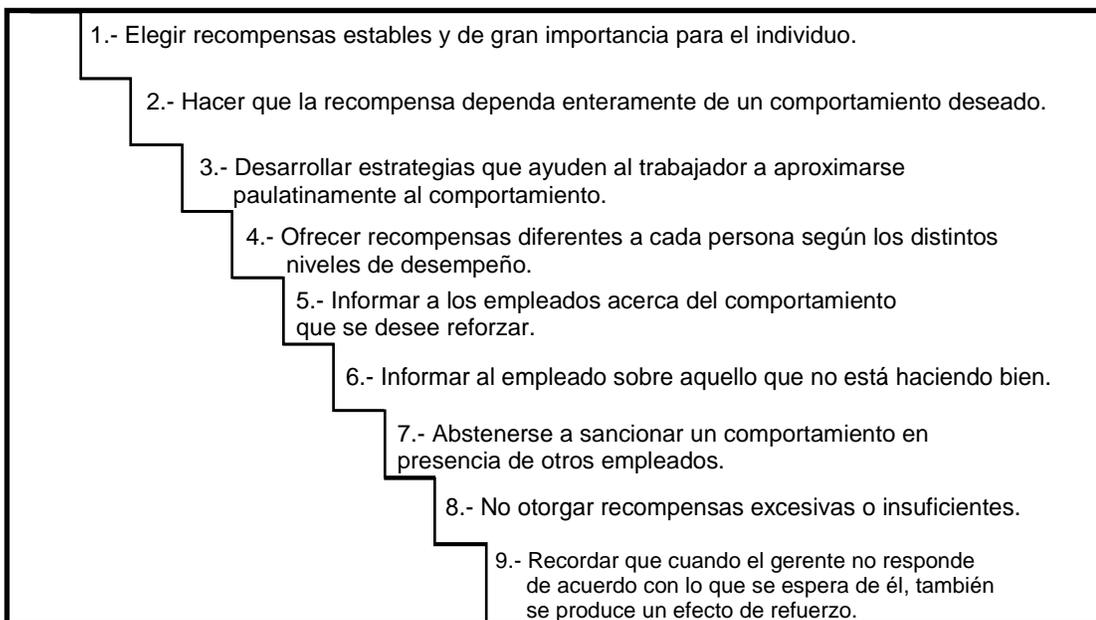
No recompensar igual a todos los empleados.	Refuerza	Desempeño mediocre y desanima al empleado para que se convierta en un alto empleador.
Reconocer que no reforzar, también modifica el comportamiento.		El no elogiar a un empleado por un buen desempeño, puede fomentar el mal desempeño sub-semestre.
Informar 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, G. (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, G. (2011) describe nueve pasos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador.

Gráfico 20

Escalera para reforzar el comportamiento del trabajador



Fuente: Hernández, G. (2011)

Teoría de Lawler III

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III citado por Chiavenato, I. (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:

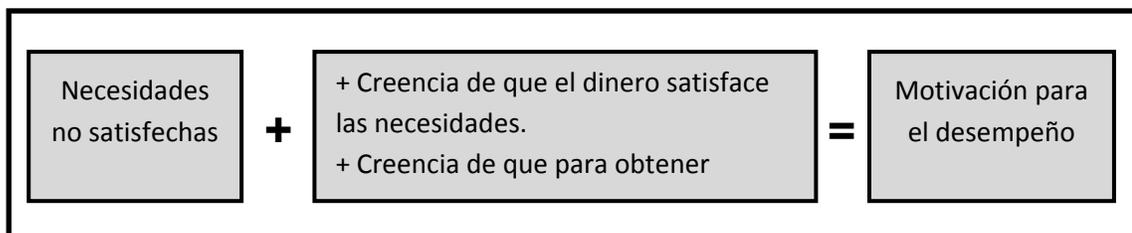
- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado, la relación entre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



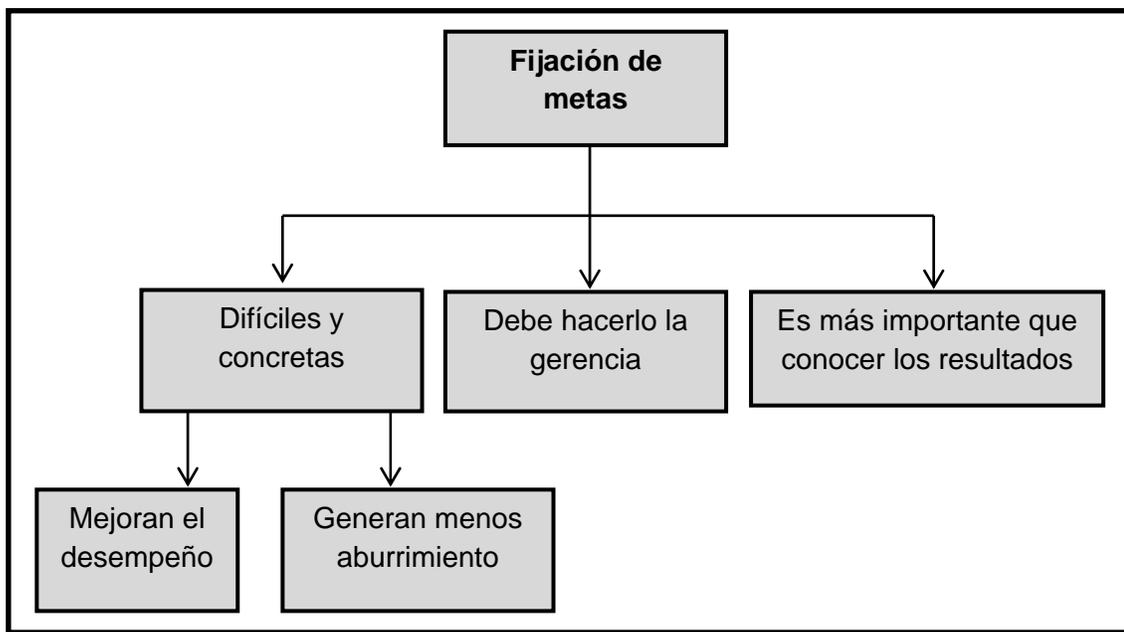
Fuente: Chiavenato, I. (2011)

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, E. (1968) citado por Hernández, G. (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.

Gráfico 22
Fijación de metas de Locke



Fuente: Hernández, G. (2011)

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.

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. La teoría de motivación de Víctor H. Vroom citado por Chiavenato, I. (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.

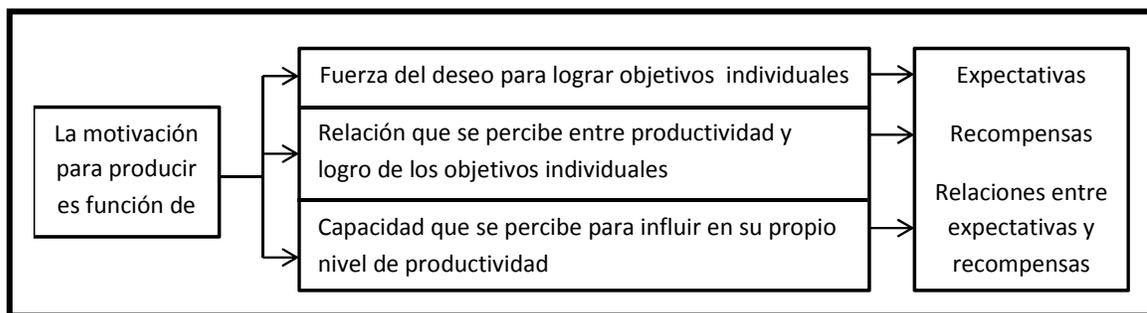
El gráfico 23 ilustra estas tres fuerzas, que de acuerdo con Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones: Los objetivos personales, estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras 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, I. (2011)

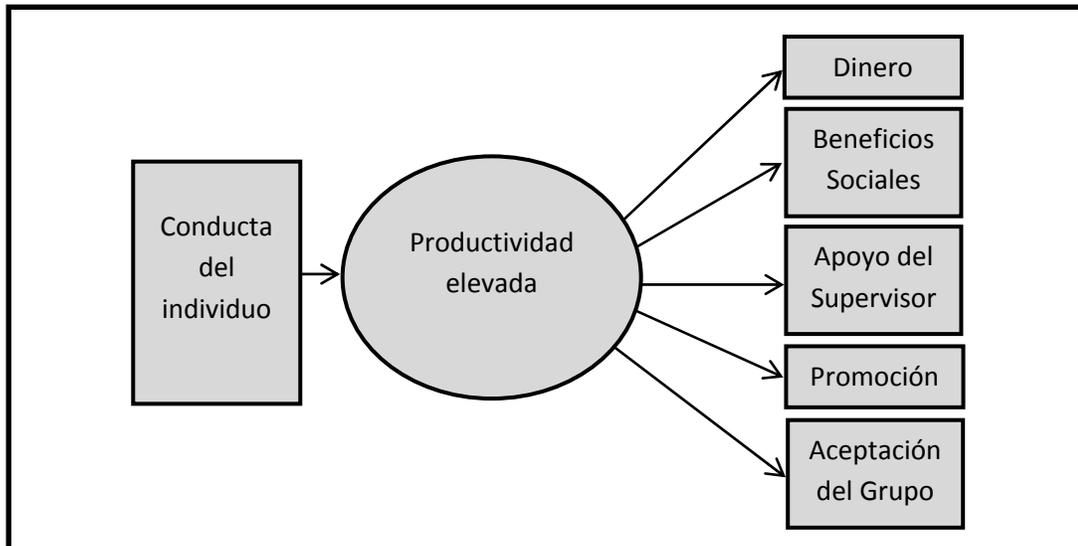
El gráfico 24 permite una mejor comprensión de estas tres fuerzas. Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es 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, I. (2011)

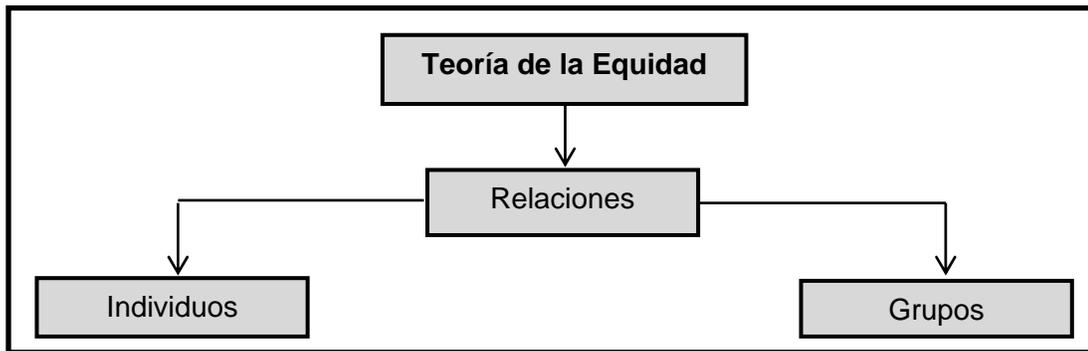
Por lo tanto, a la teoría de Vroom se le denomina *Modelo Contingencial de Motivación*, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente según las dos fuerzas que actúan en el entorno del trabajo: las diferencias individuales y la manera 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 L. y Lawler E. (1968) comentado por Hernández, G. (2011), manifiesta que la teoría de la Equidad se relaciona con la teoría de la expectativa y sostiene que los individuos de por sí quieren

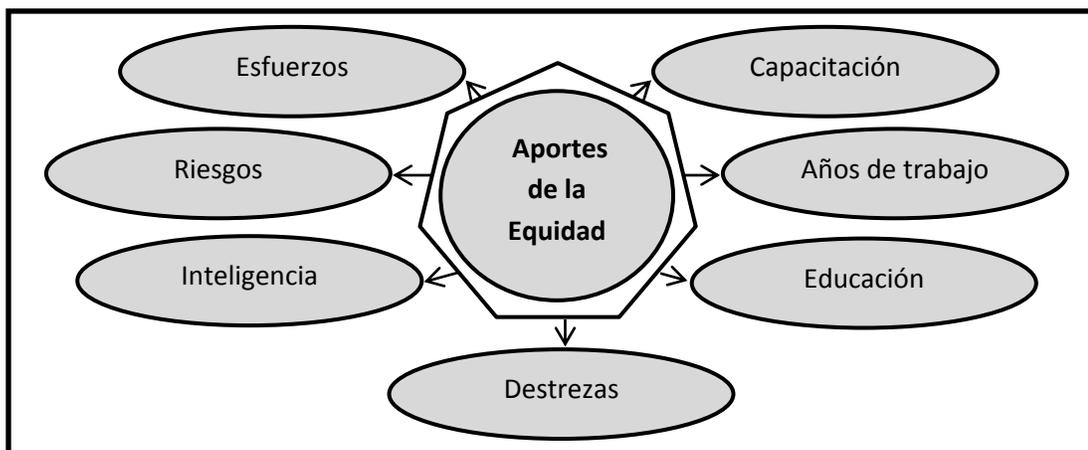
que exista un equilibrio entre lo que ellos aportan al trabajo y lo que reciben como contrapartida. La equidad es motivo de satisfacción, la desigualdad no. Según esta teoría la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo o equitativo. Tratar de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos y los efectos que sobre aquella puede tener una desigualdad percibida.

Gráfico 25
Teoría de la equidad



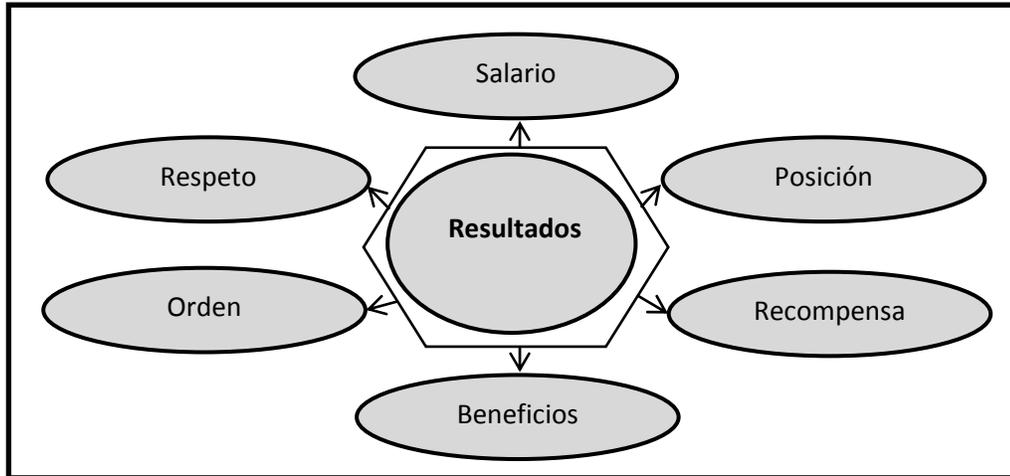
Fuente: Hernández, G. (2011)

Gráfico 26
Aportes de la equidad



Fuente: Hernández, G. (2011)

Gráfico 27
Resultados de la equidad

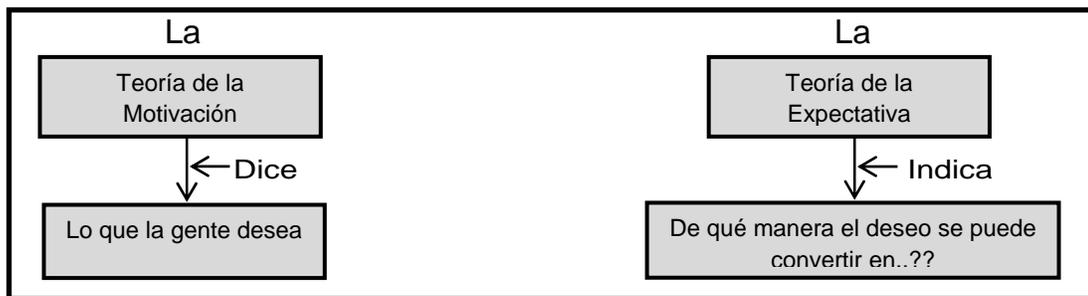


Fuente: Hernández, G. (2011)

Teoría de la Expectación de Vroom

El modelo de Vroom acerca de la teoría de la expectativa citado por Hernández, G. (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:

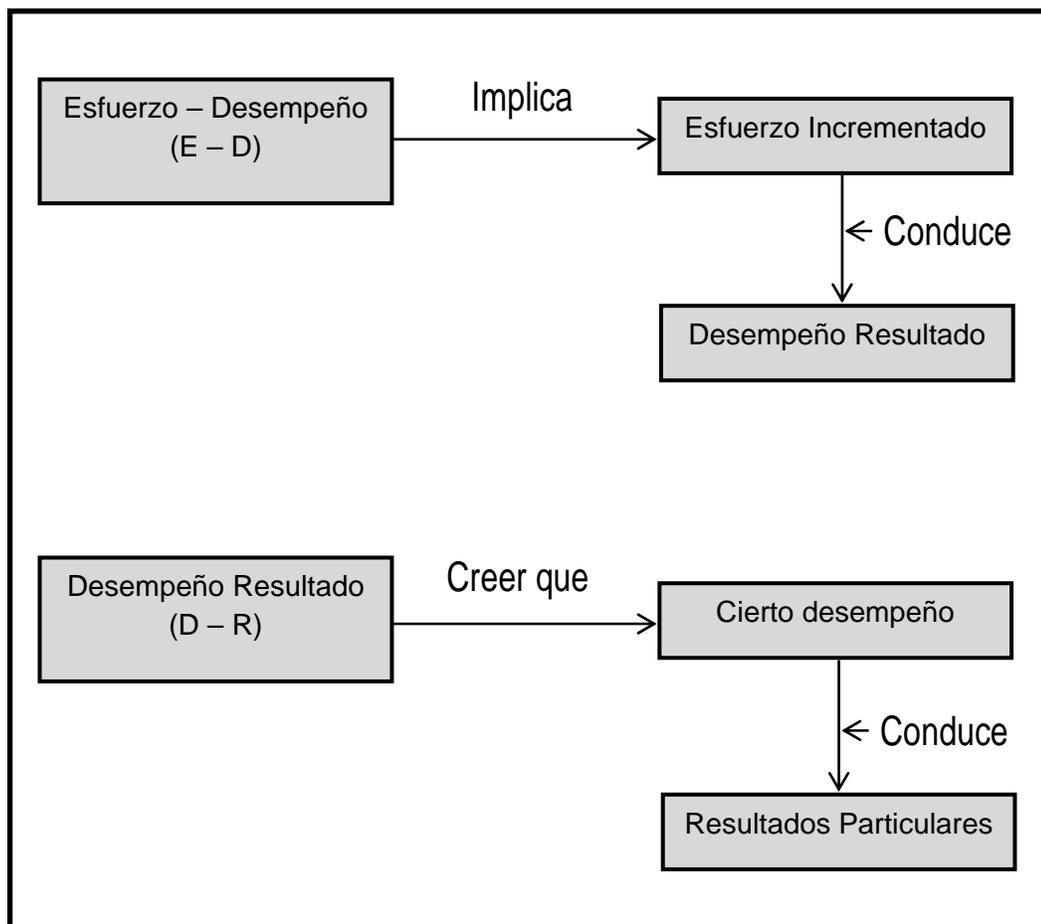
Gráfico 28
Teoría de la motivación & Teoría de la expectativa



Fuente: Hernández, G. (2011)

El modelo de Vroom afirma que la motivación para el trabajo es una función multiplicativa de las esperanzas de los empleados. Por lo que existen dos tipos: (Ver Gráfico 29).

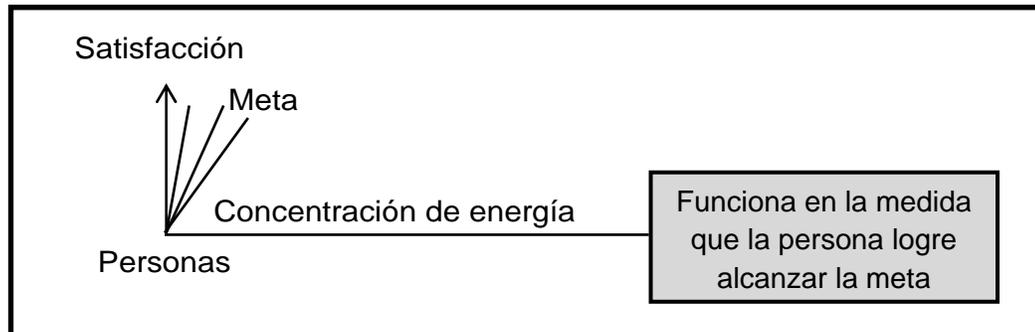
Gráfico 29
Motivación para el trabajo de Vroom



Fuente: Hernández, G. (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.

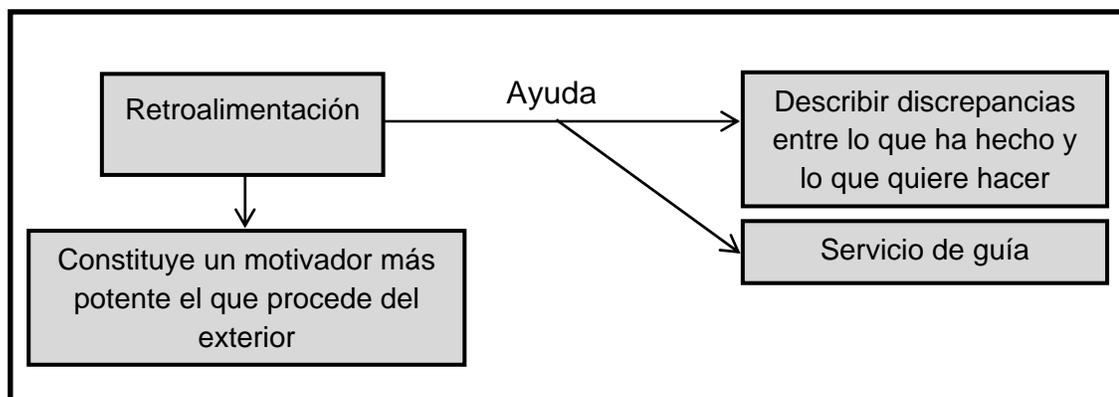
Gráfico 30
Satisfacción en el trabajo



Fuente: Hernández, G. (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.

Gráfico 31
La retroalimentación sobre el proceso



Fuente: Hernández, G. (2011)

La Motivación Laboral

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” 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 distales 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, S., 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:

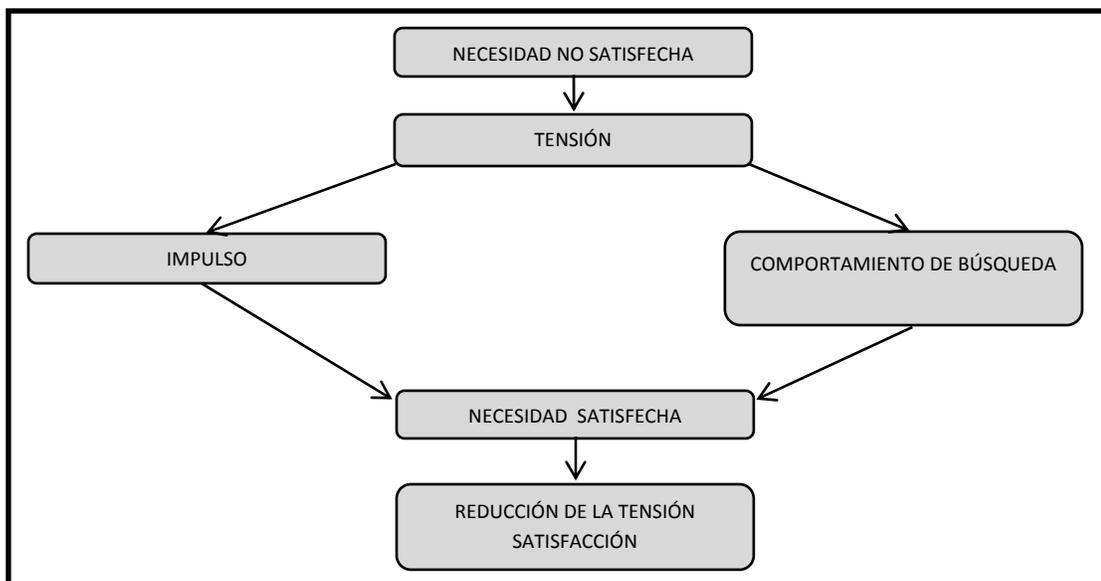
- La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su status económico comienza a disminuir la

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 32).

Gráfica 32

Proceso de motivación laboral



Fuente: Hernández, G. (2011)

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.

Programas para la Motivación Laboral

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

- *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.
- *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.

- *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:
 - ✓ *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.
 - ✓ *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.
 - ✓ *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.

- ✓ *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: *Planes de Pago a Destajos:* Se establecen por cada unidad de producción terminada, se establecerá una suma fija por cada una de estas unidades; *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 y *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, N. (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, N. (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, O. (1999) citado por

Hernández, G. (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 expectativa; 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 *Orientación al logro*. El director establece objetivos.

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, I. (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 estimularse 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:

- 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).

Cuadro 2

Teoría X y Y. Concepciones diferentes de la naturaleza humana

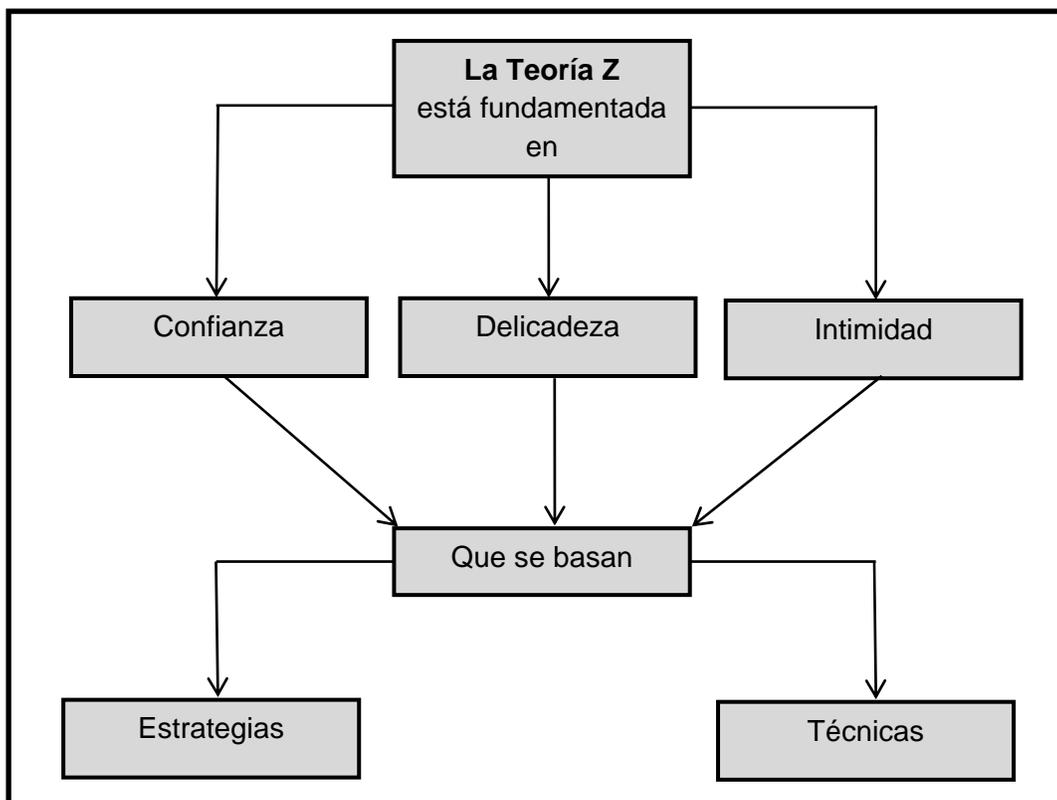
Teoría X:	Teoría Y:
1.- A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.	1.- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
2.- Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se 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, I. (2011)

La Teoría Z

Esta teoría que fue desarrollada por Ouchi (1982) citada por Hernández, G. (2011:58) se refiere a las posibilidades de control que ofrece la gerencia superior. De igual forma, según Robbins, S. (1984) 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.

Gráfico 33
Fundamentos de la teoría Z



Fuente: Hernández, G. (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.

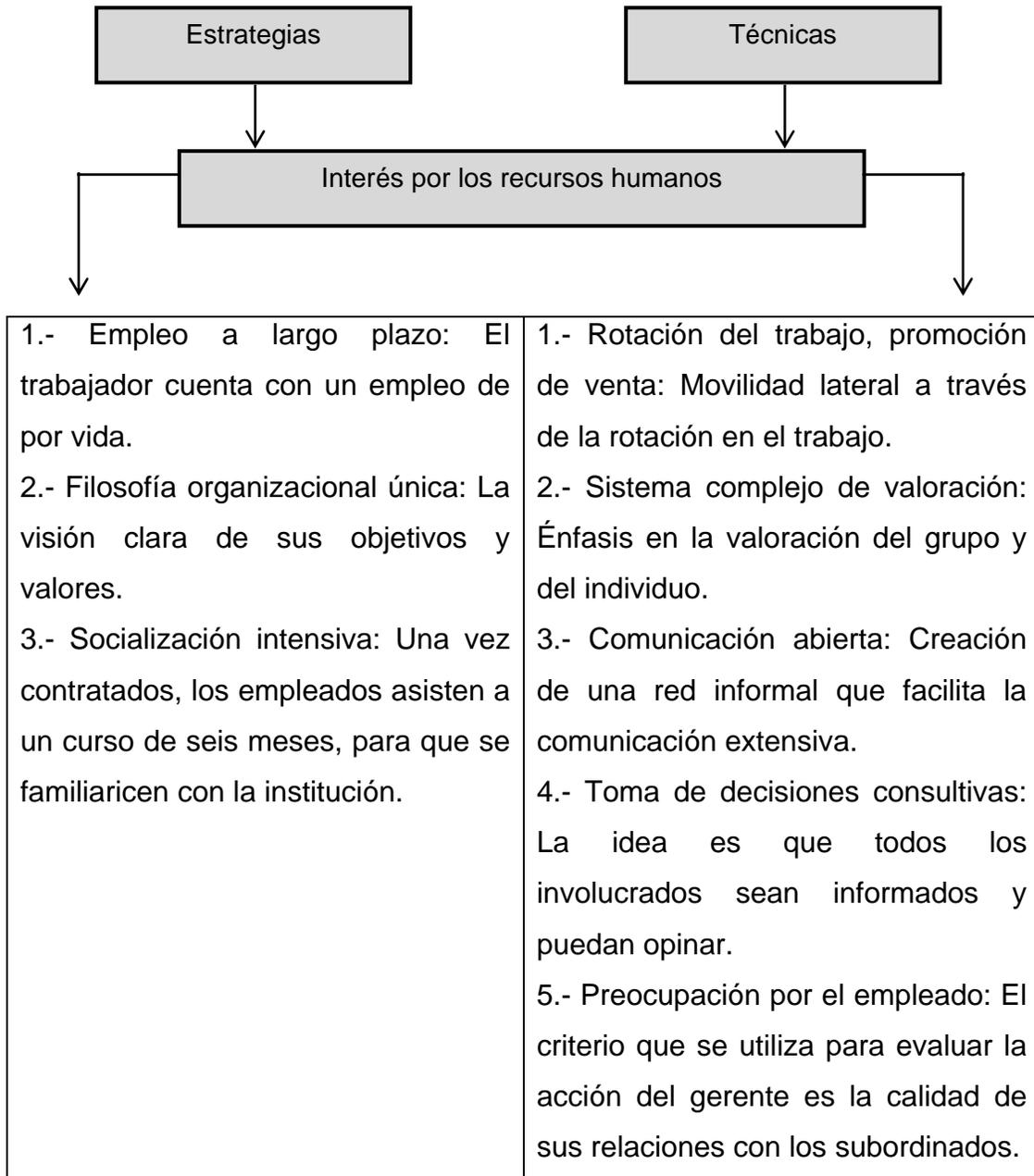
La teoría Z es un modelo que adapta, a la fuerza de trabajo, elementos gerenciales utilizados por los eficaces sistemas administrativos japoneses, que consiste en hacer de la gente un elemento importante. Las organizaciones tipo Z tienen Sistemas de Control Desarrollados, Bajos índices de rotación de empleos, poca especialización, se centran en trabajo en equipo y decisiones por consenso. El gráfico 34 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.

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.

Gráfico 34

Estrategias y técnicas de recursos humanos de la teoría Z



Fuente: Hernández, G. (2011)

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 (1999).

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 los factores motivacionales, pues con más razón, él que todo trabajador cuente con unas

condiciones higiénicas y un buen ambiente de trabajo, hace que se sienta motivado para realizar sus tareas e identificado con la actividad que realiza, en este caso para efectos de los funcionarios policiales. 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 garantizara constitucionalmente condiciones materiales, morales e intelectuales a todos los trabajadores, es decir, a lo que se refiere 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.

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 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 y con desánimo 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 y desmotivación, esto conlleva a que algunos funcionarios busquen otras “fuentes de ingresos” para satisfacer sus necesidades y 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, 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 al funcionario que aun hace vida en el organismo 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, 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 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 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 muchos requisitos para que el seguro 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 cuatro meses para el reembolso.

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 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 a 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. En consecuencia, estos instrumentos legales dejan claramente explicito que es obligatorio desarrollar y propiciar condiciones higiénicas y ambientales que motive 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 Policial y 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 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 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 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 mediante 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 laborales 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 hacerse 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 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, estatal 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.

Ahora bien, en la realidad de la organización 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 (CRBV) en su artículo 91 y la Ley Orgánica del Trabajo, del Trabajador y Trabajadoras 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 (LEFP) 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 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, desánimo y desinterés en ascender y desarrollarse en la organización policial.

Acercas de los lineamientos del sistema de remuneraciones y beneficios sociales, la Ley del Estatuto de la Función Policial (LEFP) 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 desanimado, 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.

ISO 9000: es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

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.

Outsourcing: es la subcontratación, externalización o tercerización. Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos

orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

Poder: es la capacidad, la facultad o habilidad para llevar a cabo determinada acción.

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 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 poder 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.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Luego de definir el problema de investigación, los objetivos generales y precisado el marco de referencia teórica que orienta el estudio, es oportuno describir ahora las herramientas metodológicas a través de las cuales se dieron respuestas a las interrogantes objeto de la investigación, para ello se presenta a continuación el diseño, tipo y nivel de investigación, la población y muestra objeto de estudio, los instrumentos y técnicas de recolección de datos así como también las técnicas de análisis y presentación de la información.

El diseño del marco metodológico, constituye la médula de la investigación, se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo. En este capítulo 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. En este orden de ideas, Balestrini, M. (2006:125), señala que el Marco Metodológico:

Es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. El fin esencial del Marco Metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de

investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. (p.126).

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 Pérez, A. (2009:22) el diseño de investigación “es la fase en el cual el investigador muestra la manera y el procedimiento operativo que aplicará para recoger la información. Dicho diseño debe estar en estrecha relación con los objetivos planteados”.

Del mismo modo, el diseño de investigación según Arias, F. (2012:27) “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Acorde con lo expresado y teniendo en cuenta el marco de la investigación planteada, el estudio propuesto se adecua a los propósitos de la investigación de campo no experimental, ya que se describió características de la realidad de la investigación. Según Arias, F. (2012) define la investigación de campo como:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31).

Considerando que la investigación se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano

se tomó como base la información suministrada por la misma. En este estudio se incluyó las características operativas de la organización objeto de estudio.

Tipo de Investigación

Atendiendo a los objetivos delimitados, de manera primaria, la investigación que más se ajustó, por su flexibilidad y amplitud, es el diseño documental bibliográfico y el diseño de campo, 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, según Arias, F. (2012) explica que:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

Es importante tener en cuenta que no solo se debe limitar a las referencias bibliográficas. La relevancia del análisis documental radica en los aportes y la creación de nuevos conocimientos sobre el tema tratado a partir del pensamiento de los expertos. No tiene crédito realizar investigación documental sino se proporcionan soluciones a la problemática planteada. Por otro lado, haciendo alusión al diseño de campo según Sabino, C. (2002:47) define el diseño no experimental conocido también como post facto “por cuanto su estudio se basa en la observación de los hechos en pleno

acontecimiento sin alterar en lo más mínimo, ni el entorno ni el fenómeno estudiado”.

Por su parte, en la investigación de campo según Pérez, A. (2009:20), “el investigador recoge la información directa de la realidad. Está referida en fuentes primarias y se obtiene a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la observación científica”. Igualmente, según Tamayo y Tamayo, M. (2009), señala sobre el diseño de campo que cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denomina primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. Conviene acotar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones especiales o de tiempo, problemas de escasez o de orden ético; por lo que se convino trabajar con estos dos diseños antes mencionados y explicados.

Nivel de Investigación

El nivel de investigación según Arias, F. (1999:23) “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Por lo tanto, el nivel de profundidad de este estudio, es descriptivo, puesto que la misma (ob.cit:23) dice que “Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación”. Por su parte, según Ruiz, J. (2012:33) señala, que la investigación descriptiva “afirma o niega un fenómeno social. Se centra, simplemente, en ofrecer una visión de la realidad de un fenómeno, sin entrar en explicar posibles causas que lo hayan podido provocar”.

De igual manera, según Arias, F. (2012:24) señala que la investigación descriptiva consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. En este caso se trabajó directamente con la realidad presente en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, determinando las características reales de la problemática actual.

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 sirvió para ordenar, agrupar o sistematizar los sujetos involucrados en el trabajo de investigación. Igualmente la investigación que se describió 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 Arias, F. (2012:81) “como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Ésta quedó delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. En este mismo orden de ideas, para Pérez, A. (2009:70) la población “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”.

Dentro de estas concepciones se encuentra la población finita que según Arias, F. (2012:82) la define como la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro

documental de dichas unidades”. A este respecto Pérez, A. (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. Con respecto a la población de dicha investigación, se engloba, puesto que la misma es de tipo finita, constituida por veintisiete (27) funcionarios policiales, que representan el recurso humano que labora en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano.

La misma estuvo conformada por un Jefe de Unidad con el rango de supervisor jefe, un Jefe Auxiliar con el rango de supervisor agregado, un Supervisor Inmediato con el rango de supervisor, un Oficial de Información con el rango de oficial jefe, tres Jefe de Instalaciones con el rango de oficiales jefe, dos Jefes de Grupo punto a pie con el rango de oficiales jefe al mando de cuatro Oficiales entre el rango de oficial y oficial agregado, tres Escribientes con el rango de oficial agregado y oficial, seis Auxiliares entre los rangos de oficial y oficial agregado y por último cinco Oficiales entre los rangos de oficial y oficial jefe con la responsabilidad de la revisión al transporte colectivo.

La muestra según Pérez, A. (2009:70) “es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”. Por su parte Arias, F. (2012:83) dice que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. 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 dice Castro, M. (2003:69) “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población y muestra son iguales” (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3
Población

Cargo	Rango	Cantidad
Jefe de Unidad	Supervisor Jefe	1
Jefe Auxiliar	Supervisor Agregado	1
Supervisor Inmediato	Supervisor	1
Oficial de Información	Oficial Jefe	1
Jefe de Instalaciones	Oficial Jefe	3
Jefe de Grupo	Oficial Jefe	2
Punto a Pie	Oficial y Oficial A.	4
Escribientes	Oficial y Oficial A.	3
Auxiliares (Apoyo)	Oficial y Oficial A.	6
Revisión Transporte Colectivo	Oficial a Oficial Jefe	5
TOTAL =		27 Funcionarios

Fuente: Elaboración propia (2016)

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 Arias, F. (2012:67) dice que la técnica “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. 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.

A dicho soporte se le denomina instrumento, que según la misma (ob.cit:68) señala que: “un instrumento de recolección de datos es cualquier

recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Por su parte, según Sabino, C. (1992:143) afirma que un instrumento de recolección de datos “es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Entre las técnicas e instrumentos que se utilizaron en dicha investigación y en vista de los tipos de datos que se pretendieron recoger se utilizó, la observación directa con su respectiva lista de cotejo y la encuesta escrita en su modalidad de cuestionario.

Para Arias, F. (2012:69) la observación directa “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. Mientras que para Tamayo y Tamayo, M. (2009:188) la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. En cuanto a su instrumento la misma (ob.cit:70) indica que la lista de cotejo o de chequeo a la que también se le denomina lista de control o de verificación “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.

Mientras que la encuesta, la misma (ob.cit:72) dice que “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. De modo que, en el presente estudio se utilizó tres cuestionarios autoadministrados, a fin de flexibilizar la recolección y facilitar el proceso de tabulación y análisis.

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 alternativas tipo Lickert, permitió diagnosticar la motivación de los funcionarios policiales basado en la teoría de Maslow, describir los factores motivacionales según la teoría de Herzberg así como también señalar la motivación implícita de los funcionarios policiales de la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano apoyado en la teoría de McClelland.

A este respecto, es preciso señalar que, este tipo de preguntas están basadas en una escala de valoración diseñada para medir presencia (actitudes) o ausencia (reacciones). Así, la dimensión motivación abarcó indicadores intrínsecos y extrínsecos que según Maslow son: fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización, mientras que la dimensión factores motivacionales la cual se basó en la teoría de los dos factores de Herzberg, incluyó los indicadores higiénicos y motivacionales, y por su parte la dimensión motivación implícita basada en la teoría de McClelland fue evaluada a través de los indicadores poder, afiliación y logro.

El presente estudio estuvo dirigido al personal policial para lograr indagar sobre las opiniones de la población estudiada con respecto a la motivación, los factores motivacionales así como también la motivación implícita presentes en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano. Estas técnicas e instrumentos se seleccionaron puesto que son las más acordes e indicadas con el diseño y tipo de investigación para lograr obtener información necesaria para el alcance de los objetivos propuestos.

Validez del Instrumento

De acuerdo a la información suministrada por Pérez, A. (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 recursos humanos sugirió modificar la forma como se hacían las preguntas en el instrumento 1, 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. Del mismo modo algunos de los expertos señalaron que los instrumentos lucían un poco extensos, para lo cual se consideró dejarlos tal como fueron diseñados ya que las variables o dimensión a medir así lo exigían.

Confiabilidad del Instrumento

Por su lado, la confiabilidad de un instrumento para Fortín, M. (2009:242) “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados”. Igualmente, Hernández, R., Fernández,

C. y Baptista, P. (2006:277), señalan que refleja la reproducibilidad o el “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. 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:

$$\text{Alpha} = \frac{N}{N - 1} * 1 - \frac{St}{S}$$

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 4

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, J. (2012)

En vista de lo anteriormente expuesto se puede concluir que la confiabilidad de los instrumentos utilizados fue muy alta ya que arrojaron como resultados los siguientes valores:

- ✓ Instrumento de Motivación: 0,99
- ✓ Instrumento de Factores Motivacionales: 0,99
- ✓ Instrumento de Motivación Implícita: 0,98

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, F. (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).

Para los datos recolectados dentro de la presente investigación, se introdujo un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio. El análisis de la información se llevó a cabo tanto escrita como gráficamente. Las imágenes que arrojaron la observación y los datos cualitativos fueron descritas de manera de narración, detallando los elementos que guardan relación con el problema del estudio.

Por otro lado, los datos cuantitativos que fueron recogidos a través del cuestionario, se analizaron con la estadística descriptiva, que permitió obtener porcentajes que se muestran por medio de representaciones gráficas, que según Sabino, C. (2007:129) dice que “consiste en expresar visualmente los valores obtenidos de los instrumentos y técnicas de recolección de datos, permitiendo comprender de manera global, rápida y directa la información”.

En este estudio en particular, se detallaron los resultados en gráficas circulares, con su correspondiente tabla de frecuencias y el análisis de los mismos. Es así como, la información recolectada en el cuestionario 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 19.0, elaborando, además, tablas y gráficos para una mejor comprensión.

Cuadro 5
Técnico Metodológico

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Items	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Los Factores Motivacionales en una Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección Pública al Ciudadano	Diagnosticar la motivación de los funcionarios policiales	Motivación	Conjuntos de fuerzas energéticas internas (Pinder:1998)	Fisiológicas Seguridad Pertenencia Estima Autorrealización	Sueldo 1,2 Satisfacción 3 Oficinas 4 Dotación 5 Estructura física 6 Días de descanso 7 Estabilidad 8 Desarrollar carrera 9 Seguro familiar 10 Ambiente de trabajo 11 Aprecio y estima 12 Respeto 13 Reuniones sociales 14 Prestigio y reputación 15 Reconocimiento 16, 17 Habilidades y destrezas 18 Formación académica 19 Responsabilidades 20	Encuesta Cuestionario	Funcionarios Policiales
	Describir los factores motivacionales en los funcionarios policiales	Factores Motivacionales	Consiste en fuerzas que conforman la motivación y que pueden tener un origen interno y externo (Armabile:1993)	Higiénicos - Motivacionales	Condiciones físicas 1 Condiciones ambientales 2 Sueldo 3 Beneficios sociales 4 Supervisión 5 Reglamentos y normas 6 Crecimiento laboral 7 Conocimiento de funciones y responsabilidades 8 Comunicación 9 Tareas o asignaciones 10, 11 Conocimiento de obligaciones 12 Rol social 13	Encuesta Cuestionario	Funcionarios Policiales

(Cont. 5)

<p>Señalar la motivación implícita en los funcionarios policiales adscritos a la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano.</p>	<p>Motivación Implícita</p>	<p>Son asociaciones mentales que se conectan con el entorno y que llaman la atención con unas reacciones afectivas básicas. Se llaman implícitas porque las personas no la pueden comprender fácilmente de manera consciente (McClelland, Koesner y Weinberger:1989)</p>	<p>Logro Poder Afilación</p>	<p>Tener Subordinados 1 Ser líder de equipos de trabajo 2 Ocupar puestos de jefatura o coordinación 3 Tener control y decidir 4 Prestigio y facilidades de ser jefe 5 Colaboración con compañeros 6, 7 Satisfacción con su labor 8 Cordialidad 9 Compartir en reuniones 10 Desarrollo profesional 11 Fijarse metas y retos 12 Reconocimiento 13 Eficiencia 14 Autonomía 15</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>	<p>Funcionarios Policiales</p>
--	-----------------------------	--	--------------------------------------	--	----------------------------------	------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 6
Cronograma de Actividades

Actividades	Meses												
	(Semanas)												
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo						
Selección de Tema y Delimitación de la Problemática	■												
Capítulo I El Problema	■												
Capítulo II Marco Teórico o Revisión Preliminar de la Bibliografía	■												
Capítulo III Marco Metodológico o Metodología	■	■											
Definición Muestra		■											
Diseño de los Instrumentos de Investigación		■											
Prueba Piloto		■	■										
Revisión y ajuste de los Instrumentos		■	■										
Recolección de los Datos			■										
Análisis e Interpretación de los Resultados			■	■									
Codificación y Tabulación				■									
Análisis Estadístico de los Datos				■	■								
Conclusiones y Recomendaciones					■								
Elaboración del Informe de Investigación						■	■						
Presentación del Informe											■		

Fuente: Elaboración propia (2016)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación en esta sección se presentaron los resultados de la investigación, en la cual se mostraron los hallazgos obtenidos por el investigador producto de la ejecución del estudio. Con los resultados de la investigación se pudo dar respuesta a los objetivos que el investigador se propuso en su estudio. El análisis de los resultados según Balestrini, M. (2006), se realiza al culminar la recolección de los datos, los cuales fueron sometidos a un proceso de clasificación, agrupación y recuento dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos, a fin de dar respuestas a las preguntas de investigación que conlleva a la interpretación de resultados y al logro de las conclusiones.

Una vez finalizada la etapa de recolección de la información a través de los diferentes instrumentos aplicados a los funcionarios policiales de la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, se presentaron los resultados de la investigación, organizados en función de los objetivos específicos; contrastándolo con el análisis de los mismos y apoyándose con los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan el estudio.

El procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos para el análisis de los factores motivacionales presentes en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, permitió que los resultados fuesen presentados en el mismo orden en que se plantearon las preguntas en los instrumentos elaborados para tal efecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, para ello se aplicó el análisis estadístico porcentual dispersivo, lo cual permitió comparar los resultados observados en las respuestas emitidas en los instrumentos de recolección de datos por los funcionarios policiales. Las frecuencias más relevantes fueron las que se tomaron en cuenta al momento de realizar el análisis, destacando como las variables o dimensiones medidas en los instrumentos ejercían influencia en la opinión de los funcionarios policiales. (Ver Cuadro 7, 8, 9).

Así, en primer lugar, se muestran los resultados de la aplicación de los cuestionarios para primero diagnosticar la motivación presente en los funcionarios de la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano basado en la teoría de Maslow. En segundo lugar, se describieron los factores motivacionales de los funcionarios policiales bajo el enfoque de la teoría de Herzberg. Y, en tercer lugar, se señaló la motivación implícita de dichos funcionarios basados en la teoría de McClelland.

Cálculos de Lickert (*Cuestionario Motivación basado en la teoría de Maslow*)

Puntaje Total Real (PTR) = Sumatoria de los datos.

PTR = 1691

Puntaje Total Ideal (PTI) = N° de sujetos x N° de ítems x opciones de respuesta.

PTI = 27 X 20 X 5

PTI = 2700

Índice Real (IR) = $\frac{\text{PTR}}{\text{N}^\circ \text{ de sujetos}} \times 100$

Índice Real (IR) = $\frac{1691}{27} \times 100 = 6262$

Índice Ideal (II) = $\frac{\text{PTI}}{\text{N}^\circ \text{ de sujetos}} \times 100$

$$\text{Índice Ideal (II)} = \frac{2700}{27} \times 100 = 10000$$

$$\text{Valor Real} = \frac{\text{Índice Real}}{\text{Índice Ideal}} \times 100$$

$$\text{Valor Real} = \frac{6262}{10000} \times 100 = \mathbf{62,62\%}$$

Cálculos de Lickert (*Cuestionario Factores Motivacionales basado en la teoría de Herzberg*)

Puntaje Total Real (PTR) = Sumatoria de los datos.

PTR = 1175

Puntaje Total Ideal (PTI) = N° de sujetos x N° de ítems x opciones de respuesta.

$$\text{PTI} = 27 \times 13 \times 5$$

PTI = 1755

$$\text{Índice Real (IR)} = \frac{\text{PTR}}{\text{N° de sujetos}} \times 100$$

$$\text{Índice Real (IR)} = \frac{1175}{27} \times 100 = 4351$$

$$\text{Índice Ideal (II)} = \frac{\text{PTI}}{\text{N° de sujetos}} \times 100$$

$$\text{Índice Ideal (II)} = \frac{1755}{27} \times 100 = 6500$$

$$\text{Valor Real} = \frac{\text{Índice Real}}{\text{Índice Ideal}} \times 100$$

$$\text{Valor Real} = \frac{4351}{6500} \times 100 = \mathbf{66,93\%}$$

Cálculos de Lickert (*Cuestionario Motivación Implícita basado en la teoría de McClelland*)

Puntaje Total Real (PTR) = Sumatoria de los datos.

$$\mathbf{PTR = 1606}$$

Puntaje Total Ideal (PTI) = N° de sujetos x N° de ítems x opciones de respuesta.

$$PTI = 27 \times 15 \times 5$$

$$\mathbf{PTI = 2025}$$

$$\text{Índice Real (IR)} = \frac{\text{PTR}}{\text{N° de sujetos}} \times 100$$

$$\text{Índice Real (IR)} = \frac{1606}{27} \times 100 = 5948$$

$$\text{Índice Ideal (II)} = \frac{\text{PTI}}{\text{N° de sujetos}} \times 100$$

$$\text{Índice Ideal (II)} = \frac{2025}{27} \times 100 = 7500$$

$$\text{Valor Real} = \frac{\text{Índice Real}}{\text{Índice Ideal}} \times 100$$

$$\text{Valor Real} = \frac{5948}{7500} \times 100 = \mathbf{79,30\%}$$

Cuadro 7

Referencia de Comparación para la Motivación de los Funcionarios Policiales de la Unidad de Apoyo de Seguridad

Ítems/Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22	24	25	26	27	Total
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	45
2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	49
3	1	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	42
4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	3	2	3	4	2	5	3	3	89
5	3	2	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	5	2	2	3	3	4	2	3	4	2	5	3	3	87
6	4	3	4	4	5	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	113
7	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	2	4	5	3	4	3	5	5	4	5	4	3	5	4	4	103
8	4	3	3	4	5	2	5	4	5	5	3	3	2	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	3	5	5	4	106
9	4	3	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	5	2	4	3	4	4	3	3	5	5	4	106
10	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	5	2	2	60
11	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	5	3	3	77
12	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	119
13	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	118
14	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	74
15	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	115
16	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	5	3	1	2	3	2	4	3	5	3	5	3	2	75
17	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	4	5	3	5	3	3	73
18	2	1	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	4	2	1	2	3	2	3	4	5	3	5	2	3	75
19	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	5	3	5	2	3	86
20	2	1	2	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	5	3	5	2	3	79
Total	55	47	52	60	68	54	64	64	71	73	56	58	58	69	78	55	49	56	65	58	63	69	76	55	92	65	61	1691

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 8

Referencia de Comparación para los Factores Motivacionales en los
Funcionarios de la Unidad de Apoyo de Seguridad

Ítems/Sujetos	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	Total
1	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	100
2	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	98
3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	43
4	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	40
5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	119
6	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	1	1	4	5	5	99
7	5	4	3	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	3	3	2	3	5	4	5	4	1	1	3	4	5	89
8	5	4	3	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	3	5	4	3	4	1	1	3	4	5	88
9	2	4	3	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	3	5	2	2	3	1	1	3	4	3	79
10	5	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	123
11	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	129
12	5	4	2	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	4	5	2	3	3	1	1	3	4	4	84
13	5	4	2	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	4	5	2	3	3	1	1	3	4	4	84
Total	47	42	38	40	45	38	51	46	38	32	50	43	39	52	49	40	35	42	55	41	48	49	33	31	46	52	53	1175

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 9

Referencia de Comparación para la Motivación Implícita en los Funcionarios de la Unidad de Apoyo de Seguridad

Ítems/Sujetos	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	Total
1	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	3	5	5	4	5	1	2	3	4	4	5	5	4	5	5	114
2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	3	5	1	3	3	4	4	5	5	4	5	5	115
3	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	3	5	5	3	5	3	2	3	4	4	5	5	4	5	5	115
4	4	5	4	3	2	2	2	5	2	3	2	1	3	4	5	3	4	1	2	2	3	4	4	5	4	3	4	85
5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	119
6	4	5	3	2	5	4	3	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	112
7	5	5	3	3	4	4	3	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	113
8	5	5	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	115
9	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	117
10	4	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	79
11	5	5	3	2	2	1	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	5	5	4	5	87
12	5	5	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	5	5	3	4	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	107
13	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	3	5	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	113
14	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	115
15	4	5	4	3	3	3	3	4	2	4	5	4	3	5	5	3	5	2	3	3	4	3	5	3	4	5	3	100
Total	71	75	62	53	55	48	51	71	42	61	66	55	43	70	71	54	69	36	42	45	60	59	73	70	66	72	66	1606

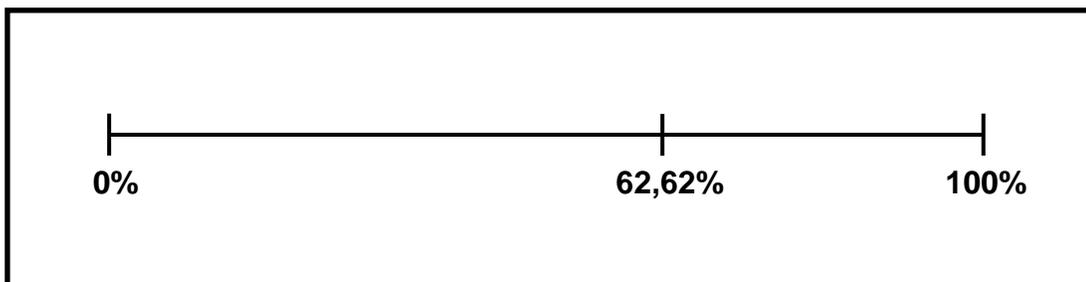
Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 10
Nivel de motivación

Intervalo	Nivel de Motivación	Definición
0% - 33%	Bajo	El empleado trabaja por el pago mínimo necesario para alimentarse, vestirse y tener un sitio de habitación
34% - 66%	Moderado	El empleado desea estabilidad laboral, protección legal, antigüedad en su cargo, mejores beneficios, un ambiente seguro en el trabajo. Así mismo, desea tener buenas relaciones con sus compañeros.
67% - 100%	Alto	El empleado siente la necesidad de realizar todas sus potencialidades, de convertirse en todo aquello que es capaz de ser.

Fuente: Erazo, T. (2011)

Gráfico 35
Nivel de motivación



Fuente: Elaboración propia (2016)

Interpretación:

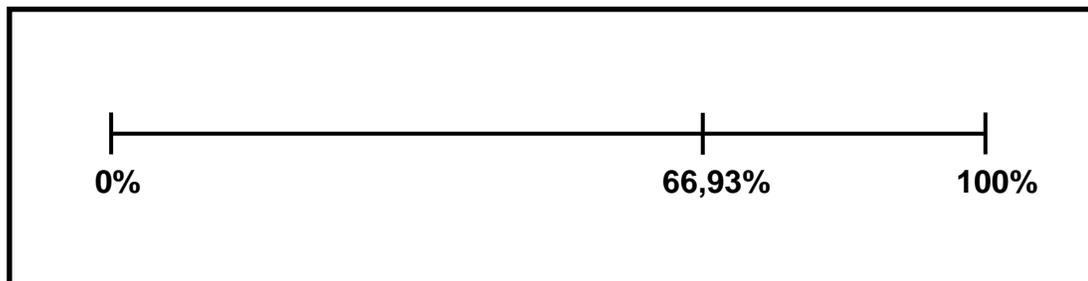
El resultado obtenido y representado en el gráfico 35 evidenció que de la totalidad de los funcionarios policiales encuestados el 62,62% se encuentra moderadamente motivado a mejorar el ambiente de trabajo de dicho cuerpo policial. Este resultado es debido a que su salario así como también los beneficios sociales y monetarios no les permite cubrir sus necesidades básicas como: alimento, vestido, salud y vivienda. Por otro lado, la dotación de uniformes, vehículos, equipos y recursos no son suministrados periódicamente según una planificación; y cuando estos si son entregados no son los requeridos, ni se ajustan a nuestras necesidades diarias.

En cuanto a la estabilidad laboral esta pende de un hilo, ya que los funcionarios policiales en un procedimiento o actuación policial pueden perder hasta su libertad y esto se debe a los beneficios que poseen los delincuentes con leyes y tratados internacionales que los protegen por parte del Estado. De igual forma, el ambiente de trabajo no es el adecuado ni propicio para desempeñarse laboralmente, de hecho esas estructuras no les brindan seguridad a su integridad física. Por consiguiente, está el punto del seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM) este cada vez se queda por debajo debido a la inflación donde el funcionario policial tiene que ingeniárselas y hasta hacer milagros para poder ofrecerle a sus familiares atención médica cada vez que lo requieran.

En cuanto a reconocimientos se refiere, la institución difícilmente les brinda a los funcionarios este beneficio que aparte de gratificante promueve la satisfacción en el trabajo y a su vez la motivación. Por otra parte, la institución tampoco le brinda al funcionario la oportunidad de asumir responsabilidades ni aprovecha el potencial que posee cada funcionario para utilizarlo en beneficio de la institución. Por todo lo antes expuesto y, observando el gráfico 35 se llega a la conclusión que en cuanto a motivación

se refiere los funcionarios están moderadamente motivados y esto se debe más que todo a su vocación de servicio y la satisfacción de su labor.

Gráfico 36
Nivel de factores motivacionales



Fuente: Elaboración propia (2016)

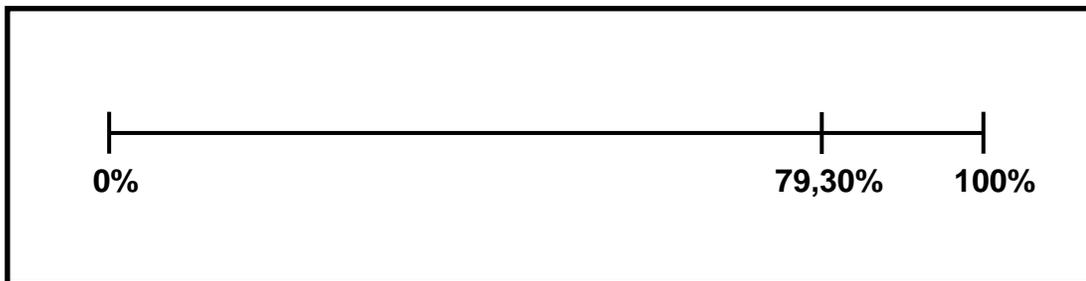
Interpretación:

El resultado obtenido y representado en el gráfico 36 evidenció que de la totalidad de los funcionarios policiales encuestados el 66,93% se encuentra moderadamente motivado a mejorar el ambiente de trabajo de dicho cuerpo policial. Este resultado se debe nuevamente al factor económico puesto que el mismo no compensa su desempeño laboral como tampoco le permite vivir dignamente. En cuanto a las condiciones de trabajo se presentan en estado regular, lo cual permite medio desenvolverse pero no brinda la ergonomía apropiada y adecuada. Por su parte, la institución a pesar que ofrece la oportunidad de crecimiento laboral y profesional esto no motiva a los mismos ya que se presentan una serie de irregularidades que hacen desistir a los funcionarios.

Esto trae como consecuencia que los mismos no deseen estudiar y lo vean como una pérdida de tiempo y dinero. Por otro lado, se presenta una situación que preocupa mucho debido a que varios de los funcionarios

policiales no están claros con sus funciones, atribuciones, responsabilidades, obligaciones y rol que debe cumplir con respecto a la sociedad; esto es un aspecto delicado y que la institución policial debe tomar en cuenta para emplear medidas estratégicas para solucionar esta situación irregular. Todo ello conlleva al resultado del gráfico 36, donde muestra que el personal policial se encuentra en cuanto a factores motivacionales moderadamente motivados. Por lo que la institución policial debe tomar medidas correctivas al respecto para corregir estas debilidades y transformarlas en fortalezas.

Gráfico 37
Nivel de motivación implícita



Fuente: Elaboración propia (2016)

Interpretación:

El resultado obtenido y representado en el gráfico 37 demostró que de la totalidad de los funcionarios policiales encuestados el 79,30% se encuentra según el cuadro 8 altamente motivado a mejorar el ambiente de trabajo de dicho cuerpo policial. Esto resulta del deseo y la aspiración que aun sienten los funcionarios policiales por progresar y evolucionar. Una gran mayoría desea tener o poseer cargos de jefatura y coordinación, tener responsabilidades y autonomía; esto demuestra lo que indica McClelland acerca de su teoría de necesidades de poder, afiliación y logro.

Aunado a esto, los funcionarios policiales poseen muy buena relación con sus compañeros de trabajo donde los mismos intercambian experiencias, anécdotas y conocimiento; Todos hacen uno solo, forman un equipo y están dispuestos a ayudarse para cumplir con sus labores. A pesar que algunos no les interesa desarrollarse profesionalmente, asistiendo a talleres, seminarios y cursos, la motivación implícita en ellos está activa. En esto debe apoyarse la institución policial y aprovechar las fortalezas que posee cada funcionario para alcanzar las metas y objetivos de la institución. Ahora bien, a partir de todo lo observado se procede al análisis de las dimensiones de cada objetivo específico, tocando uno por uno cada indicador y este a su vez las preguntas relacionadas con los mismos, a saber:

Diagnostico de la Motivación de los Funcionarios Policiales de la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano

Para valorar esta dimensión se abordaron los indicadores factores intrínsecos y extrínsecos. Así, en el caso de la primera dimensión a saber, la motivación, los indicadores evaluados fueron: (a) fisiológicas; (b) seguridad, (c) pertenencia (d) estima y (e) autorrealización. Las interrogantes formuladas para evaluar estos indicadores fueron:

Análisis de las Preguntas

Dimensión: Motivación

Indicador: Fisiológicas

Pregunta Nº 1: Considera Ud. que su sueldo le permite cubrir sus necesidades básicas (alimentación, vestido, salud y vivienda)

Tabla 1

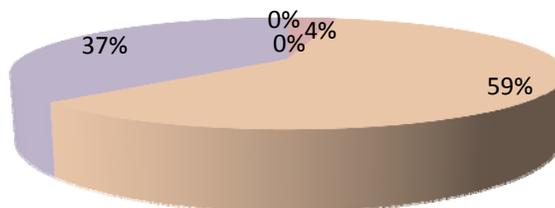
Considera Ud. que su sueldo le permite cubrir sus necesidades básicas
(alimentación, vestido, salud y vivienda)

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	0	0%
(4) Casi Siempre	0	0%
(3) A veces	1	4%
(2) Casi Nunca	16	59%
(1) Nunca	10	37%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 38

Pregunta N° 1. Considera Ud. que su sueldo le permite cubrir sus
necesidades básicas (alimentación, vestido, salud y vivienda)



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se pudo observar que el 59% de los encuestados manifestó que su sueldo no le permite cubrir sus necesidades básicas para él y la de sus familiares, es de señalar que el salario en la actualidad, es el motivador principal de cualquier trabajador venezolano. Mientras que el 37%

de los encuestados señalo que nunca el salario o sueldo le ha permitido cubrir sus necesidades.

Por lo que se puede resumir que 27 funcionarios policiales consideran que el salario no es un motivador importante para realizar su labor, además considerando que actualmente el país vive un proceso hiperinflacionario, donde cada día el costo de la vida se encarece y el salario pierde valor. Es de hacer notar que basado esto en la teoría de Maslow, si no se puede satisfacer estas necesidades primarias los siguientes niveles no se hacen atractivos e importantes ya que se produce una frustración, puesto que las necesidades primarias no son cubiertas.

Dimensión: Motivación

Indicador: Fisiológicas

Pregunta Nº 2: Considera Ud. que el sueldo devengado está acorde con el cargo y la responsabilidad del mismo

Tabla 2

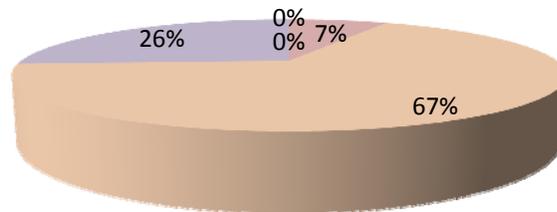
Considera Ud. que el sueldo devengado está acorde con el cargo y la responsabilidad del mismo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	0	0%
(4) Casi Siempre	0	0%
(3) A veces	2	7%
(2) Casi Nunca	18	67%
(1) Nunca	7	26%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 39

Pregunta N° 2. Considera Ud. que el sueldo devengado está acorde con el cargo y la responsabilidad del mismo



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la gráfica se pudo observar que 25 funcionarios que representan el 93% de los sujetos encuestados señalaron que el sueldo devengado nunca está acorde con el cargo y la responsabilidad que desempeña. Este resultado está muy relacionado con la pregunta anterior que ratifica que el salario devengado por el funcionario policial no satisface sus necesidades y tampoco está relacionado con el cargo que desempeña, es decir, que los funcionarios están subvalorados salarialmente. En cuanto a esto se relaciona con las respuestas de la primera pregunta ya que al no satisfacer sus necesidades básicas el funcionario policial no siente la motivación de realizar su función de manera eficiente, más bien todo lo contrario, desea delegar o dejar su cargo para no tener la responsabilidad que no le es gratificada.

Dimensión: Motivación

Indicador: Fisiológicas

Pregunta N° 3: Considera Ud. que se siente satisfecho con los beneficios sociales y monetarios que le brinda la institución policial

Tabla 3

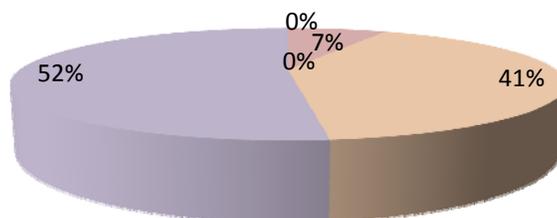
Considera Ud. que se siente satisfecho con los beneficios sociales y monetarios que le brinda la institución policial

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	0	0%
(4) Casi Siempre	0	0%
(3) A veces	2	7%
(2) Casi Nunca	11	41%
(1) Nunca	14	52%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 40

Pregunta N° 3. Considera Ud. Que se siente satisfecho con los beneficios sociales y monetarios que le brinda la institución policial



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la pregunta formulada a los funcionarios policiales, se notó que el 52% de los encuestados dijo que los beneficios sociales y monetarios que ofrece la institución no les satisface, este ítems de alguna manera ratifica las opiniones emitidas por los funcionarios en los ítems anteriores, es decir, que

el funcionario policial considera que el sueldo devengado no satisface sus necesidades vitales, tampoco siente que los beneficios sociales y monetarios lo ayuden a compensar de alguna manera su sueldo y que además el cargo y la cuota de responsabilidad no son bien recompensadas salarialmente. Todos estos factores indican que el funcionario policial realiza una labor social la cual no es bien pagada, esto debilita a la institución y posiblemente conlleva a que el funcionario policial se vea en la necesidad de recurrir a otras fuentes que le generen ingresos y quizás descuidando su trabajo.

Cuando los funcionarios policiales no se sienten satisfechos con los beneficios que se les ofrece, no puede existir un buen ambiente de trabajo. Este resultado está vinculado con la teoría de Maslow donde señalo que si una de sus necesidades primarias no es satisfecha o alcanzada, la persona o en este caso, el trabajador se frustra y no puede avanzar a otro nivel. Dicho de otro modo el trabajador no se siente motivado por lo que no existirá productividad, eficiencia y eficacia en su desempeño. Es decir, el funcionario al no ver satisfacer sus necesidades básicas no puede de ninguna manera sentir deseo de superación debido a la ausencia de motivación y por lo tanto no siente esa aspiración de realizar sus atribuciones y funciones de forma eficiente, oportuna y de calidad.

Dimensión: Motivación

Indicador: Fisiológicas

Pregunta Nº 4: Considera Ud. que las oficinas, el mobiliario y los equipos se encuentran en buenas condiciones para realizar sus labores

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta Nº 4 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente (Ver Tabla 4).

Tabla 4

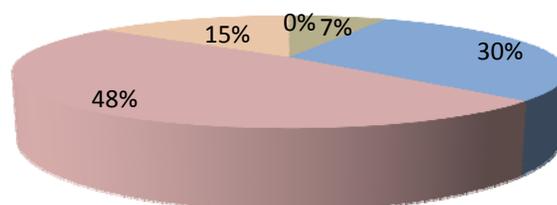
Considera Ud. que las oficinas, el mobiliario y los equipos se encuentran en buenas condiciones para realizar sus labores

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	2	7%
(4) Casi Siempre	8	30%
(3) A veces	13	48%
(2) Casi Nunca	4	15%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 41

Pregunta N° 4. Considera Ud. que las oficinas, el mobiliario y los equipos se encuentran en buenas condiciones para realizar sus labores



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 37% de los sujetos encuestados respondió que siempre y casi siempre el mobiliario y equipos de trabajo se encuentran en buenas condiciones, este aspecto es de suma importancia debido a que le permite al funcionario realizar su labor en buenas condiciones en términos de uso del mobiliario y el equipo, esto contribuye a

que el trabajador se sienta a gusto de alguna manera con el trabajo que realiza. Mientras que el 48% señaló que a veces las oficinas, el mobiliario y los equipos se encuentran en buenas condiciones. Y el 15% restante indicó que casi nunca estos se encuentran en buenas condiciones.

Es menester señalar, que las oficinas para que puedan estar habitables se deben al esfuerzo que los mismos funcionarios hacen, igualmente el mobiliario y equipos, en algunas oportunidades son sufragados por los funcionarios, esto de alguna manera hace mermar el débil salario que devenga el funcionario. Es importante acotar que el estado venezolano debe disponer de los recursos para equipar a las instituciones que el administra, siendo la institución policial una de las que más debe ser atendida de manera que pueda cumplir con su función social y que el ciudadano se sienta atendido y protegido, para así brindarle a la comunidad un buen servicio, y el funcionario goce de un ambiente grato de trabajo.

En cuanto a este aspecto Maslow en su teoría señaló que a medida que las necesidades primarias empiecen a satisfacerse se tornan más importantes las del nivel superior siguiente y en forma gradual tiende a dominar la conducta del individuo. A medida que se satisfaga razonablemente bien cada nivel, el siguiente se torna más importante. En congruencia con lo antes expuesto, la institución tiene que ver la manera como puede ofrecerle a sus funcionarios un sitio de trabajo ergonómico donde este se siente tranquilo, cómodo y satisfecho. Igualmente, que el funcionario se sienta útil brindándoles a la sociedad un servicio óptimo, de calidad y eficiente.

Dimensión: Motivación

Indicador: Seguridad

Pregunta N° 5: Considera Ud. que la dotación de: uniformes, vehículos y equipos (básicos y anti-motín), dados por la institución le satisface

Tabla 5

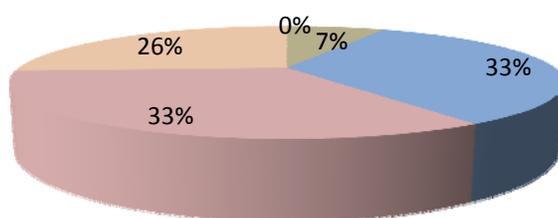
Considera Ud. que la dotación de: uniformes, vehículos y equipos (básicos y anti-motín), dados por la institución le satisface

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	2	7%
(4) Casi Siempre	9	33%
(3) A veces	9	33%
(2) Casi Nunca	7	26%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 42

Pregunta Nº 5. Considera Ud. que la dotación de: uniformes, vehículos y equipos (básicos y anti-motín), dados por la institución le satisface



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 33% de los encuestados dijo que casi siempre la dotación de uniformes, vehículos y equipos dotados por la institución les satisface. Igualmente, otro 33% menciono que a veces les satisface, mientras que un 26% indicó que casi nunca le satisface. Por lo que

se puede observar que las opiniones están divididas, pero en todo caso las respuestas favorecen a la institución, dado a que la misma dota a sus funcionarios, y esto es un estímulo importante para que puedan realizar su labor con eficiencia.

En algunas oportunidades sucede que al momento de dotar al funcionario si este no se encuentra activo en la institución o sea trasladado a otro sitio de trabajo corre el riesgo de perder la dotación y por ende no obtener el beneficio. Este aspecto de la dotación la institución debe cuidarlo y procurar que todos los funcionarios gocen del beneficio y que les sea reconocido ya que es una forma de estimular. Por otro lado, a pesar que la dotación de uniformes si se hace, este no es entregado de forma periódica como tampoco es suministrado con las tallas requeridas por lo que los funcionarios deben llevarlos a un sastre y pagar de su sueldo para que este sea arreglado.

De igual forma, la mayor parte de los equipos básicos y anti-motín para no decir todos se encuentran dañados y defectuosos por lo que no pueden brindarles al funcionario satisfacción y seguridad. Los uniformes son dados esporádicamente, por lo que a veces el funcionario debe invertir para satisfacer esta necesidad, cuando la institución es la encargada de velar por estos enseres necesarios e importantes. La institución policial debe estar atenta y presta a poder satisfacer todo lo concerniente a estos aspectos que deben ser suministrados única y obligatoriamente por esta.

En cuanto a las unidades motos y radio patrulleras en su gran mayoría no funcionan, y las activas funcionan por autogestión y el aporte monetario que debe invertir el funcionario para que estos vehículos puedan estar activos. Todo ello, aunado al bajo salario y los deficientes beneficios sociales y económicos debilita aún más los niveles de motivación de los funcionarios policiales.

Dimensión: Motivación

Indicador: Seguridad

Pregunta N° 6: Considera Ud. que la estructura física cuenta con buena iluminación, ventilación, limpieza y orden

Tabla 6

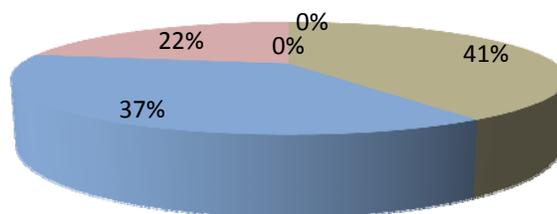
Considera Ud. que la estructura física cuenta con buena iluminación, ventilación, limpieza y orden

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	11	41%
(4) Casi Siempre	10	37%
(3) A veces	6	22%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 43

Pregunta N° 6. Considera Ud. que la estructura física cuenta con buena iluminación, ventilación, limpieza y orden



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo con los datos mostrados en la gráfica el 78% de los funcionarios respondió que siempre y casi siempre la estructura física de su sitio de trabajo si cuenta con buena iluminación, ventilación, limpieza y orden. Este factor es de suma importancia porque permite al funcionario realizar su labor en condiciones higiénicas aceptables. Para cualquier trabajador es de mucha satisfacción realizar su trabajo en un ambiente limpio ventilado y bien iluminado, estos factores repercuten en la buena calidad del servicio y hace que el trabajador se sienta a gusto en su lugar de trabajo. Sin embargo, en esta pregunta hay que resaltar que la institución ofrece en cada estación policial un personal de limpieza que se encarga de mantener las estaciones policiales limpias y con buena presentación, trayendo consigo que el funcionario se sienta a gusto en su sitio de trabajo.

No obstante, hay que resaltar que en el lugar de dicha investigación no se cuenta con dicho beneficio, la limpieza de la unidad de apoyo policial debe ser efectuada por los mismos funcionarios, así como también la reposición de bombillos así como el mantenimiento preventivo y correctivo del aire acondicionado. Esto concuerda con el segundo nivel de las necesidades humanas de la teoría de Maslow, los funcionarios policiales al trabajar o desempeñarse en un sitio ordenado, limpio e iluminado le proporciona además de ergonomía, un estado de seguridad y confianza.

Dimensión: Motivación

Indicador: Seguridad

Pregunta N° 7: Considera Ud. que los días de descanso compensan las jornadas de trabajo

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta N° 7 del cuestionario de motivación y comprender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente (Ver Tabla 7).

Tabla 7

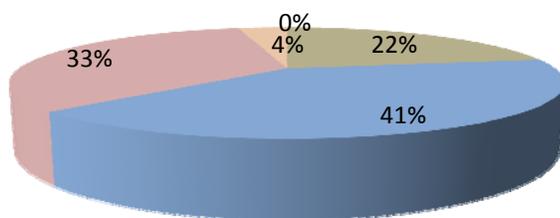
Considera Ud. que los días de descanso compensan las jornadas de trabajo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	6	22%
(4) Casi Siempre	11	41%
(3) A veces	9	33%
(2) Casi Nunca	1	4%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 44

Pregunta N° 7. Considera Ud. que los días de descanso compensan las jornadas de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la opinión emitida por los funcionarios policiales la mayoría respondió que siempre y casi siempre consideran que los días de descanso son compensados por las jornadas de trabajo. Es de considerar que la labor del funcionario policial es extenuante y estresante, ya que deben lidiar con situaciones difíciles de manejar, teniendo en cuenta que la labor del

funcionario policial se realiza más en la calle que en una oficina. Las labores de patrullaje y de vigilancia hacen que la función policial sea agotadora por lo que es recomendable que los días de descanso compensen largas jornadas, este es un factor higiénico dentro del proceso de la motivación. El resto de los sujetos, es decir, nueve de ellos señalaron que a veces el descanso compensaba la jornada de trabajo. Para tener un trabajador motivado es importante que el mismo tome sus días de descanso y guarde correspondencia con las jornadas de trabajo que haya realizado. Esto guarda relación con el segundo nivel de las necesidades humanas de Maslow puesto que un funcionario que haya agarrado sus días de descanso puede trabajar de forma cautelosa y atento a cualquier eventualidad en su vigilancia y patrullaje.

Es menester señalar que la institución policial les ofrece una diversidad de horarios a los funcionarios para laborar, fuera de lo establecido en las leyes que regulan la institución (Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras, Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional y la Ley del Estatuto de la Función Policial) los funcionarios policiales pueden elegir como punto a su favor el horario que más les convenga, entre estos esta: el trabajar a diario (de lunes a viernes), 12 horas laborables por 24 horas libres, 24 horas laborables por 48 libres, 24 horas laborables por 72 horas libres. A nivel de supervisión se trabaja hasta dos días por semana mayormente en servicio nocturno. Esta diversidad y flexibilidad en los horarios laborales permite motivar al funcionario policial a cumplir con su horario de trabajo y permanecer en él aunque en su mayoría estos no se sientan bien o cómodos en estos sitios.

Dimensión: Motivación

Indicador: Seguridad

Pregunta N° 8: Considera Ud. que la organización policial le provee estabilidad laboral

Tabla 8

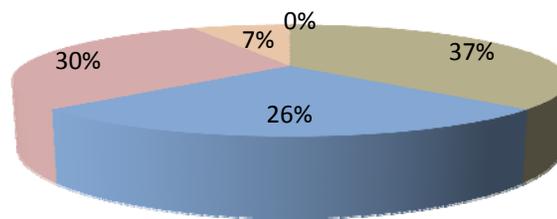
Considera Ud. que la organización policial le provee estabilidad laboral

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	10	37%
(4) Casi Siempre	7	26%
(3) A veces	8	30%
(2) Casi Nunca	2	7%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 45

Pregunta N° 8. Considera Ud. que la organización policial le provee estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se pudo notar que 10 funcionarios que representan el 37% de los encuestados opinó que siempre la organización policial garantiza estabilidad laboral, el otro 26% representado en 7 sujetos dijo que casi

siempre existe estabilidad laboral, esta situación llama poderosamente la atención debido a que el funcionario se siente mal pagado, mal remunerado, tampoco cuenta con beneficios sociales económicos que les satisfaga y con todo esto la institución policial ofrece estabilidad laboral.

Este aspecto luce contradictorio debido a que el funcionario policial se encuentra subpagado y aun así la institución policial le garantiza estabilidad laboral. Dicha situación también ha obligado a algunos funcionarios a obtener otras fuentes de dinero de manera lícitas o ilícitas lo que conduce a que el funcionario policial descuide su labor principal pero teniendo presente que la institución le provee estabilidad, la misma la puede perder cuando el funcionario policial se ve involucrado en casos determinantes que atentan contra su estabilidad laboral.

Vinculado a esto, está el hecho que actualmente el país vive un momento crucial donde las empresas ya sea pequeña, mediana o grande están cerrando sus puertas por la falta de divisas para la obtención de sus materias primas, por lo que los funcionarios policiales no ven otra oferta mejor que conformarse y permanecer en la institución policial hasta que se les presente una oportunidad u oferta de trabajo mejor y se retire pese a que la institución le ofrece estabilidad laboral.

Es importante señalar que a pesar que la teoría de Maslow tiene más de 60 años aún se cumple. Se trae esto a colación por su relación en la pirámide de las necesidades, donde la persona trabaja para cubrir sus necesidades fisiológicas y hasta de seguridad pero la misma no puede avanzar al siguiente nivel debido a que no satisface se manera absoluta las necesidades ya mencionadas por lo que se frustra y permanece en esa situación, hasta que ve la oportunidad de cubrirlas en otro sitio y se retira de la que no le proporciona dicha satisfacción. En la actualidad hablar de estabilidad laboral es vivir una utopía, porque a pesar del decreto del mandatario nacional sobre la inamovilidad laboral, esto no se cumple.

Dimensión: Motivación

Indicador: Seguridad

Pregunta N° 9: Considera Ud. que la organización policial le ofrece desarrollar carrera en el campo policial

Tabla 9

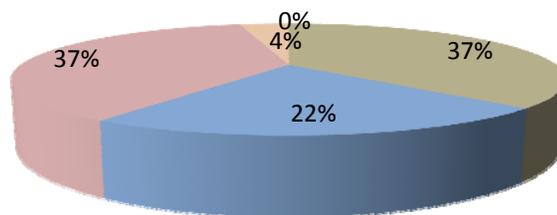
Considera Ud. que la organización policial le ofrece desarrollar carrera en el campo policial

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	10	37%
(4) Casi Siempre	6	22%
(3) A veces	10	37%
(2) Casi Nunca	1	4%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 46

Pregunta N° 9. Considera Ud. que la organización policial le ofrece desarrollar carrera en el campo policial



Fuente: Elaboración propia (2016)

Analizando los resultados de la gráfica se pudo observar que en buenos términos las proporciones están repartidas de manera favorables tanto para el funcionario policial como para la institución, es decir, 16 funcionarios que representan casi el 60% están de acuerdo que la organización policial le permite hacer carrera en el campo policial, este aspecto es muy significativo ya que es una manera de estimular al funcionario policial en su crecimiento profesional, debido a que la institución requiere contar con un recurso humano profesional que contribuya con el servicio y la mejora de la imagen institucional. Esta situación debe ser vista por el estado venezolano de manera positiva debido a que la institución policial cuenta con personal profesional que contribuye en el crecimiento de la organización policial, en tiempos pasados eran pocas las posibilidades que tenía el funcionario policial de hacer carrera profesional.

Esto a simple vista es un elemento motivador ya que todos los funcionarios policiales tienen la recién creada alma mater Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), pero sucede algo al respecto, se tiene un 37% que señaló a veces y otro 4% que indicó casi nunca. No todo es perfecto, a pesar de tener unas leyes que favorecen al funcionario policial, igual se presentan irregularidades por parte de la superioridad de no permitir la formación académica a algunos funcionarios disque por necesidad de servicio, otros superiores han manifestado que de continuar estudiando dejen de trabajar para abocarse a los estudios y al finalizar los estudios vuelvan a la policía.

Todo esto trae consigo ausencia de motivación en cuanto a desarrollo profesional, a otros funcionarios los desmotiva y se enfrentan con sus superiores, llegando en algunos casos a faltarse el respeto por no dejarlos continuar sus estudios. Es menester señalar que hoy en día el Cuerpo de Policía del Estado Carabobo a nivel Nacional es la que mayor nivel de profesionales posee, actualmente el cuerpo de policía regional del Estado

Carabobo es la más preparada para la realización de todas las funciones policiales. La policía de Carabobo cuenta en la actualidad con profesionales en diversos campos como médicos, abogados, ingenieros, licenciados, profesores, enfermeras, especialistas, magister, entre otros.

Dimensión: Motivación

Indicador: Seguridad

Pregunta N° 10: Considera Ud. que la organización policial le ofrece un seguro adecuado para usted y su grupo familiar

Tabla 10

Considera Ud. que la organización policial le ofrece un seguro adecuado para usted y su grupo familiar

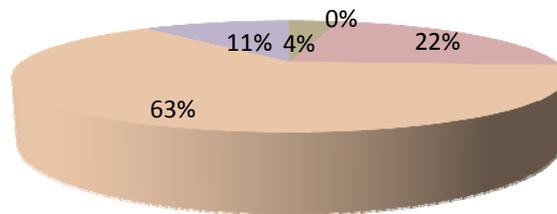
Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	1	4%
(4) Casi Siempre	0	0%
(3) A veces	6	22%
(2) Casi Nunca	17	63%
(1) Nunca	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para poder observar la representación gráfica de la tabla 10 y entender mejor los resultados obtenidos se le invita a pasar a la página siguiente (Ver Gráfico 47).

Gráfico 47

Pregunta N° 10. Considera Ud. que la organización policial le ofrece un seguro adecuado para usted y su grupo familiar



Fuente: Elaboración propia (2016)

Observando los valores que muestra el gráfico el 63% de los encuestados señaló que casi nunca el funcionario policial cuenta con un seguro que lo proteja a él y a su familia de cualquier eventualidad, y el 22% representado en 6 sujetos señaló que a veces ha disfrutado de un seguro que le proteja a él y sus familiares. Este factor es de suma importancia para cualquier trabajador el contar con un servicio de salud privado, considerando el tipo de trabajo que realiza el funcionario policial donde debe arriesgar su vida por la seguridad de los ciudadanos, con más razón este trabajador debe contar con un seguro que lo auxilie un momentos apremiantes.

Es de recordar que actualmente los hospitales y centro de salud públicos del país se encuentran en condiciones deplorables por lo cual no le garantiza la salud a ningún ciudadano. Para cualquier trabajador contar con un servicio de salud prepagado es de mucho valor y por ende se sentiría tranquilo y motivado si contase con el mismo. Es importante señalar que contar en la actualidad con un seguro con una cobertura alta motiva al funcionario y a cualquier persona a seguir laborando pese a que no cuente con un buen salario o sueldo adecuado. Este es un beneficio social

imprescindible que sirve como elemento motivador para que los funcionarios policiales laboren y cumpla sus funciones de buena manera.

Por otro lado, el gozar de un buen seguro más allá de tranquilizar al personal policial los motiva a trabajar con más ímpetu y su servicio será eficiente, eficaz y de calidad. La tranquilidad no tiene precio pero si es un elemento o factor estimulante, que promueve a la acción, por lo que la institución debe tomar esto en cuenta porque un personal motivado y satisfecho es de gran beneficio a la imagen de la institución.

Si la institución policial pudiera ofrecerle a sus funcionarios un seguro privado con una cobertura amplia ajustada a la realidad económica que presenta el país contaría con unos funcionarios satisfechos, tranquilos y con el deseo de realizar su trabajo o función de manera excelente y de calidad.

Dimensión: Motivación

Indicador: Seguridad

Pregunta Nº 11: Considera Ud. que su ambiente de trabajo es seguro

Tabla 11

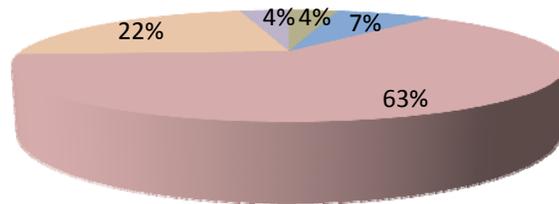
Considera Ud. que su ambiente de trabajo es seguro

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	1	4%
(4) Casi Siempre	2	7%
(3) A veces	17	63%
(2) Casi Nunca	6	22%
(1) Nunca	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 48

Pregunta N° 11. Considera Ud. que su ambiente de trabajo es seguro



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la gráfica señaló el 63% de los encuestados que el sitio de trabajo del funcionario policial a veces se considera seguro, mientras que el 22% señaló que casi nunca es seguro. Esta situación desestimula un poco al trabajador que acude a su sitio de trabajo y que el mismo no sea seguro, en los últimos meses se ha podido observar como algunas estaciones policiales y delegaciones han sido asaltadas y atacadas por presuntos delincuentes con armas y bombas de guerra, lo que ha incidido en la prestación del servicio y por ende el funcionario policial ha debido tomar precauciones para protegerse cuando está dentro del recinto policial. Dichos hechos nunca antes se habían visto en la historia del país pero últimamente han sido de forma recurrentes, por lo que de alguna manera desmotiva al trabajador acudir a su sitio de trabajo.

Para los funcionarios policiales su ambiente de trabajo no les ofrece seguridad a su integridad física; dicho de otra manera, la estructura física de la estación policial o unidad de apoyo policial así como sus vías de accesos no cumple con las medidas mínimas de seguridad para brindarles a los funcionarios refugio y resguardo. Esto es otro factor que incide de manera negativa en la motivación de los mismos, para que haya un ambiente de trabajo acogedor debe existir el deseo o por lo menos el sentirse bien y a gusto en su lugar de trabajo más no inseguro como actualmente se sienten

los funcionarios policiales. Es importante señalar, que los hechos hablan por sí solos, estos sitios que deberían ser lugar de protección para los funcionarios policiales no lo es, todo lo contrario están siendo atacados de manera brutal por los antisociales y sin nadie que se pronuncie antes tales hechos inhumanos.

Relacionando esto con la teoría de Maslow este factor de mantenimiento al no ser satisfecho se frustra y no puede pasar al siguiente y ultimo nivel de mantenimiento que sería “sociales” por lo que se genera un retroceso y desequilibrio en la persona.

Dimensión: Motivación

Indicador: Pertenencia

Pregunta Nº 12: Considera Ud. que goza de aprecio y estima por parte de sus compañeros de trabajo

Tabla 12

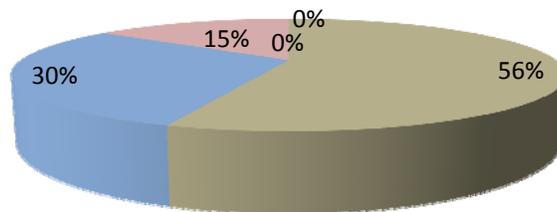
Considera Ud. que goza de aprecio y estima por parte de sus compañeros de trabajo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	15	56%
(4) Casi Siempre	8	30%
(3) A veces	4	15%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 49

Pregunta N° 12. Considera Ud. que goza de aprecio y estima por parte de sus compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la información recogida en el gráfico se pudo notar que casi el 100% que representa la totalidad de los funcionarios encuestados manifestaron que gozan del aprecio y estima de sus compañeros de trabajo, es decir, que el parecer existe camaraderías y empatía entre los funcionarios policiales, este factor es muy importante ya que permite a los grupos mantenerse unidos y solidarios, aspecto que contribuye mucho a la moral del equipo de trabajo y por ende al personal motivado. En la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano si existe unión y compañerismo entre los funcionarios, a pesar del ausentismo que se presenta en la Unidad policial no quiere decir que se deba a la falta de compañerismo, esto se debe a factores ya considerados anteriormente como lo es el salario, los beneficios sociales y monetarios, el no contar con un buen seguro, entre otros.

Dimensión: Motivación

Indicador: Pertenencia

Pregunta N° 13: Considera Ud. que goza del respeto de sus superiores

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta N° 13 (Ver Tabla 13).

Tabla 13

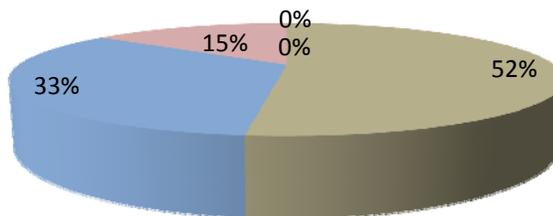
Considera Ud. que goza del respeto de sus superiores

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	14	52%
(4) Casi Siempre	9	33%
(3) A veces	4	15%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 50

Pregunta N° 13. Considera Ud. que goza del respeto de sus superiores



Fuente: Elaboración propia (2016)

El 85% de los encuestados señaló que siempre y casi siempre el funcionario policial goza del respeto de sus superiores, esta situación determina que puede existir buenas relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, aspecto que contribuye mucho al momento de realizar el trabajo, de distribuir las tareas, de tomar decisiones y de mantener excelente comunicación. Toda organización debe velar por tener buenas

relaciones de respeto entre los jefes y subordinados, ya que finalmente ambos abogan por el logro de los objetivos de la organización, independientemente del rol que cada uno desarrolle. Solo una minoría del 15% señaló que a veces gozaban del respeto de sus superiores. Este factor es de suma importancia para la buena comunicación y las relaciones interpersonales de manera tal que provea un excelente ambiente de trabajo.

Dimensión: Motivación

Indicador: Pertenencia

Pregunta N° 14: Considera Ud. que la institución policial organiza reuniones sociales y laborales para estrechar vínculos

Tabla 14

Considera Ud. que la institución policial organiza reuniones sociales y laborales para estrechar vínculos

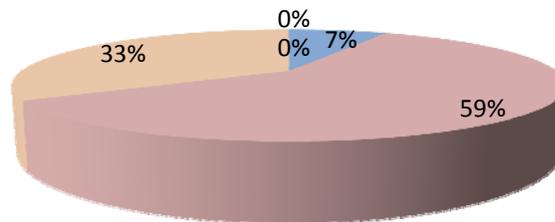
Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	0	0%
(4) Casi Siempre	2	7%
(3) A veces	16	59%
(2) Casi Nunca	9	33%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para poder observar la representación gráfica de esta tabla y entender mejor los resultados obtenidos se le invita a pasar a la página siguiente (Ver Gráfico 51).

Gráfico 51

Pregunta N° 14. Considera Ud. que la institución policial organiza reuniones sociales y laborales para estrechar vínculos



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 59% de los funcionarios encuestados opinó que a veces la institución policial organiza algún tipo de reunión social y laboral que sirve para estrechar vínculos con los compañeros de trabajo, afianzar los lazos entre compañeros de trabajo o para hacer algún tipo de reconocimiento, este elemento es de suma importancia porque la institución intenta con este tipo de actividad unir y solidarizarse con los miembros del mismo cuerpo aspecto importante o significativo como organización ya que le permite mantenerse cohesionados, por lo que contribuyen con la motivación del personal.

Mientras que un 33% señaló que casi nunca se realiza reuniones para estrechar lazos de amistad. Esto indica que la institución no ofrece tal beneficio; pero en contraposición a esto, la mayoría de los funcionarios policiales por cuenta propia se organizan y planifican algunas reuniones para el esparcimiento y agasajo; es muy común los días 16 de julio de cada año, festejar el día del policía y realizar la fiesta de fin de año. En otras circunstancias laborales donde permanecen encuartelados, se aprovecha este momento para compartir y estrechar los vínculos de amistad.

Por lo que esto indica ser otro factor que la institución policial olvida a sabiendas que la misma conlleva a la ausencia de motivación por parte de

sus funcionarios policiales. Ahora bien, vinculado con la teoría de Maslow este indicador forma parte del último factor de mantenimiento necesario para el equilibrio, estabilidad, tranquilidad y superación del ser humano. Al poder alcanzar los tres factores de mantenimiento de la pirámide que Maslow tituló Jerarquía de las Necesidades se podría pasar al siguiente nivel que sería factores motivacionales, a saber “estima”.

Dimensión: Motivación

Indicador: Estima

Pregunta Nº 15: Considera Ud. que la institución policial le provee prestigio y buena reputación

Tabla 15

Considera Ud. que la institución policial le provee prestigio y buena reputación

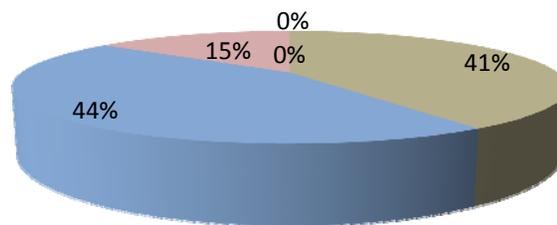
Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	11	41%
(4) Casi Siempre	12	44%
(3) A veces	14	15%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para poder observar la representación gráfica de la tabla 15 y entender mejor los resultados obtenidos (Ver Gráfico 52).

Gráfico 52

Pregunta N° 15. Considera Ud. que la institución policial le provee prestigio y buena reputación



Fuente: Elaboración propia (2016)

Se observó que el 85% de los sujetos encuestados manifestó estar de acuerdo que la institución policial le provee prestigio y buena reputación, esta situación es importante mencionarla debido a que los organismos policiales en algunos momentos pueden ser no bien vistos por la sociedad. Mientras que un 15% dijo que a veces la institución se los proveía. Aunque es necesario destacar, que posterior al llenado del cuestionario de manera informal se dialogó un poco con algunos de los funcionarios encuestados, la mayoría expresó los beneficios que provee el estar uniformado, ya que cuando lo están representan al Estado y reflejan autoridad, en algunas oportunidades esta situación les hace fácil poder encontrar objetos, cosas y enseres que comúnmente es difícil conseguir, solo por estar uniformados. Más no porque la institución misma les brinda ese prestigio y reputación. En relación a esto, el status, la reputación y el orgullo personal forman parte del cuarto nivel de las necesidades humanas según Maslow.

Dimensión: Motivación

Indicador: Estima

Pregunta N° 16: Considera Ud. que la institución policial le otorga reconocimientos

Tabla 16

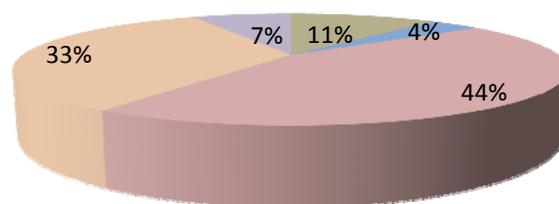
Considera Ud. que la institución policial le otorga reconocimientos

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	3	11%
(4) Casi Siempre	1	4%
(3) A veces	12	44%
(2) Casi Nunca	9	33%
(1) Nunca	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 53

Pregunta N° 16. Considera Ud. que la institución policial le otorga reconocimientos



Fuente: Elaboración propia (2016)

Es de suma importancia que todas las organizaciones reconozcan el desempeño de sus trabajadores, es por ello, que las empresas realizan actos que pretenden reconocer el buen desempeño de su personal, la institución policial de acuerdo a los resultados obtenidos se mostró que el 44% de los encuestados señaló que a veces se les reconoce su trabajo, mientras que el 40% respondió que nunca y casi nunca había tal reconocimiento, un

trabajador al sentirse reconocido se siente estimulado en ser cada día mejor persona y por ende mejor trabajador. Los reconocimientos es una manera también de estimular el desempeño de las personas.

A pesar de lo anteriormente afirmado, una parte considerable de los funcionarios policiales estiman que no se les otorga reconocimientos por su labor, ocasionando esto una ausencia de motivación para la realización de sus funciones; de acuerdo a lo que señala Maslow en su teoría dice que cuando la persona o trabajador no obtiene este factor motivador como lo es el reconocimiento sea este de forma verbal o escrita, este es afectado en su conducta y comienza sentir apatía, desinterés, desamino y desidia. Afectando de esta manera su rendimiento y desempeño en sus funciones y servicio.

Dimensión: Motivación

Indicador: Estima

Pregunta Nº 17: Considera Ud. que la sociedad reconoce su trabajo

Tabla 17

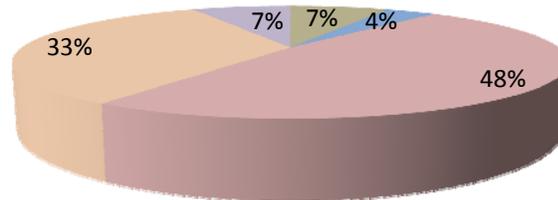
Considera Ud. que la sociedad reconoce su trabajo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	2	7%
(4) Casi Siempre	1	4%
(3) A veces	13	48%
(2) Casi Nunca	9	33%
(1) Nunca	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 54

Pregunta N° 17. Considera Ud. que la sociedad reconoce su trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 48% de los encuestados opino que a veces la sociedad reconoce su trabajo, mientras que el 33% señaló que casi nunca la sociedad le reconoce su trabajo. Pudiera pensarse que en algunos momentos la sociedad no valora el trabajo que realiza el funcionario policial, dicho trabajo es para el beneficio del colectivo donde el funcionario policial en algunos momentos tiene que arriesgar su vida y quizás salvar la vida de un ciudadano, en los últimos años se ha observado en el país la cantidad de funcionarios policiales que caen abatidos durante el ejercicio de su labor, la mayoría de estas muertes son causadas por delincuentes y muchas veces la sociedad no les reconoce estas acciones.

Dimensión: Motivación

Indicador: Autorrealización

Pregunta N° 18: Considera Ud. que la institución policial aprovecha sus competencias (conocimientos, habilidades y destrezas)

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta N° 18 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente (Ver Tabla 18).

Tabla 18

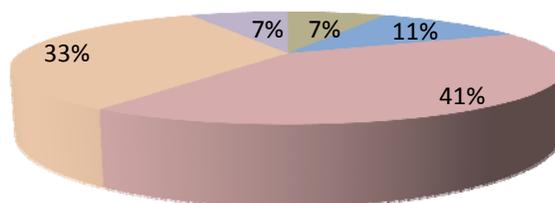
Considera Ud. que la institución policial aprovecha sus competencias (conocimientos, habilidades y destrezas)

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	2	7%
(4) Casi Siempre	3	11%
(3) A veces	11	41%
(2) Casi Nunca	9	33%
(1) Nunca	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 55

Pregunta N° 18. Considera Ud. que la institución policial aprovecha sus competencias (conocimientos, habilidades y destrezas)



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que a veces la institución policial aprovecha las competencias de los funcionarios así lo deja en evidencia el 41% de los encuestados, de igual manera, el 40% de los encuestados afirmo que casi nunca y nunca son aprovechadas las competencias de los funcionarios. Si la organización policial permite que sus funcionarios se desarrollen

profesionalmente, facilite que realicen estudios superiores y por consiguiente contribuye con el desarrollo de carrera, se estaría pensando en una organización que desea tener un personal formado y capacitado, de tal manera que pueda contribuir con su fin social para lo cual fue diseñada. Igualmente, este factor es estimulante para el trabajador de la organización policial el que le permitan que de acuerdo a sus capacidades pueda ascender y ocupar posiciones importantes dentro de la organización.

A veces la institución policial no reconoce las competencias del funcionario si es profesional o especialista en un área, solo lo toma en cuenta al momento de un ascenso, muy pocas veces se reconoce las competencias del funcionario para alcanzar las metas de la institución o para optar a un cargo de mayor jerarquía o responsabilidad. Este factor incide de manera negativa en la motivación del funcionario, ya que no le brinda la posibilidad de alcanzar sus metas, frustrándolo y desmotivándolo.

En este punto la institución tiene que tener absoluto cuidado debido a que este indicador de autorrealización es de nivel muy alto y según lo señalado por Maslow en su teoría "jerarquía de las necesidades" si este no es atendido con sumo cuidado, los funcionarios policiales no podrán jamás sentirse motivados a realizar ningún trabajo. Esto está estrechamente relacionado y vinculado con la teoría de Herzberg donde en apoyo a lo que señaló Maslow, este psicólogo indicó que este factor es de mucho valor para la satisfacción del empleado y tiene un efecto positivo sobre su desempeño. Adicionalmente, hizo ver que el factor primordial en esta teoría es el dirigir la atención de los directivos y jefes hacia las tareas en sí mismas, como fuente de motivación.

Dimensión: Motivación

Indicador: Autorrealización

Pregunta N° 19: Considera Ud. que la institución policial le facilita su formación académica

Tabla 19

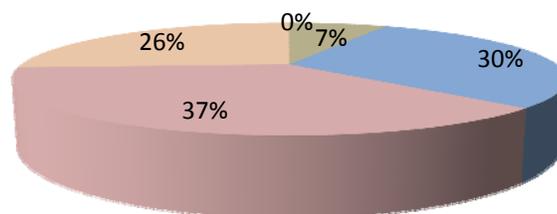
Considera Ud. que la institución policial le facilita su formación académica

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	2	7%
(4) Casi Siempre	8	30%
(3) A veces	10	37%
(2) Casi Nunca	7	26%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 56

Pregunta N° 19. Considera Ud. que la institución policial le facilita su formación académica



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la data visualizada en la gráfica se puede estimar que el 74% de los encuestados considera que la institución policial permite la formación académica, actualmente por mandato de ley el funcionario policial

debe realizar estudios superiores como parte de su crecimiento profesional dentro de la organización policial. Este factor es muy importante y a la vez estimulante para el funcionario porque tendría mayores posibilidades de ascender de rango, mejorar sus condiciones sociales y económicas y aspirar a cargos de mayor responsabilidad durante su permanencia en la institución policial. Una minoría de los consultados representados por el 26% señaló que casi nunca se permite la formación académica. Quizás esto se deba a que algunos funcionarios se les niegan la oportunidad de realizar estudios debido a la necesidad de servicio que demanda la institución.

Existe lineamientos donde establece y obliga a los superiores a dejar que los funcionarios policiales estudien siempre y cuando esto sea en la recién creada Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). Más sin embargo, aún existen jefes que se reusan a esto y le colocan obstáculos o barreras a los funcionarios para que estos dejen los estudios trasladándolos a sitios de trabajo desfavorables y hasta de difícil acceso sólo por el hecho que están estudiando. Esto muestra que aun un número considerado de funcionarios que ocupan cargos de jefatura en la institución aún no se han adecuado al nuevo modelo policial que exige el Ministerio del poder popular para las Relaciones de Interior, Justicia y Paz.

En relación a esto, existe ordenamiento jurídico vigente que establece y obliga a la institución y a su vez a los directivos y jefes que no deben ser obstáculos para la formación y desarrollo académico y profesional de los funcionarios, más bien deben tomar las medidas necesarias para facilitarles a todos los funcionarios y de manera organizada sus desarrollo profesional y académico.

Dimensión: Motivación

Indicador: Autorrealización

Pregunta N° 20: Considera Ud. que la institución policial lo toma en cuenta para asumir nuevas responsabilidades y alcanzar un mejor desempeño laboral

Tabla 20

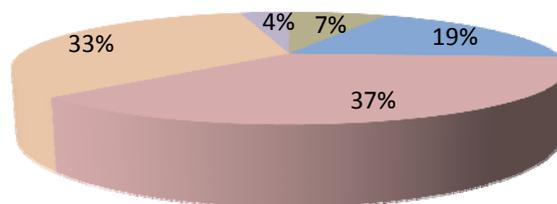
Considera Ud. que la institución policial lo toma en cuenta para asumir nuevas responsabilidades y alcanzar un mejor desempeño laboral

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	2	7%
(4) Casi Siempre	5	19%
(3) A veces	10	37%
(2) Casi Nunca	9	33%
(1) Nunca	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 57

Pregunta N° 20. Considera Ud. que la institución policial lo toma en cuenta para asumir nuevas responsabilidades y alcanzar un mejor desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a los datos de la tabla y representados en la gráfico se observó que 10 de los funcionarios encuestados que representan el 37% señaló que a veces la institución lo toma en cuenta para asumir nuevas responsabilidades, aspecto muy favorable para el trabajador policial, sin embargo, 7 sujetos que representan el 26% dijeron que siempre y casi siempre la institución policial toma en cuenta al funcionario para asumir nuevas responsabilidades, todo esto es muy relevante para el trabajador porque sus estudios académicos y su formación profesional son recompensados asumiendo nuevas responsabilidades. Sin embargo, un 37% de los encuestados señaló que casi nunca y nunca la institución policial lo toma en cuenta para asumir nuevas responsabilidades.

Ahora bien, la dirección general lo que manifiesta es que rango no representa cargo según lo establecido en las Leyes que rigen a la institución y al funcionario policial, pero si se visualizan irregularidades que por aspectos políticos y de amistad funcionarios de menor rango jerárquico ocupan cargos de importancia y responsabilidad, lo cual origina desmotivación en los funcionarios policiales que se esfuerzan y cumplen con las exigencias establecidas en las leyes.

De tal manera que, al analizar de manera global los resultados relacionados con la variable o dimensión motivación, se evidenció que en lo referente a los factores intrínsecos a saber, los indicadores: Autorrealización y Estima se evidenciaron debilidades en el nivel de realización y responsabilidad de los funcionarios. Ya que la institución no le brinda la oportunidad al funcionario para un trabajo desafiante a nivel profesional, no existe incentivo al logro, no hay crecimiento en el puesto 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 adelanta

acciones para el mejoramiento profesional, 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 extrínsecos o externos a saber, los indicadores: Fisiológicos, Seguridad, Pertenencia o Afiliación, 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. Ahora bien, ya diagnosticada la motivación en los funcionarios policiales de acuerdo al primer objetivo específico y basados en la teoría de Maslow pasamos al siguiente objetivo.

Describir los Factores Motivacionales en los Funcionarios Policiales

Una vez mostrados los hallazgos del objetivo específico número 1, a continuación se pretende dar respuesta al objetivo específico número 2, para de esta manera describir los factores motivacionales existentes en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano. Para valorar esta dimensión se abordaron los indicadores factores intrínsecos y extrínsecos. Así, en el caso de la dimensión a saber los factores motivacionales los indicadores evaluados fueron: (a) Higiénicos y (b) Motivacionales puesto que este objetivo se basa en la teoría de los dos factores de Herzberg. Por consiguiente, las interrogantes formuladas para evaluar estos indicadores fueron:

Análisis de las Preguntas

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Higiénicos

Pregunta N° 1: Considera Ud. que las condiciones físicas de su lugar de trabajo se encuentran en buenas condiciones

Tabla 21

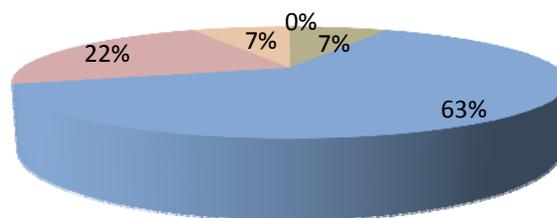
Considera Ud. que las condiciones físicas de su lugar de trabajo se encuentran en buenas condiciones

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	2	7%
(4) De Acuerdo	17	63%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	6	22%
(2) En Desacuerdo	2	7%
(1) Totalmente En Desacuerdo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 58

Pregunta N° 1. Considera Ud. que las condiciones físicas de su lugar de trabajo se encuentran en buenas condiciones



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la data visualizada en la gráfica se puede estimar que el 70% de los funcionarios encuestados considera que las condiciones físicas de su lugar de trabajo se encuentran en buenas condiciones. Más sin embargo, se debe tomar en cuenta el otro porcentaje significativo que selecciono la escala ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo ya que representa el 30% de los encuestados. Por tal razón, se debe realizar recomendaciones en este aspecto. Este elemento es muy importante puesto que un ambiente de trabajo ergonómico le proporciona al funcionario policial estímulo de laborar.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Higiénicos

Pregunta N° 2: Considera Ud. que las condiciones ambientales (identificación, zonas verdes, estacionamiento, caminerías e iluminación) se encuentran en buen estado para el desarrollo de su labor

Tabla 22

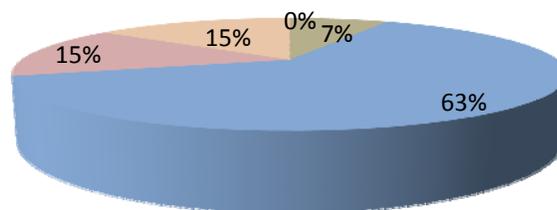
Considera Ud. que las condiciones ambientales se encuentran en buen estado para el desarrollo de su labor

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	2	7%
(4) De Acuerdo	17	63%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	4	15%
(2) En Desacuerdo	4	15%
(1) Totalmente En Desacuerdo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 59

Pregunta N° 2. Considera Ud. que las condiciones ambientales se encuentran en buen estado para el desarrollo de su labor



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 70% de los encuestados opino que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las condiciones ambientales de su sitio de trabajo se encuentran en buen estado para el desarrollo de su labor, mientras que un 15% señaló que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 15% indicó que estaba en desacuerdo. Los resultados señalan que para los funcionarios policiales las condiciones ambientales en cuanto a iluminación, áreas verdes, estacionamiento e identificación si se encuentran en buen estado para realizar sus funciones y atribuciones. Sin embargo, se debe tomar en cuenta al resto de los funcionarios que representan un porcentaje significativo que selecciono la escala ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo ya que representan ambos el 30% de los encuestados. Por tal razón, se debe realizar recomendaciones al respecto la cual está íntimamente relacionada con la primera pregunta.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Higiénicos

Pregunta N° 3: Considera Ud. que el sueldo devengado conjuntamente con los beneficios económicos y sociales compensan su desempeño laboral

Tabla 23

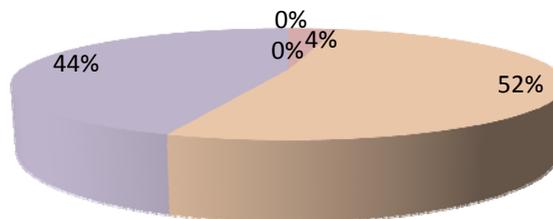
Considera Ud. que el sueldo devengado conjuntamente con los beneficios económicos y sociales compensan su desempeño laboral

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	0	0%
(4) De Acuerdo	0	0%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	1	4%
(2) En Desacuerdo	14	52%
(1) Totalmente En Desacuerdo	12	44%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico N° 60

Pregunta N° 3. Considera Ud. que el sueldo devengado conjuntamente con los beneficios económicos y sociales compensan su desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 96% de los encuestados opinó que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que el sueldo devengado en conjunto con los beneficios económicos y sociales compensen su desempeño laboral, mientras que el 4% señaló que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ahora bien, de acuerdo a este análisis porcentual

casi el 100% de los encuestados señala que para los funcionarios policiales el sueldo devengado conjuntamente con los beneficios económicos y sociales no compensa su desempeño laboral.

Por tal motivo, la institución debe tomar en consideración este aspecto que a pesar de formar parte de los factores extrínsecos según la teoría de Herzberg no deja de ser de suma importancia, puesto que se notó en el objetivo anterior basado en la teoría de Maslow que a pesar de formar parte de los factores de mantenimiento no es menos importante que los factores intrínsecos o motivacionales. Por lo tanto, se debe realizar algunas recomendaciones respecto a este factor, puesto que en la actualidad este elemento aparte de importante es enormemente necesario para la existencia humana. Debido a la hiperinflación que se está viviendo en el país se hace imprescindible e indispensable contar con un salario y beneficios sociales acordes a la inflación y a la cesta básica. Venezuela está viviendo una época sin precedentes, donde la economía está por el suelo y el dinero no tiene ningún valor. Es por ello, que los venezolanos necesitan urgentemente ganar un sueldo o salario suficiente y acorde con la situación económica del país para poder subsistir.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Higiénicos

Pregunta N° 4: Considera Ud. que los beneficios económicos que ofrece la institución le permiten vivir dignamente

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta N° 4 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver tabla 24).

Tabla 24

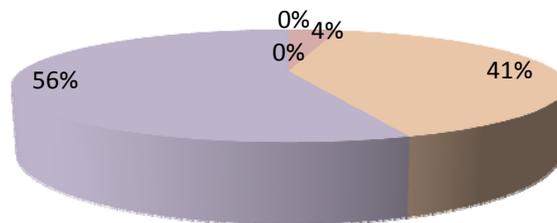
Considera Ud. que los beneficios económicos que ofrece la institución le permiten vivir dignamente

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	0	0%
(4) De Acuerdo	0	0%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	1	4%
(2) En Desacuerdo	11	41%
(1) Totalmente En Desacuerdo	15	56%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 61

Pregunta N° 4. Considera Ud. que los beneficios económicos que ofrece la institución le permiten vivir dignamente



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que casi el 100% de los encuestados opino que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que los beneficios económicos que ofrece la institución le permiten vivir dignamente. Esto señala que para los funcionarios policiales los beneficios económicos que

ofrece la institución policial no les permite vivir dignamente puesto que el mismo no les alcanza para alimentarse o vestirse y menos aún para adquirir una vivienda digna o un vehículo en donde desplazarse.

Estas respuestas están en armonía con la pregunta anterior ya que los funcionarios policiales siempre han sido muy mal pagados; incluso en la actualidad, los funcionarios perciben un sueldo por debajo del salario mínimo siendo esto desde el punto de vista jurídico inconstitucional.

Por tal motivo, se vuelve a sugerir realizar recomendaciones a este factor que como se explicó, a pesar de formar parte de los factores de mantenimiento según Maslow no es menos importante que los factores intrínsecos o motivacionales. Se puede asegurar que en la actualidad más que importante es sumamente necesario contar con un buen salario o sueldo para medio vivir por la hiperinflación que está atravesando el país. El alto costo de la vida, la inconstante economía del país y el control de cambio ha generado un alza abrumadora en la cesta básica que el salario o sueldo percibido no alcanza ni para medio comer.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Higiénicos

Pregunta N° 5: Considera Ud. que la forma en que se supervisa el trabajo es adecuada para los objetivos de la organización

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta N° 5 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver tabla 25).

Tabla 25

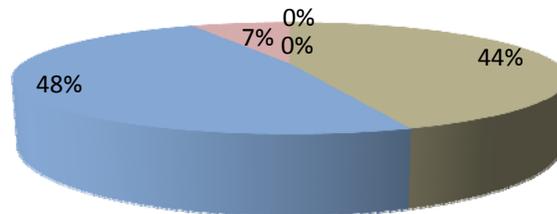
Considera Ud. que la forma en que se supervisa el trabajo es adecuada para los objetivos de la organización

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	12	44%
(4) De Acuerdo	13	48%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	2	7%
(2) En Desacuerdo	0	0%
(1) Totalmente En Desacuerdo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 62

Pregunta N° 5. Considera Ud. que la forma en que se supervisa el trabajo es adecuada para los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que casi el 100% de los encuestados opino que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la forma en que se supervisa el trabajo es adecuada para el logro de los objetivos de la organización. Por consiguiente, de acuerdo a este análisis porcentual la tendencia de las respuestas señala que para los funcionarios policiales la

manera o forma en que se supervisa es adecuada para lograr los objetivos de la institución policial. Conviene acotar, que la supervisión forma parte de las funciones de un gerente, por lo que esto no se debe tomar a la ligera, puesto que representa una gran responsabilidad.

Supervisar es una función y/o atribución que ejerce el nivel táctico dentro de los cuerpos policiales para cerciorarse que el trabajo está siendo cumplido a cabalidad y de forma correcta. Esto no es nada fácil ya que recae sobre el supervisor de turno toda la responsabilidad de los servicios, cualquier novedad que surja por parte de los funcionarios y/o entes gubernamentales custodiados por estos debe conocerlo el supervisor para que este a su vez lo notifique a la superioridad, de lo contrario podrá ser sancionado de acuerdo con la leyes que lo regulan y rigen.

Es menester mencionar que según la teoría de Herzberg la supervisión pertenece o está dentro de los factores higiénicos y está a la par con las necesidades sociales de Maslow. El ser humano necesita socializar e interactuar con las demás personas. Esto es una necesidad humana y en la cual concuerdan las principales teorías utilizadas en esta investigación a saber, Maslow con las necesidades sociales, Herzberg con los factores higiénicos y McClelland con la necesidad de afiliación.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Higiénicos

Pregunta N° 6: Considera Ud. que los reglamentos y normas internas regulan de manera cónsona la actividad laboral del funcionario

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta N° 6 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver tabla 26).

Tabla 26

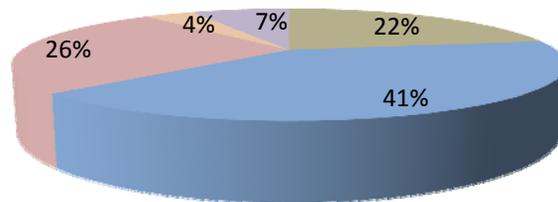
Considera Ud. que los reglamentos y normas internas regulan de manera cónsona la actividad laboral del funcionario

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	6	22%
(4) De Acuerdo	11	41%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	7	26%
(2) En Desacuerdo	1	4%
(1) Totalmente En Desacuerdo	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 63

Pregunta N° 6. Considera Ud. que los reglamentos y normas internas regulan de manera cónsona la actividad laboral del funcionario



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó unos resultados heterogéneos puesto que los encuestados manifestaron opiniones diversas respecto a que si los reglamentos y normas internas de la institución regulan de manera cónsona la actividad laboral del funcionario. El 41% de los funcionarios encuestados manifestó que estaban de acuerdo que los reglamentos y normas internas si

regulan de manera cónsona la actividad laboral de los oficiales de policías, un 26% señaló que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a este aspecto de los reglamentos y normas internas, mientras que un 22% de los encuestados opino que estaban totalmente de acuerdo en que los reglamentos y normas internas si regulan la actividad laboral de los mismos.

No obstante un 11% indico que estaban en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esto. De acuerdo a este análisis porcentual se puede señalar que para los funcionarios policiales encuestados los reglamentos y normas internas si regulan de manera cónsona la actividad laboral del funcionario policial. Es menester señalar que a partir del año 2009 la institución policial cuenta con dos nuevos ordenamientos jurídicos que regulan la función policial, estos son la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional y la Ley del Estatuto de la Función Policial. Esta última tuvo una reforma en este año 2016 donde se modificó algunos numerales de los artículos, se incluyeron otros artículos en la parte de sanciones y se le cambio el nombre a las instancias internas encargadas de velar por la buena actuación policial.

En una opinión personal se puede señalar que las normas internas, leyes, disposiciones, reformas y directrices si regulan de manera cónsona la actividad policial, mas sin embargo existe algunos artículos que se mal interpretan por parte de la superioridad hacia el personal, así como también, varios artículos son tomados en cuenta para el beneficio a la institución pero en perjuicio del funcionario. Por ello, se puede concluir que la institución siempre toma en cuenta su propio beneficio más no el beneficio de su personal que día tras día se esfuerza por cumplir los objetivos y metas de la misma y arriesga su vida a favor de la sociedad y esto no es tomado en cuenta.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Motivacionales

Pregunta N° 7: Considera Ud. que la organización policial ofrece oportunidades de crecimiento laboral y profesional

Tabla 27

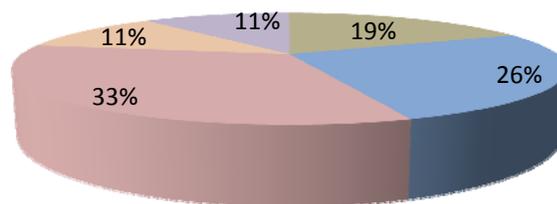
Considera Ud. que la organización policial ofrece oportunidades de crecimiento laboral y profesional

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	5	19%
(4) De Acuerdo	7	26%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	9	33%
(2) En Desacuerdo	3	11%
(1) Totalmente En Desacuerdo	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 64

Pregunta N° 7. Considera Ud. que la organización policial ofrece oportunidades de crecimiento laboral y profesional



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se pudo observar unos resultados heterogéneos puesto que los encuestados manifestaron opiniones diferentes respecto a que sí la organización policial ofrece oportunidades de crecimiento laboral y profesional. Más sin embargo, se puede señalar que un 45% de los encuestados indicó que estaban de acuerdo y totalmente de acuerdo que la institución si ofrece oportunidades de crecimiento laboral y profesional. No obstante, un 33% opino que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo con este asunto. Mientras que un 22% manifestó que estaba en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esto.

De manera que de acuerdo a este análisis porcentual los resultados reflejan que para casi la mitad de los funcionarios policiales encuestados la organización policial ofrece oportunidades de crecimiento laboral y profesional. Mientras que para la otra parte de funcionarios no existe tal oportunidad y otros simplemente manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Con respecto a este punto a pesar que la mayoría señaló que la institución ofrece la oportunidad de crecimiento laboral o profesional no es menos importante el resto de los funcionarios que opinaron diferente, o los que no opinaron ni a favor ni en contra. Se tiene que tomar en cuenta este asunto para realizar recomendaciones de manera que estos funcionarios que opinaron ni a favor ni en contra puedan definirse positiva o negativamente respecto a este elemento tan importante para los mismos.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Motivacionales

Pregunta N° 8: Considera Ud. que el funcionario policial tiene pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa

Para poder observar la tabla de la pregunta N° 8 y verificar los resultados obtenidos (Ver Tabla 28).

Tabla 28

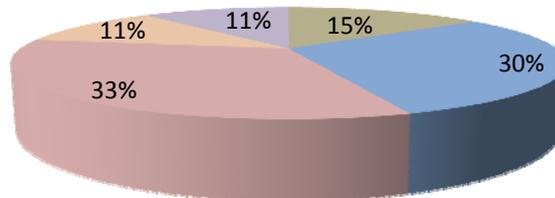
Considera Ud. que el funcionario policial tiene pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	4	15%
(4) De Acuerdo	8	30%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	9	33%
(2) En Desacuerdo	3	11%
(1) Totalmente En Desacuerdo	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 65

Pregunta N° 8. Considera Ud. que el funcionario policial tiene pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa



Fuente: Elaboración propia (2016)

En el gráfico se pudo observar unos resultados heterogéneos puesto que los encuestados manifestaron opiniones desiguales respecto a que si el funcionario policial tiene pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa. De acuerdo a la gráfica se puede observar que un 45% de los encuestados señalaron que estaban de acuerdo

y totalmente de acuerdo con que los funcionarios policiales tienen pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades, mientras que un 22% manifestó que estaban en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Otros funcionarios representando un 33% opinó que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ahora bien, observando estos resultados la organización policial tiene que estudiar la causa que una gran cantidad de funcionarios opinen que algunos no poseen conocimiento de sus funciones como policías cuando disfrutan de una ley orgánica que les establece tal funciones.

Legalmente, para la comunidad y para el Ministerio Público (Fiscalía) todos los funcionarios policiales son especialistas en el uso de armas de fuego y son conocedores y garantes de las leyes nacionales. Por ende, todo funcionario sin excepción es conocedor absoluto de sus funciones y responsabilidades, puesto que a la hora de un procedimiento policial en un juicio será tratado como tal. Es necesario acotar que el conocimiento que el funcionario posea de su rol, funciones y atribuciones así como la responsabilidad para con la sociedad pertenece según la teoría de Herzberg a los factores motivacionales, la cual está a la par comparándolo con la teoría de Maslow con las necesidades del ego (estima).

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Motivacionales

Pregunta N° 9: Considera Ud. que la organización policial le informa acerca de los objetivos, actividades, tareas e informes a realizar durante su ejercicio laboral

Para poder observar los resultados obtenidos de la pregunta N° 9 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver tabla 29).

Tabla 29

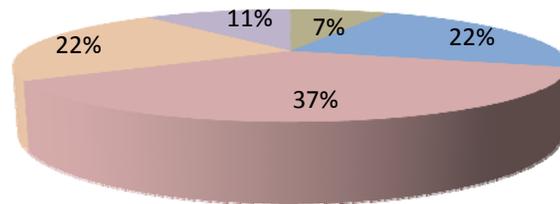
Considera Ud. que la organización policial le informa acerca de los objetivos, actividades, tareas e informes a realizar durante su ejercicio laboral

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	2	7%
(4) De Acuerdo	6	22%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	10	37%
(2) En Desacuerdo	6	22%
(1) Totalmente En Desacuerdo	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 66

Pregunta N° 9. Considera Ud. que la organización policial le informa acerca de los objetivos, actividades, tareas e informes a realizar durante su ejercicio laboral



Fuente: Elaboración propia (2016)

En el gráfico se pudo observar unos resultados heterogéneos puesto que los encuestados manifestaron opiniones distintas respecto a si la organización policial le informa acerca de los objetivos, actividades, tareas e informes a realizar durante su ejercicio laboral. Un 33% señaló que estaba en

desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esto, mientras que el 29% de los encuestados manifestó que estaba de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a este asunto. Sin embargo, un 37% de los encuestados manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con este tema. En vista de lo señalado la organización policial debería implementar mecanismos para que exista una buena comunicación de la institución hacia sus funcionarios policiales para un mejor desempeño y ambiente policial. En este aspecto hay que hacer hincapié que se debe mejorar en la comunicación ya que es un medio de suma importancia para la motivación de los funcionarios policiales y a su vez para un mejor rendimiento y desempeño.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Motivacionales

Pregunta Nº 10: Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser dadas por la dirección general

Tabla 30

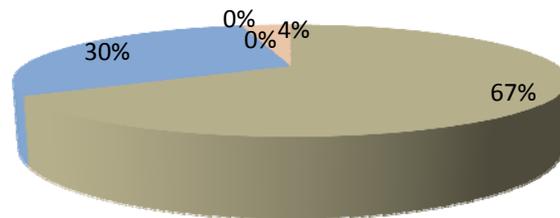
Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser dadas por la dirección general

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	18	67%
(4) De Acuerdo	8	30%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0	0%
(2) En Desacuerdo	1	4%
(1) Totalmente En Desacuerdo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 67

Pregunta N° 10. Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser dadas por la dirección general



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 97% de los encuestados opinó que están totalmente de acuerdo que las tareas o asignaciones deben ser dadas por la dirección general. En vista a este análisis porcentual la tendencia de las respuestas se dirigieron hacia las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo representados en 26 funcionarios de los 27 que forman la población encuestada, la cual señaló que los funcionarios policiales están de acuerdo o estiman que las tareas o asignaciones deben ser dadas directamente por la dirección general, ósea, el Comandante General o Director General de la Policía.

Sin embargo, esto no quiere decir que estas tareas o asignaciones no sean discutidas con los jefes de departamentos, jefes de estaciones policiales o superiores inmediatos para aclarar la forma en que se deben cumplir y seguir dichas órdenes e instrucciones. Esto con el fin de dar cumplimiento a las mismas y que se ejecuten de la forma correcta para el logro de los objetivos de la institución.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Motivacionales

Pregunta N° 11: Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser discutidas con su superior inmediato

Tabla 31

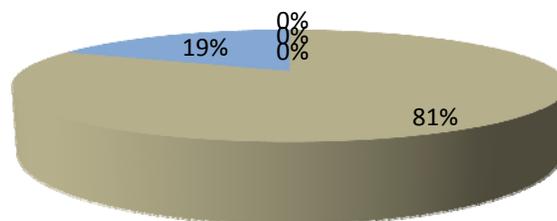
Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser discutidas con su superior inmediato

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	22	81%
(4) De Acuerdo	5	19%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0	0%
(2) En Desacuerdo	0	0%
(1) Totalmente En Desacuerdo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 68

Pregunta N° 11. Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser discutidas con su superior inmediato



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que casi el 100% de los funcionarios encuestados opino que están totalmente de acuerdo que las tareas o

asignaciones deben ser discutidas con su superior inmediato. Esto está en estrecha relación con la pregunta anterior donde se señaló que casi el 100% de los funcionarios están de acuerdo con que las órdenes sean impartidas directamente de la dirección general, más sin embargo, estas deben ser discutidas con los jefes inmediatos para planificar la forma en que dichas ordenes serán cumplidas. Esto trae consigo una mejor respuesta de acción al momento de realizar sus atribuciones y funciones, creando así un ambiente de trabajo ameno y confortable.

Por consiguiente, esto no quiere decir que estén en contra de las instrucciones encomendadas por la dirección general, sino que esto se realiza con la finalidad de planificar la forma o procedimiento a seguir para cumplir dichas instrucciones emanadas de la superioridad. De igual manera, el discutir las instrucciones encomendadas genera un estado de comunicación y confianza donde se pueden observar inquietudes, dudas, incertidumbres, molestias y hasta errores en la forma de implementarlas; igualmente, esto sirve para conocer que tanto afecta a los funcionarios policiales las decisiones que se toman desde arriba y cuan dispuesto están ellos a darle fiel cumplimiento. Igualmente, motiva al funcionario porque este siente que lo toman en cuenta en decisiones de envergadura.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Motivacionales

Pregunta N° 12: Considera Ud. que el funcionario policial en el desempeño de su labor tiene conocimiento de sus obligaciones laborales

Para poder observar los resultados obtenidos en la pregunta N° 12 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver tabla 32).

Tabla 32

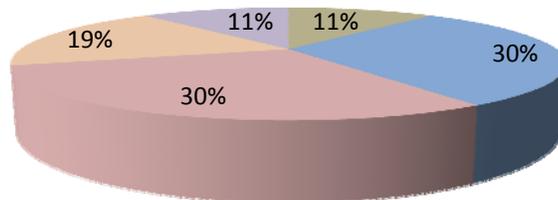
Considera Ud. que el funcionario policial en el desempeño de su labor tiene conocimiento de sus obligaciones laborales

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	3	11%
(4) De Acuerdo	8	30%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	8	30%
(2) En Desacuerdo	5	19%
(1) Totalmente En Desacuerdo	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 69

Pregunta N° 12. Considera Ud. que el funcionario policial en el desempeño de su labor tiene conocimiento de sus obligaciones laborales



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó una diversidad en las respuestas obtenidas donde el 41% de los encuestados opino que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el funcionario policial en el desempeño de su labor tiene conocimiento de sus obligaciones laborales. Mientras que un 30% de los funcionarios manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por

otra parte, un 30% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ahora bien, partiendo de este análisis porcentual esto representa una gran debilidad y confusión a la vez entre los funcionarios policiales, como se mencionó en la pregunta número 8 todo funcionario debe conocer de forma plena sus funciones, atribuciones, responsabilidades, obligaciones, derechos y deberes; de no ser así este puede verse inmiscuido en asuntos legales donde este en tela de juicio su integridad, la imagen de la institución y su libertad.

A pesar que los funcionarios policiales cuentan en la actualidad con la colección Baquía (Practiguías) que les fue entregada hace cuatro años atrás por el Viceministerio del Sistema Integrado de Policía (VISIPOL) una gran parte de ellos aún no tienen claro sus funciones, atribuciones, responsabilidad y el rol que debe cumplir con la sociedad. El origen de esto es sencillo, la falta de motivación de los funcionarios policiales a leer, conocer y aprender de estos instructivos y conocer todo lo que implica ser oficial de policía en la actualidad. Es muy triste ver que funcionarios con más de 25 años de servicio desconozcan sus funciones de acuerdo con el nuevo modelo policial y que estos no deseen superarse, todo lo contrario anhelan irse jubilados a pesar de la desmejora que todo esto le acarreó. Este aspecto es muy importante, y que la institución policial y el gobierno nacional debe conocer para tomar medidas al respecto y mejorarlas.

Dimensión: Factores Motivacionales

Indicador: Motivacionales

Pregunta N° 13: Considera Ud. que el funcionario policial está consciente de su rol social que cumple en la sociedad

Para poder observar los resultados obtenidos en la pregunta N°13 se le invita a pasar a la página siguiente (Ver Tabla 33).

Tabla 33

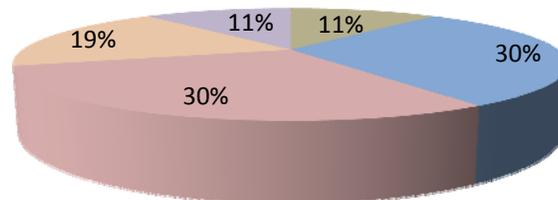
Considera Ud. que el funcionario policial está consciente de su rol social que cumple en la sociedad

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa (%)
(5) Totalmente De Acuerdo	3	11%
(4) De Acuerdo	8	30%
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	8	30%
(2) En Desacuerdo	5	19%
(1) Totalmente En Desacuerdo	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 70

Pregunta N° 13. Considera Ud. que el funcionario policial está consciente de su rol social que cumple en la sociedad



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo con los datos mostrados en la gráfica se observó que refleja los mismos resultados de la pregunta anterior en sus cinco alternativas, donde se muestra que el 41% de los funcionarios respondió que estaban de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el funcionario policial está consciente de su rol social que cumple en la sociedad, mientras que el

30% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por otro lado, un 30% opino no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que el funcionario policial este consiente de su rol que cumple en la sociedad.

Esto representa nuevamente una confusión entre los funcionarios policiales, como se mencionó en las preguntas 8 y 12, todo funcionario policial tiene el deber de poseer un conocimiento pleno y amplio de sus funciones, atribuciones, responsabilidades, obligaciones, derechos y deberes; El hecho de que exista un alma mate por donde los funcionarios policiales deben pasar para obtener conocimientos acerca de su carrera y otros conocimientos generales y graduarse tanto de técnico superior como de licenciado en Servicio Policial nos hace suponer que el mismo está preparado cognoscitiva, psicológica, física, ética y moralmente para cumplir de forma irreprochable sus funciones y atribuciones en beneficio a la sociedad.

Más aún, ahora con este nuevo modelo policial donde fue creado por Ley Orgánica la Policía Comunal. Muchos funcionarios siguen viviendo el antiguo modelo policial donde la policía era represiva más que preventiva y esto murió con el nuevo modelo policial, donde todos los funcionarios policiales ahora deben verse como policías comunales cercanos y próximos a la sociedad. Ahora bien, por todo lo antes expuesto se procede a analizar de manera global los resultados relacionados con la variable o dimensión factores motivacionales, se probó que en lo referente a los factores extrínsecos a saber, el indicador: Higiénicos, se evidenció fortalezas en las condiciones laborales, el clima laboral, el estilo de dirección y el acatamiento de instrucciones.

Asimismo, concuerdan con los aportes de Erazo, T. (2011), quien evidenció que los empleados evaluados mostraban un alto grado de

motivación intrínseca y extrínseca que inciden en su buen desempeño en las tareas y en el desempeño contextual de los mismos en la institución.

En cuanto al indicador: Motivacionales, se notó una cierta confusión en cuanto al pleno conocimiento que debe poseer los funcionarios policiales en cuanto a sus funciones, atribuciones y responsabilidades, así como el rol que debe cumplir con la sociedad. Lo cual demuestra cierta debilidad en cuanto a estos aspectos que deben ser verificados y corregidos por el bien de los funcionarios policiales, por la imagen de la institución y por su alma mater. La institución en este caso debe emplear métodos, medidas, planes y estrategias para motivar a su personal a desarrollarse profesionalmente en su campo laboral, no es solo ofrecerle la oportunidad sino empujarlo e incitarlo a que lo haga, de ser necesario crear incentivos para lograr corregir esta debilidad. Por otro lado, hay que tener presente que lo referente al nuevo modelo policial donde entra en acción la recién creada policía comunal es algo nuevo para los funcionarios policiales de nuestro país así como para la sociedad en general.

Finalmente, conociendo todo esto acerca de los factores motivacionales descritos y detallados correspondientes al segundo objetivo específico del estudio en cuestión se procede a abarcar el tercero y último objetivo que trata sobre la motivación implícita de los funcionarios policiales; se necesita conocer si existe esta motivación en ellos y como puede valerse la institución de esto para mejorar el ambiente de trabajo, que estos lugares no sean vistos de manera negativa sino más bien que los funcionarios lo vean y se sientan como en su hogar, una segunda casa. Por consiguiente, en el próximo y último objetivo se pretende explicar la motivación implícita en los funcionarios policiales basada en la teoría de necesidades de McClelland.

Señalar la Motivación Implícita en los Funcionarios Policiales Adscritos a la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano

Para evaluar esta dimensión se tomó en cuenta la teoría de la motivación de McClelland la cual contribuyo para comprender la motivación implícita identificando tres necesidades o impulsos básicos en los individuos. Por consiguiente, se abordaron los siguientes indicadores: (a) Poder, (b) Afiliación y (c) Logro. Estos indicadores son los que identifica McClelland en su estudio como la teoría de las necesidades. Esta se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, aumentando en éste su deseo de superación. Las interrogantes formuladas para evaluar estos indicadores fueron:

Análisis de las Preguntas

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Poder

Pregunta N° 1: Desea tener personas bajo su mando y conducción y girarle instrucciones

Tabla 34

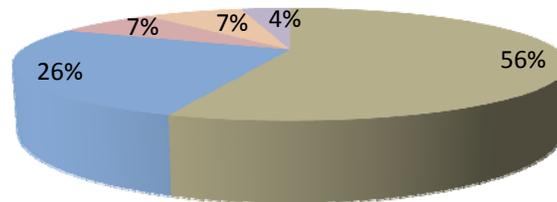
Desea tener personas bajo su mando y conducción y girarle instrucciones

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	15	56%
(4) Casi Siempre	7	26%
(3) A veces	2	7%
(2) Casi Nunca	2	7%
(1) Nunca	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 71

Pregunta N° 1. Desea tener personas bajo su mando y conducción y girarle instrucciones



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 82% de los encuestados opino que siempre y casi siempre desean tener personas bajo su mando y conducción y girarle instrucciones, mientras que un 11% de los funcionarios manifestaron que casi nunca y nunca desean tener personas bajo su mando. Por otro lado, un 7% expreso que a veces desea tener personas bajo su mando y conducción. De acuerdo a este análisis porcentual se deja ver que casi el 100% de los funcionarios policiales tienen o poseen el deseo de tener funcionarios bajo su mando y conducción. Muy pocos como se representa en la gráfica no desean dar instrucciones todo lo contrario desean ser comandados pero esto es debido a la gran responsabilidad que posee el ser jefe y ocupar un cargo de superioridad al impartir una orden o una instrucción. Comandar no es algo fácil que se debe tomar a la ligera ni todo el mundo puede dirigir, se necesita estar preparado, capacitado y cualificado para ocupar un cargo de dirección.

Ser jefe y tener bajo su mando personal e impartirle órdenes es algo que casi todo individuo desea y quiere pero hay que tomar en consideración la responsabilidad que esto conlleva; el funcionario policial que desea o aspira tal cargo no debe quedarse solo con el deseo sino que debe ir preparándose y capacitándose para el mismo. En cualquier momento puede darse la oportunidad de obtenerlo pero sino estamos preparados será

otorgado a otro que si lo esté. Por lo tanto, se debe aprovechar el tiempo y no perderlo nunca, porque no se sabe cuándo se presente dicha oportunidad.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Poder

Pregunta N° 2: Le agradaría ser líder de equipos de trabajo

Tabla 35

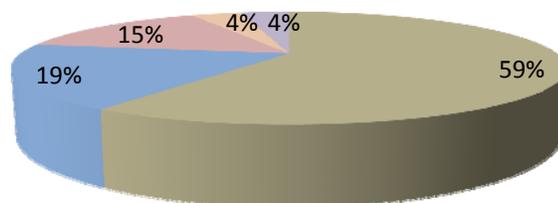
Le agradaría ser líder de equipos de trabajo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	16	59%
(4) Casi Siempre	5	19%
(3) A veces	4	15%
(2) Casi Nunca	1	4%
(1) Nunca	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 72

Pregunta N° 2. Le agradaría ser líder de equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 92% de los encuestados opino que siempre, casi siempre y a veces les agradaría ser líder de equipos de trabajo, mientras que una minoría representada por un 8% expreso que nunca o casi nunca les agradaría ser líder de equipos de trabajo. Ahora bien, de acuerdo a este análisis porcentual se puede discernir que para casi el 100% de los funcionarios policiales encuestados el ser líder les atrae, esto es muy normal para las personas que forman parte de una institución jerárquica, sea cívica o militar.

No obstante, lo raro es lo contrario por qué algunos indicaron a veces, casi nunca o nunca. ¿A qué se debe que algunos funcionarios no deseen ser líder en sus estaciones y unidades policiales? En entrevista informal luego de ser llenado el cuestionario, algunos funcionarios expresaron que les gustaría ser líderes de grupos de trabajo pero le temen a equivocarse y tener responsabilidad en un procedimiento penal por lo que respondieron de forma negativa. Por ende, prefieren ser comandados o dirigidos antes que le sea aperturado un expediente administrativo ante las instancias de control interno de la policía o una averiguación penal por el Ministerio Público o juzgados por un tribunal, por una mala decisión.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Poder

Pregunta N° 3: Le atrae la idea de ocupar puestos de jefatura o coordinación policial

Para poder observar los resultados obtenidos en la pregunta N° 3 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver tabla 36).

Tabla 36

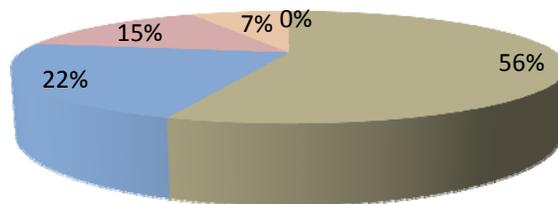
Le atrae la idea de ocupar puestos de jefatura o coordinación policial

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	15	56%
(4) Casi Siempre	6	22%
(3) A veces	4	15%
(2) Casi Nunca	2	7%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 73

Pregunta N° 3. Le atrae la idea de ocupar puestos de jefatura o coordinación policial



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 93% de los encuestados manifestó que siempre, casi siempre y a veces les atrae la idea de ocupar puestos o cargos de jefatura o coordinación policial, mientras que para un 7% de los encuestados representado por dos funcionarios manifestaron no atraerle la idea de ocupar dichos cargos de jefatura o coordinación. Ahora bien, en vista de los resultados obtenidos se deja ver claramente que para casi el 100% de

los funcionarios policiales encuestados ocupar puestos de jefatura, dirección o coordinación les atrae; La gran mayoría de los funcionarios desean ser jefes y tener cargos de dirección y coordinación, mientras un ínfimo porcentaje no desea ni le atrae la idea de ocupar dichos cargos.

Esto es generado por lo que se viene explicando con antelación en las preguntas anteriores, los funcionarios sienten temor de ser jefes y equivocarse al tomar una mala decisión o al dirigir a su personal y ser los responsables por sus compañeros y subordinados que los pueden hacer perder su trabajo y hasta su libertad por una mala actuación policial que estos al cumplir las órdenes realicen.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Poder

Pregunta Nº 4: Le agrada tener el control en situaciones de orden público y decidir cómo actuar

Tabla 37

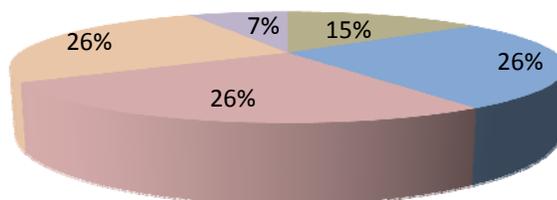
Le agrada tener el control en situaciones de orden público y decidir cómo actuar

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	4	15%
(4) Casi Siempre	7	26%
(3) A veces	7	26%
(2) Casi Nunca	7	26%
(1) Nunca	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico N° 74

Pregunta N° 4. Le agrada tener el control en situaciones de orden público y decidir cómo actuar



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó una variedad en los resultados obtenidos lo cual denota incertidumbre e inseguridad en los funcionarios policiales al actuar en reuniones y manifestaciones públicas. El tener el control en éstas y tomar decisiones a la gran mayoría los intimida y no es para menos. Los resultados obtenidos están en armonía con los resultados de las preguntas 2 y 3, acerca del temor que tienen algunos funcionarios policiales de ocupar cargos de jefatura como direcciones, coordinaciones o ser jefes de estaciones policiales y brigadas especiales de apoyo donde tengan la responsabilidad de tomar decisiones importantes o de envergadura y estos no tomen la más apropiada y se vean envueltos en la apertura de una investigación administrativa y/o penal por parte de las instancias de control interno de la policía a saber la Inspectoría para el Control de la Actuación Policial y la Oficina de Investigación de las Desviaciones Policiales, donde estos junto con el Ministerio Público y los tribunales determinen la culpabilidad o no del jefe o superior de las unidades actuantes.

Existe una gran responsabilidad por parte del superior y de cada uno de los funcionarios que formen parte de la Brigada de Control de Reuniones Públicas y Manifestaciones. De hecho se han dados casos donde muchos han perdido su trabajo y/o libertad por una mala actuación o decisión. Por

todo ello, existe un vacile en cuanto a este aspecto. Es de hacer notar que hace unos tres años se creó por gaceta oficial la Dirección de Control de Reuniones Públicas y Manifestaciones, antes llamada brigada; en la misma se dictan directrices y lineamientos a los diferentes cuerpos de policías del país tanto nacional como estatales a ajustarse a tal resolución. Es menester mencionar que no se nombra la policía municipal puesto que estos no poseen tal función según las leyes que rigen los órganos de seguridad del estado.

En la actualidad con tantas leyes, resoluciones y decretos que el gobierno nacional ha creado, ha puesto a los organismos de seguridad del Estado en una posición desfavorable ante situaciones de reuniones y manifestaciones públicas e inclusive ante grupos de delincuentes donde no tienen más remedio que quedarse con los brazos cruzados puesto que todas estas personas poseen según tratados internacionales derechos humanos. Todo ello está en consonancia con la teoría de McClelland cuando dice que 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.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Poder

Pregunta N° 5: Le atrae el prestigio y facilidades que proporciona un cargo de jefatura o coordinación

Para poder observar los resultados obtenidos en la pregunta N° 5 y entender mejor los mismos se le invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver tabla 38).

Tabla 38

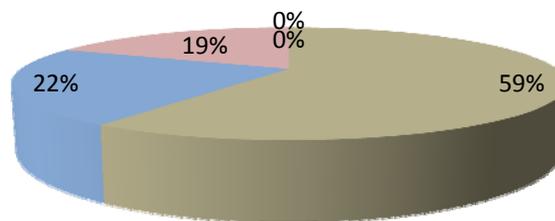
Le atrae el prestigio y facilidades que proporciona un cargo de jefatura o coordinación

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	16	59%
(4) Casi Siempre	6	22%
(3) A veces	5	19%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 75

Pregunta N° 5. Le atrae el prestigio y facilidades que proporciona un cargo de jefatura o coordinación



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que casi el 100% de los funcionarios encuestados les agrada el prestigio, comodidades y facilidades que proporciona un cargo de jefatura o coordinación. El ser jefe de una dirección, coordinación, departamento, estación o unidad policial le provee al funcionario ventajas y facilidades para adquirir cualquier cosa u objeto que

necesite sea para uso personal o para su lugar de trabajo. Muchas personas entre ellas, propietarios de locales, negocios y comercios buscan relacionarse con estos y brindarles pleitesía y ofrecerles de todo cuanto necesiten solo para mantener esa relación por cualquier inconveniente a futuro, esperando que éste en agradecimiento por lo que le ha dado, lo ayude a solucionar el problema que presenta.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Afiliación

Pregunta N° 6: Le agrada colaborar con sus compañeros para que realicen el trabajo

Tabla 39

Le agrada colaborar con sus compañeros para que realicen el trabajo

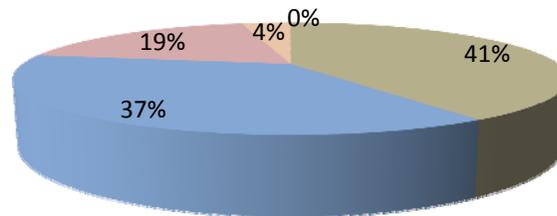
Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	11	41%
(4) Casi Siempre	10	37%
(3) A veces	5	19%
(2) Casi Nunca	1	4%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para poder observar la representación gráfica de esta tabla y entender mejor los resultados obtenidos se les invita pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver Gráfico 76).

Gráfico 76

Pregunta N° 6. Le agrada colaborar con sus compañeros para que realicen el trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 96% de los funcionarios encuestados les agrada colaborar con sus compañeros para que realicen el trabajo, mientras que un 4% opino que no le gustaría. Este resultado muestra que casi el 100% de los funcionarios les gusta colaborar y ayudar a sus compañeros de trabajo, todos se ven como una familia y si alguno necesita del otro este se coloca a disposición para solventar el problema de su compañero. Todo esto muestra que en la institución policial existe buen compañerismo, camaradería entre los funcionarios policiales; los acontecimientos que se han vivido, la experiencia y la historia demuestran que existe una excelente relación y un verdadero compañerismo al momento de necesitar del otro.

Por lo que esta pregunta está vinculada con la teoría de McClelland referente a la necesidad de afiliación. Los funcionarios policiales les encantan ser gentil, hospitalario, agradable y muy amistoso con sus compañeros de armas.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Afiliación

Pregunta N° 7: Le agrada compartir conocimientos, información y experiencias con sus compañeros de trabajo

Tabla 40

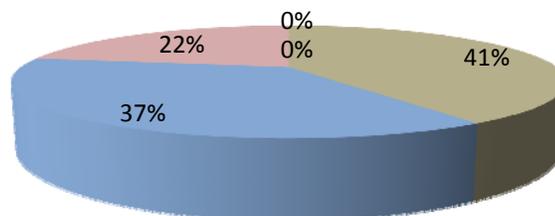
Le agrada compartir conocimientos, información y experiencias con sus compañeros de trabajo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	11	41%
(4) Casi Siempre	10	37%
(3) A veces	6	22%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 77

Pregunta N° 7. Le agrada compartir conocimientos, información y experiencias con sus compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que casi el 100% de los funcionarios encuestados les agrada compartir con sus compañeros de trabajo conocimientos,

información, anécdotas y experiencias para que estos tengan en cuenta a la hora de presentárseles un procedimiento policial similar puedan manejar correctamente la situación y puedan salir ilesos. Este aspecto constituye una fortaleza para la institución policial ya que los funcionarios policiales se ven como un grupo familiar. Este resultado está vinculado con la teoría de la necesidad de afiliación de McClelland y está en armonía con los resultados de la pregunta N° 7 donde se aclaró que los funcionarios policiales les gusta compartir conocimientos, experiencias y anécdotas con sus pares, así como también ofrecen ayuda y colaboración cuando un compañero lo necesita.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Afiliación

Pregunta N° 8: Se siente a gusto con la labor que realiza

Tabla 41
Se siente a gusto con la labor que realiza

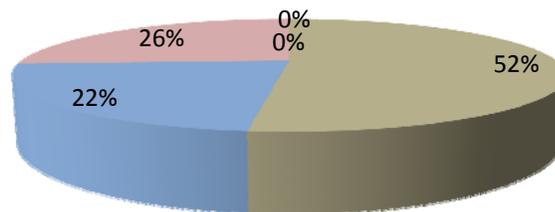
Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	14	52%
(4) Casi Siempre	6	22%
(3) A veces	7	26%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para poder observar la representación gráfica de esta tabla se le invita pasar a la página siguiente (Ver Gráfico 78).

Gráfico 78

Pregunta N° 8. Se siente a gusto con la labor que realiza



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que casi el 100% de los funcionarios encuestados manifestó que siempre se sienten a gusto con la labor que realizan a pesar de la falta de reconocimiento que existe por parte de la institución y la sociedad. Este es un punto a favor y una gran fortaleza puesto que más del 74% de los funcionarios poseen vocación de servicio y se identifican con su labor. Es importante señalar que la institución policial se vale de este aspecto para ir desmejorando al funcionario y lejos de motivarlo, lo que hace es crear una negativa motivación implícita, a saber deseos de fracasar, de dejar todo y abandonar. Siempre se ha hablado de dignificar al funcionario policial pero eso queda en vociferaciones simplemente nunca llega a un fiel cumplimiento.

La gran mayoría de los funcionarios policiales sienten una satisfacción de gozo interno al saber y darse cuenta que su labor, que su trabajo ayuda a muchas personas. Sentirse útil los hace luchar día tras día por ser mejores funcionarios policiales y ofrecerles a la sociedad un servicio de calidad, sin discriminación, imparcial, oportuno y eficiente a pesar que tanto la institución como la sociedad muchas veces no valora esta gran labor que ejercen los hombres de azul.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Afiliación

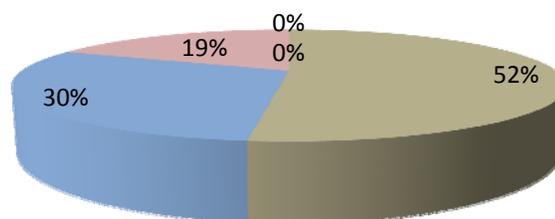
Pregunta N° 9: Es cordial con sus superiores

Tabla 42
Es cordial con sus superiores

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	14	52%
(4) Casi Siempre	8	30%
(3) A veces	5	19%
(2) Casi Nunca	0	0%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 79
Pregunta N° 9. Es cordial con sus superiores



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que casi el 100% de los funcionarios encuestados manifestó ser cordiales y respetuosos con sus superiores. Claro está, esto no se compra ni se puede vender, esto se gana tratando de la

misma forma al personal subordinado. El respeto y cordialidad no son cosas que se piden ni se exigen, el respeto y la cordialidad se gana. Por lo tanto, los que ocupan puestos y cargos de jefatura deben tratar a sus subalternos con cordialidad y respeto para que estos también sean tratados con respeto y cordialidad.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Afiliación

Pregunta N° 10: Le gusta compartir en reuniones sociales y laborales con sus compañeros de trabajo

Tabla 43

Le gusta compartir en reuniones sociales y laborales con sus compañeros de trabajo

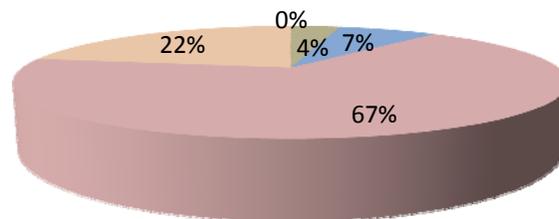
Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	1	4%
(4) Casi Siempre	2	7%
(3) A veces	18	67%
(2) Casi Nunca	6	22%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para poder observar la representación gráfica de esta tabla y entender mejor los resultados obtenidos se les invita a pasar a la página siguiente puesto que el espacio en la página actual no es suficiente para colocarse (Ver Gráfico 80).

Gráfico 80

Pregunta N° 10. Le gusta compartir en reuniones sociales y laborales con sus compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 67% de los funcionarios encuestados opino que a veces les gustaría compartir en reuniones sociales y laborales con sus compañeros de trabajo, mientras que un 22% expresó que casi nunca le gustaría compartir en reuniones sociales con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, un 11% manifestó que siempre y casi siempre les gustaría compartir en reuniones sociales con sus compañeros de trabajo. Ahora bien, de acuerdo al análisis porcentual las opciones con mayor porcentaje fueron: a veces y casi nunca. Esto representa que casi el 90% de los funcionarios policiales no les gusta compartir en reuniones sociales con sus compañeros de trabajo.

Esto no quiere decir que existe una contradicción con las respuestas de las preguntas 6 y 7, sino que muchos funcionarios se abstienen de ir a fiestas o reuniones sociales porque algunos compañeros no se saben comportar cuando están bebidos, por lo que deciden no compartir en reuniones donde existen bebidas alcohólicas con sus compañeros. Sin embargo, esto no deja en entredicho que se ayuden y cooperen en situaciones de trabajo, los resultados de las respuestas solo señalan opiniones personales para evitar contratiempos y situaciones conflictivas que generan la ingesta de bebidas alcohólicas.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Logro

Pregunta N° 11: Le gusta asistir a cursos, talleres, seminarios u otros estudios relacionados con su desarrollo profesional

Tabla 44

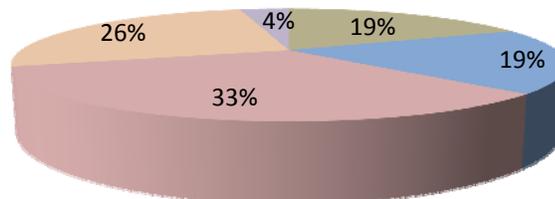
Le gusta asistir a cursos, talleres, seminarios u otros estudios relacionados con su desarrollo profesional

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	5	19%
(4) Casi Siempre	5	19%
(3) A veces	9	33%
(2) Casi Nunca	7	26%
(1) Nunca	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 81

Pregunta N° 11. Le gusta asistir a cursos, talleres, seminarios u otros estudios relacionados con su desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 38% de los funcionarios encuestados opino que siempre y casi siempre les gustaría asistir a cursos, talleres, seminarios u otros estudios relacionados con su desarrollo profesional, mientras que un 33% manifestó que a veces les gustaría asistir a cursos, seminarios u otros estudios para su desarrollo profesional. Por otro lado, un 30% sostuvo que nunca o casi nunca les gustaría asistir a cursos, talleres, seminarios u otros estudios relacionados con su desarrollo profesional.

De acuerdo a este análisis porcentual la tendencia de las respuestas se dirigieron hacia todas las alternativas siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Las opciones con mayor porcentaje fueron: a veces y casi nunca. Esto representa que casi el 60% de los funcionarios policiales no les gusta asistir a cursos, talleres, seminarios u otros estudios relacionados con su desarrollo profesional. Esto se debe a diferentes motivos primero, haciendo historia esto de asistir a cursos, talleres y seminarios se ha visto desde años anteriores como un castigo o una sanción, el funcionario que no cumplía una orden de su superior o no realizaba una actividad por instrucciones de la superioridad cuando al jefe le solicitaban uno o varios funcionarios del departamento de adiestramiento estos funcionarios que no cumplían las ordenes eran los primeros de la lista en asistir a esos cursos o talleres para no decir los únicos.

Por otro lado está, que el funcionario policial ve esto como una pérdida de tiempo puesto que muchas veces la institución policial no le toma en cuenta estos certificados o diplomas al momento de ascender. Otros están abocados y enfocados a la calle y los negocios por lo que no desean asistir a estos cursos o seminarios, puesto que lo ven como pérdida de dinero. Este último aspecto trajo consigo que en la actualidad, muchos funcionarios con más de 25 años de servicio que nunca se dedicaron a desarrollarse profesionalmente posean un rango bajo y sea comandado por un funcionario de menos tiempo de servicio que si se dedicó a estudiar y desarrollarse

profesionalmente y por ende en el proceso de homologación obtuvo un rango alto, trayendo consigo en ocasiones muy esporádicas enfrentamientos o conflictos entre ellos. Por lo tanto, la institución debe incentivar al funcionario policial a desarrollarse valorando dicho desarrollo o proceso.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Logro

Pregunta N° 12: Le gusta fijarse metas y retos cuando realiza su trabajo

Tabla 45

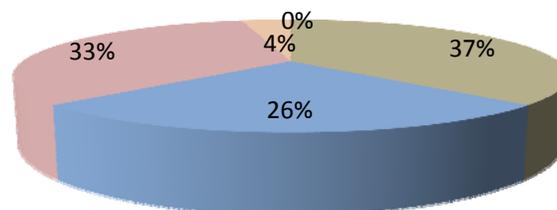
Le gusta fijarse metas y retos cuando realiza su trabajo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	10	37%
(4) Casi Siempre	7	26%
(3) A veces	9	33%
(2) Casi Nunca	1	4%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 82

Pregunta N° 12. Le gusta fijarse metas y retos cuando realiza su trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 96% de los funcionarios encuestados opino que siempre, casi siempre y a veces les gusta fijarse metas y retos cuando realizan su trabajo, mientras que un 4% manifestó que no les gusta fijarse metas o retos al realizar sus actividades laborales. De acuerdo a la gráfica muestra que casi el 100% de los funcionarios si les gusta fijarse metas y retos realistas y alcanzables cuando van a realizar una labor. Los funcionarios se establecen objetivos de logros realistas y moderados y corren riesgos calculados de manera que cumplan con su trabajo pautado según su planificación. Es decir, es como si se exigieran ellos mismos un trabajo encomendado por un jefe pero en menos tiempo de lo indicado por este. Es como si rompieran con esas exigencias entregándolos en tiempo record, sorprendiendo y demostrándole al superior sus habilidades y destrezas.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Logro

Pregunta Nº 13: Le gusta ser reconocido por su desempeño laboral

Tabla 46

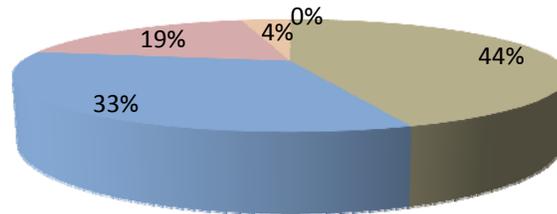
Le gusta ser reconocido por su desempeño laboral

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	12	44%
(4) Casi Siempre	9	33%
(3) A veces	5	19%
(2) Casi Nunca	1	4%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 83

Pregunta N° 13. Le gusta ser reconocido por su desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 96% de los funcionarios encuestados señalaron que siempre, casi siempre y a veces les gusta ser reconocido por su desempeño laboral, mientras que un 4% opinó que no les gusta ser reconocido por su desempeño o rendimiento laboral. De acuerdo a este resultado se puede concluir que casi el 100% de los encuestados señalaron que les gustaría ser reconocidos por su buen desempeño policial, que las personas y jefes los feliciten y hablen para bien de ellos; les gusta el ser ejemplos para otros por su manera de ser, comportarse y por los logros alcanzados.

El reconocimiento es un aspecto de suma importancia en el ser humano ya que ejerce una influencia en sumo grado en la persona que lo recibe. Esto es algo que todos los gerentes, directores, coordinadores y jefes en general deben saber y conocer para incentivar y motivar a su personal. Ahora bien, aunado a lo antes expresado este factor es muy substancial y ejerce gran dominio en la motivación, según los autores en que se basa esta investigación, para Maslow, Herzberg y McClelland, el reconocimiento en público o por medio de un certificado por un buen trabajo realizado ejerce una influencia colosal en la persona que lo estimula a seguir realizando su trabajo con más fuerza y con más ahínco, de manera tal que supere los ya ejecutados.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Logro

Pregunta N° 14: Le agrada ser eficiente cuando realiza su labor

Tabla 47

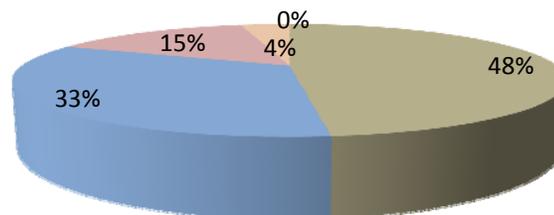
Le agrada ser eficiente cuando realiza su labor

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	13	48%
(4) Casi Siempre	9	33%
(3) A veces	4	15%
(2) Casi Nunca	1	4%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico N° 84

Pregunta N° 14. Le agrada ser eficiente cuando realiza su labor



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se notó que el 96% de los funcionarios policiales encuestados señalaron que siempre, casi siempre y a veces les agrada ser eficiente cuando realizan sus labores en su lugar de trabajo, mientras que un

4% opino que no les agrada ser eficiente en su faena laboral. Ahora bien, de acuerdo a este resultado y según la gráfica se puede concluir que casi el 100% de los funcionarios señalaron que les agrada ser eficiente en todas las actividades, funciones y atribuciones que realiza en su campo laboral.

Dimensión: Motivación Implícita

Indicador: Logro

Pregunta Nº 15: Le agrada ser autónomo durante el desarrollo de su trabajo

Tabla 48

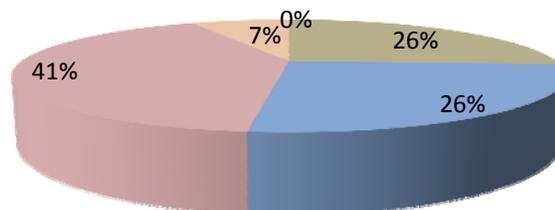
Le agrada ser autónomo durante el desarrollo de su trabajo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
(5) Siempre	7	26%
(4) Casi Siempre	7	26%
(3) A veces	11	41%
(2) Casi Nunca	2	7%
(1) Nunca	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 85

Pregunta Nº 15. Le agrada ser autónomo durante el desarrollo de su trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observó que el 52% de los funcionarios policiales encuestados señaló que siempre y casi siempre les agradaría ser autónomos durante el desarrollo de su trabajo, mientras que un 41% indicó que a veces. Sin embargo, un 7% manifestó que casi nunca les agrada ser autónomos al realizar sus funciones en su trabajo.

Ahora bien, de acuerdo a este análisis porcentual la tendencia de las respuestas se dirigieron hacia las alternativas siempre, casi siempre, a veces y casi nunca. Las opciones con mayor porcentaje fueron: a veces, siempre y casi siempre. Esto representa que de los funcionarios policiales los que les gusta ser autónomo durante su trabajo y asumir responsabilidad solo un 52%, mientras que el otro porcentaje representado por casi la mitad de la muestra no les gusta ser autónomo por la responsabilidad que acarrea el tomar decisiones, por lo cual se mantienen al margen en procedimientos de envergadura para no opinar, no tomar decisiones y que a su vez esto no les represente responsabilidad alguna.

En síntesis, del análisis total de la dimensión Motivación Implícita es preciso puntualizar que, en general se identificaron como factores positivos el deseo de poder, afiliación y logro, la satisfacción laboral y la percepción del trabajo. Pero, en el caso de la participación en la toma de decisiones los resultados fueron divergentes, mostrando debilidad, en la disponibilidad y en la intencionalidad del funcionario.

En Conclusión, al relacionar las variables o dimensiones, los resultados llaman la atención, ya que a pesar de la gran cantidad de factores identificados que afectan la motivación de los funcionarios, la motivación implícita no se ve afectada. Estos hallazgos permiten inferir que el elemento determinante de la motivación, los factores motivacionales y la motivación implícita es el aspecto vocacional. A este respecto cabe recordar los señalamientos de Hernández, G. (2011:19), quien plantea que los factores motivacionales individuales como las buenas condiciones de trabajo y las

oportunidades de progreso y prestigio tiene una estrecha relación con el desempeño laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, se pudo determinar que la motivación no solo depende de los sistemas de recompensas económicas que pudieran utilizar las organizaciones e instituciones sean estas públicas o privadas, claro está, éste es un factor o elemento fundamental, y tal vez uno de los principales, pero no el único. Es de significativa importancia, al momento de iniciar acciones que motiven al trabajador, que las instituciones u organizaciones realicen diagnósticos que permitan determinar expectativas de los trabajadores que hacen vida en la organización, ya que cada individuo se caracteriza por tener expectativas y necesidades diferentes, que se reflejan en sus aptitudes y comportamientos que tendrán efectos en el desempeño laboral.

Las organizaciones buscan consolidar los objetivos y metas que tienen planteadas, para ello es necesario tener un personal comprometido con la organización y fundamentalmente motivado con su trabajo. Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, la cual se basó en Analizar los factores motivacionales presentes en la Unidad de Apoyo de Seguridad y Protección al Ciudadano, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo de dicho cuerpo policial, por lo que una vez procesada, presentada y explicada la información, se exponen las conclusiones del estudio.

En relación al primer objetivo específico fue hacer un diagnóstico de la motivación de los funcionarios policiales, basados en la teoría de Abraham Maslow (Jerarquía de Necesidades) se evidenció que existe un alto índice de

descontento entre los funcionarios policiales de la unidad de apoyo policial por el bajo ingreso que perciben, ya que el mismo no contribuye a suplir las necesidades básicas con un índice de precios al consumidor que crece de forma ilimitada, generando una brecha entre el ingreso nominal y el costo de los bienes y servicios que se requieren, esto conlleva a que el funcionario descuide su labor y dedique su tiempo a realizar otro tipo de actividad que le ayude a compensar su menguado ingreso mensual.

Con respecto al conjunto de beneficios económicos y sociales no resultan incentivo alguno para realizar satisfactoriamente y con entusiasmo las labores cotidianas, debido a que son muy pocos los beneficios sociales que logran obtener, es importante acotar que la compensación salarial no está a tono con la función, el cargo, la responsabilidad y el nivel de exigencia que se espera del funcionario. Igualmente se observó que es un muy pobre el incentivo en cuanto a la participación en eventos que permitan respaldar su profesión. De igual forma, se les reconoce muy poco la importancia que tiene su labor para la sociedad, considerando que es la de resguardar al ciudadanos y sus bienes.

Cabe destacar que el funcionario policial, mostro su agrado por su trabajo, en especial, los que están adscritos a la Unidad de Apoyo Policial, por lo que se pudo evidenciar que los mismos hacen esfuerzos para realizar y alcanzar un buen desempeño, a sabiendas que existen factores que inciden de forma negativa en la eficiencia y prestación del servicio policial. En cuanto a las necesidades de crecimiento profesional y personal, en las que son presentadas por Maslow y que hace referencia al desarrollo personal; en este caso en la institución policial, se observó que carece de programas que permitan al funcionario alcanzar el mejor desempeño a través de la formación universitaria y la capacitación, por lo que ambos se traducirían en una mejora en el desempeño y productividad al realizar sus labores.

En el mismo orden de idea, los funcionarios policiales expresaron en el instrumento aplicado, que la organización policial no estimula ni fomenta la participación e integración familiar de los funcionarios en programas de carácter socioculturales, lo que va en contraposición con la teoría de la jerarquización de necesidades según Maslow, específicamente en lo que respecta a las necesidades sociales, las cuales están relacionadas con la vida del individuo en sociedad.

Con respecto al segundo objetivo el cual se desarrolló tomando el enfoque de la teoría de Frederick Herzberg (Teoría de los dos Factores). En términos generales se evidenció que en cuanto a la detección de necesidades motivacionales de los funcionarios policiales, se tuvo que por un lado la mayoría consideran que los incentivos económicos que ofrece la institución no satisfacen totalmente las necesidades básicas, ya que con los ingresos que perciben no les permite cubrir satisfactoriamente las necesidades de alimentación, vivienda, salud y transporte lo cual debilita la calidad de vida de los oficiales de policías e incidiendo en su nivel de motivación hacia la labor desempeñada en la Unidad de Apoyo Policial, a pesar de recibir por parte de la institución “seguridad” en el empleo y beneficios sociales tales como una póliza de salud.

Por otro lado, el personal manifiesta nunca percibir incentivos por la actividad realizada de manera justa y menos aún se le reconoce la labor cumplida. Esto demuestra que dicho personal no está satisfecho totalmente con la organización policial. Entre los factores higiénicos que más se destacaron en el estudio fueron los relativos a las condiciones físicas del ambiente de trabajo, igualmente lo relacionado con las condiciones externas del sitio de trabajo. Otro factor importante y favorable fue el relacionado con la forma como se realiza la supervisión para el logro de objetivos, así como con el uso de normativas y reglamentos internos que regulan la función laboral.

Entre los factores higiénicos menos favorables se encontraron los relacionados con el bajo sueldo y el conjunto de beneficios económicos y sociales que no compensan el desempeño del funcionario, esto acarrea baja motivación, en algunos casos hace que los funcionarios se dediquen a realizar trabajos relacionados con la seguridad pero a particulares, descuidando su función principal. Con respecto a los factores motivacionales que resultaron no favorables fue el relacionado con las oportunidades de crecimiento laboral y profesional, al parecer la organización policial, no está contribuyendo de forma determinante a brindar oportunidades de crecimiento laboral, esto de alguna manera afecta al funcionario que hace vida en la institución policial, ya que lo desestimula a continuar formándose o en algunos capacitándose.

En cuanto a lo referente al nivel de conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña, es importante que el cuerpo policial atienda esta situación, ya que el funcionario debe tener pleno conocimiento de sus actividades laborales, sino ello afectaría el desempeño del funcionario. Existe baja comunicación entre funcionarios y los superiores, debido a que no se informa acerca de los objetivos a alcanzar, las actividades a realizar y asignaciones, esta situación es negativa para el cuerpo policial ya que no se tiene idea de los logros que esperan obtener. El aspecto anterior, guarda relación con lo atinente al desconocimiento que tiene el funcionario con respecto a sus obligaciones laborales, asimismo, este gravísimo nivel de apatía, hace que el funcionario no tenga idea precisa de su rol social.

Entre los aspectos favorables que se encontraron están que las tareas y asignaciones vengan dadas por la dirección general, debido a que la misma se hace responsable del manejo de los recursos, de igual modo, los funcionarios señalaron que las tareas deben ser discutidas previamente con

el superior inmediato, esto contribuye a la comunicación entre el superior y los subordinados.

Con respecto al tercer objetivo del estudio, se analizó el grado de motivación hacia el poder, la afiliación y el logro. Con relación a la motivación hacia el poder se observó, que los funcionarios policiales se sienten identificados con tener personal bajo su responsabilidad y conducción, igualmente sienten atracción por ejercer el liderazgo entre sus pares, de la misma manera se sienten atraídos por ocupar posiciones de poder en cargos de jefatura o coordinación policial, así como el prestigio y las facilidades que se obtienen por ocupar una posición de jefatura policial.

Con relación a la afiliación se notó que los funcionarios policiales sienten agrado al colaborar con sus compañeros de trabajo, así como el compartir sus conocimientos, información y experiencia con sus pares, le gusta mantener trato cordial con sus superiores además de sentirse identificado con la labor que realiza, por lo que se visualiza que el funcionario policial tiene un alto nivel de motivación hacia la afiliación. En lo relativo a los logros, entre los más destacados surgió el interés que manifestaron algunos funcionarios por asistir a cursos y talleres de mejoramiento profesional, ya que estos repercuten favorablemente en sus posibilidades de ascender y ocupar posiciones de jefatura y con ello obtener otros beneficios.

Asimismo, manifestaron el gusto por la fijación de metas cuando realizan su labor, además les agrada el reconocimiento cuando su desempeño en el trabajo ha sido óptimo, de igual manera los consultados manifestaron el agrado que sienten al desarrollar con eficiencia su labor. Los funcionarios policiales en su afán de motivación al logro, se sienten atraídos por gozar de autonomía en su ambiente laboral.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración que los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación es un factor influyente para mejorar el ambiente de trabajo de los funcionarios policiales, a continuación se expresan algunas recomendaciones:

Al Gobierno Nacional, al Gobierno Estatal y al Director General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo:

- ✓ Se le sugiere evaluar profundamente el nivel de motivación que muestran los funcionarios, a partir de las conclusiones arrojadas por este estudio. Además de levantar un informe de necesidades básicas, de tal manera que considere mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de los funcionarios policiales.
- ✓ Diseñar un sistema de reconocimiento por la labor cumplida, para estimular el esfuerzo y dedicación en la actividad que desempeña el funcionario.
- ✓ Organizar actividades recreativas por parte de la institución para unir lazos de amistad, fraternidad y cooperación.
- ✓ Promover actividades de mejoramiento profesional que estimulen a los funcionarios policiales a desarrollarse eficientemente.
- ✓ Incentivar la comunicación directa, fluida y efectiva, que fortalezca las relaciones entre superior y subordinado.
- ✓ Ofrecer oportunidades de estudio que permitan incrementar las posibilidades de ascenso y hacer carrera policial.
- ✓ Mejorar los beneficios socio – económicos, tales como: salarios, primas, bonos y seguro (Hospitalización, Cirugía y Maternidad) que el incremento y/o cobertura estén a la par de la inflación y situación actual del país.

- ✓ Valorar el trabajo de los funcionarios considerando grado académico, antigüedad y eficiencia laboral.
- ✓ Planificar talleres de motivación al logro y desarrollo personal que les permita elevar la autoestima, los deseos de superación y eficiencia.
- ✓ Crear mecanismos de participación concertadas, donde se puedan tomar en cuenta o consideración las opiniones e ideas de cada funcionario policial, con la finalidad de hacerlo participe en la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar y delegar proyectos que les permitan a los funcionarios policiales asumir nuevos retos donde pueda demostrar sus aptitudes y capacidades.

BIBLIOGRAFÍA

Aquino, M. (2012). **Motivación Laboral de los Docentes en una Facultad de una Institución de Educación Superior del Estado Carabobo**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista. Faces. Universidad de Carabobo. Bárbula.

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

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

_____, (2004). **El Proyecto de la Investigación**. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

_____, (1999). **Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración**. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

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

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

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

Carpio, O. (2011). **Desarrollo de Estrategias de Motivación para Optimizar el Clima Organizacional en la Empresa de Telecomunicaciones Movistar**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster. Faces. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Castro, M. (2003). **El proyecto de investigación y esquema de elaboración**. 2da. Edición. Caracas: Uyapal.

Chiavenato I. (2011). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. México.

_____, (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. Edición). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. Bogotá– Colombia.

_____, (1997). **Administración de Recursos Humanos**. (2da. Edición). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. Bogotá– Colombia.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). **Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5.453**, de fecha 24 de marzo de 2000. Caracas – Venezuela.

Davidoff, L. (1979). **La Organización en el Marco de la Teoría Social**. (3era Edición). Editorial Mc Graw-Hill. México.

Erazo, T. (2011). **La Motivación como Factor Clave en el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Universitario Adventista de Venezuela**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster. Faces. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Hellriegel, D. (1998). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Thomson. México.

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.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación**. (3ra. Edición). Mc Graw –Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Distrito Federal: México.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1970). **Organization and management: A systems and contingency approach**, (4ta. Edition), Editorial: McGraw –Hill. New York.

Lahey, B. (1999). **Introducción a la Psicología Social**. (3ra. Edición). Editorial McGraw-Hill. México.

Ley del Estatuto de la Función Policial (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Extraordinario. Decreto 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.

Maslow, A. (1970). **Motivation and Personality**. 2da edition. Nueva York. Harper & Row.

McGregor, D. (2007). **El Lado Humano de las Empresas**. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. México.

_____, (1990). **El Aspecto Humano de las Empresas**. Editorial Diana S.A. México.

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>

Pérez, A. (2009). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. (3ra. Edición). Fondo editorial de la UPEL. Caracas – Venezuela.

Ramírez, T. (1999). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Nueva Edición. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas.

Robbins, S., (1.996). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

_____, (1994). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Romero, O. (1999). **Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales**. Ediciones Rogya. Mérida – Venezuela.

Ruiz, J. (2012). **Teoría y Práctica de la Investigación Cualitativa**. Universidad de Deusto. Bilbao – España.

Ruiz, J. (2012). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Universidad de Deusto. Bilbao – España.

Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Novena Edición. Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. Quinta Edición. Editorial Limusa. México.

_____, (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. Editorial Limusa. México.

Uribe, R. (2009). **La Motivación como Estrategia Generadora de Satisfacción. Empresas Dedicadas al Servicio de Punto de Venta**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster. Faces. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Varela, O y Salgado, E. (2010). **El desempeño de los individuos en las organizaciones**. Editorial: IESA. Caracas, Venezuela.

Vivas, E. (1.990). **Diccionario de Relaciones Industriales**. Universidad de Carabobo – Venezuela, Ediciones del Rectorado.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2006). **Manual de trabajos de grado, especialización y maestría y tesis doctorales**. Fondo editorial de la UPEL. Caracas –Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LOS DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



**Instrumento de Recolección de Datos
(Factores Motivacionales)**

Estimado Funcionario: El presente instrumento tiene como propósito conocer los factores motivacionales que inciden en su actividad laboral, los mismos buscan indagar el grado de conocimiento que tiene usted con respecto a la motivación, a los factores motivacionales y la motivación implícita. 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 Lickert 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 que se indican en la entrevista.
- 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
S	Siempre	5
C/S	Casi Siempre	4
A veces	A veces	3
C/N	Casi Nunca	2
N	Nunca	1

MOTIVACIÓN

Nº	ITEMS	S (5)	C/S (4)	A veces (3)	C/N (2)	N (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 está acorde con el cargo y la responsabilidad del mismo					
3	Considera Ud. que se siente satisfecho con los beneficios sociales y monetarios que le brinda la institución policial					
4	Considera Ud. que las oficinas, el mobiliario y los equipos se encuentran en buenas condiciones para realizar sus labores					
5	Considera Ud. que la dotación de: uniformes, vehículos, equipos (básicos y anti-motín), dados por la institución le satisface					
6	Considera Ud. que la estructura física cuenta con buena iluminación, ventilación, limpieza y orden					
7	Considera Ud. que los días de descanso compensan las jornadas de trabajo					
8	Considera Ud. que la organización policial le provee estabilidad laboral					
9	Considera Ud. que la organización policial le ofrece desarrollar carrera en el campo policial					
10	Considera Ud. que la organización policial le ofrece un seguro adecuado para usted y su grupo familiar					
11	Considera Ud. que su ambiente de trabajo es seguro					
12	Considera Ud. que goza de aprecio y estima por parte de sus compañeros de trabajo					
13	Considera Ud. que goza del respeto de sus superiores					
14	Considera Ud. que la institución policial organiza reuniones sociales y laborales para estrechar vínculos					
15	Considera Ud. que la institución policial le provee prestigio y buena reputación					
16	Considera Ud. que la institución policial le otorga reconocimientos					
17	Considera Ud. que la sociedad reconoce su trabajo					
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					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



**Instrumento de Recolección de Datos
(Factores Motivacionales)**

Estimado Funcionario: El presente instrumento tiene como propósito conocer los factores motivacionales que inciden en su actividad laboral, los mismos buscan indagar el grado de conocimiento que tiene usted con respecto a la motivación, a los factores motivacionales y la motivación implícita. 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 Lickert 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 que se indican en la entrevista.
- 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/D	Totalmente De Acuerdo	5
A	De Acuerdo	4
Ni A / Ni D	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
D	En Desacuerdo	2
T/E	Totalmente en Desacuerdo	1

FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES

Nº	ITEMS	T/A (5)	A (4)	Ni A Ni D (3)	D (2)	T/E (1)
1	Considera Ud. que las condiciones físicas de su lugar de trabajo se encuentran en buenas condiciones					
2	Considera Ud. que las condiciones ambientales de su lugar de trabajo (Identificación, zonas verdes, estacionamiento, caminerías, iluminación) se encuentran en buen estado para el desarrollo de su labor					
3	Considera Ud. que el sueldo devengado conjuntamente con los beneficios económicos y sociales compensan su desempeño laboral					
4	Considera Ud. que los beneficios económicos que ofrece la institución le permiten vivir dignamente					
5	Considera Ud. que la forma en que se supervisa el trabajo es adecuada para el logro de los objetivos de la organización					
6	Considera Ud. que los reglamentos y normas internas de la institución regulan de manera cónsona la actividad laboral del funcionario					
7	Considera Ud. que la organización policial ofrece oportunidades de crecimiento laboral y profesional					
8	Considera Ud. que el funcionario policial tiene pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa					
9	Considera Ud. que la organización policial le informa acerca de los objetivos, actividades, tareas e informes a realizar durante su ejercicio laboral					
10	Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser dadas por la dirección general					
11	Considera Ud. que las tareas o asignaciones deben ser discutidas con su superior inmediato					
12	Considera Ud. que el funcionario policial en el desempeño de su labor tiene conocimiento de sus obligaciones laborales					
13	Considera Ud. que el funcionario policial está consciente de su rol social que cumple en la sociedad					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



**Instrumento de Recolección de Datos
(Factores Motivacionales)**

Estimado Funcionario: El presente instrumento tiene como propósito conocer los factores motivacionales que inciden en su actividad laboral, los mismos buscan indagar el grado de conocimiento que tiene usted con respecto a la motivación, a los factores motivacionales y la motivación implícita. 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 Lickert 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 que se indican en la entrevista.
- 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
S	Siempre	5
C/S	Casi Siempre	4
A veces	A veces	3
C/N	Casi Nunca	2
N	Nunca	1

MOTIVACION IMPLICITA

Nº	ITEMS	S (5)	C/S (4)	A veces (3)	C/N (2)	N (1)
1	Desea tener personas bajo su mando y conducción y girarle instrucciones					
2	Le agradaría ser líder de equipos de trabajo					
3	Le atrae la idea de ocupar puestos de jefatura o coordinación policial					
4	Le agrada tener el control en situaciones de orden público y decidir cómo actuar					
5	Le atrae el prestigio y facilidades que proporciona un cargo de jefatura o coordinación					
6	Le agrada colaborar con sus compañeros para que realicen el trabajo					
7	Le agrada compartir conocimientos, información y experiencias con sus compañeros de trabajo					
8	Se siente a gusto con la labor que realiza					
9	Es cordial con sus superiores					
10	Le gusta compartir en reuniones sociales y laborales con sus compañeros de trabajo					
11	Le gusta asistir a cursos, talleres, seminarios u otros estudios relacionados con su desarrollo profesional					
12	Le gusta fijarse metas y retos cuando realiza su trabajo					
13	Le gusta ser reconocido por su desempeño laboral					
14	Le agrada ser eficiente cuando realiza su labor					
15	Le agrada ser autónomo durante el desarrollo de su trabajo					

ANEXO B

FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: Bruno M. Valera H.

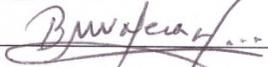
Institución donde labora: Universidad de Carabobo

Cargo que ocupa en la Institución: Docente

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						

Observaciones:

Evaluador: Brono M. Valera H.

Firma: 

Fecha de validación: 26 / 01 / 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: Bruno M. Valera H.

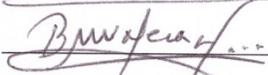
Institución donde labora: Universidad de Carabobo

Cargo que ocupa en la Institución: Docente

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						

Observaciones:

Evaluador: Bruno M. Valera H.

Firma: 

Fecha de validación: 26 / 01 / 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: Bruno M. Valera H.

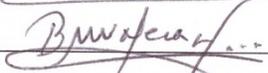
Institución donde labora: Universidad de Carabobo

Cargo que ocupa en la Institución: Docente

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						

Observaciones:

Evaluador: Bromo M. Valera H.

Firma: 

Fecha de validación: 26 / 01 / 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: Ariana Pintos

Institución donde labora: Postgrado FACES

Cargo que ocupa en la Institución: Docente Investigador

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						

Observaciones:

Evaluador: Aniana Rivas
Firma: [Signature]
Fecha de validación: 10 / 07 / 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: Ariana Rojas

Institución donde labora: Postgrado FACES

Cargo que ocupa en la Institución: Docente Investigador

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						

Observaciones:

Evaluador: Aniana Rivas
Firma: Ani Rivas
Fecha de validación: 10/10/16



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: Ariana Pintos

Institución donde labora: Postgrado FACES

Cargo que ocupa en la Institución: Docente Investigador

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						

Observaciones:

Evaluador: Aniana Rivas
Firma: [Signature]
Fecha de validación: 10/10/16



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: MAZMY REJAS

Institución donde labora: UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACES

Cargo que ocupa en la Institución: DOCENTE

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						

Observaciones:

Evaluador: MARY LEJAS
Firma: Mary Lejas
Fecha de validación: 20 / 02 / 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: MARY REJAS

Institución donde labora: UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACES

Cargo que ocupa en la Institución: DOCENTE

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						

Observaciones:

Evaluador: MARY LEJAS

Firma: Mary Lejas

Fecha de validación: 20 / 02 / 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: MARY BETAS

Institución donde labora: UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACES

Cargo que ocupa en la Institución: DOCENTE

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						

Observaciones:

Evaluador: MARY LEJAS
Firma: Mary Lejas
Fecha de validación: 20 / 02 / 2016

ANEXO C
JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO (1)

Yo, Bruno M. Valera H., titular de la cédula de identidad N° V7575154, Especialista en Lic. Relaciones Industriales, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Profesor Carlos Coronel, titular de la cédula de identidad V-14.247.517, el cual lleva por título **“LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN UNA UNIDAD DE APOYO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PÚBLICA AL CIUDADANO”**; Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia a los 26 días del mes de Enero del año 2016.

B. M. Valera H. V7575154

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO (2)

Yo, Ana Rosa Rivas, titular de la cédula de identidad N° V-14230119, Especialista en Ing. Especialista en Calidad y Prod., por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Profesor Carlos Coronel, titular de la cédula de identidad V-14.247.517, el cual lleva por título **“LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN UNA UNIDAD DE APOYO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PÚBLICA AL CIUDADANO”**; Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia a los 20 días del mes de _____ del año 2016.



Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO (3)

Yo, MARY REJAS, titular de la cédula de identidad N° 14977614, Especialista en LIC. RELACIONES INDUSTRIALES, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Profesor Carlos Coronel, titular de la cédula de identidad V-14.247.517, el cual lleva por título **“LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN UNA UNIDAD DE APOYO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PÚBLICA AL CIUDADANO”**; Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En VALENGA a los 20 días del mes de _____ del año 2016.

Firma

ANEXO D

COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

29 de Febrero de 2016

TÍTULO: Los Factores Motivacionales en la Unidad de Apoyo Policial Big Low de la Dirección de Servicios Especiales del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo

PROFESOR: CARLOS CORONEL

C.I. V- 14.247.517

MOTIVACION

SUJETO	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	TOTAL	
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	45	
2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	49	
3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	42	
4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	2	3	4	2	5	3	3	89		
5	3	2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	2	2	3	3	4	2	3	4	2	5	3	87		
6	4	3	4	4	5	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	113	
7	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	2	4	5	3	4	3	5	5	4	5	4	3	5	4	4	103	
8	4	3	3	4	5	2	5	4	5	5	3	3	2	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	3	5	5	4	106	
9	4	3	3	4	5	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	2	4	3	4	4	4	3	3	5	5	4	106	
10	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	5	2	2	60	
11	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	5	3	3	77	
12	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	119	
13	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	118
14	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	74	
15	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	115	
16	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	5	3	1	2	3	2	4	3	5	3	5	3	2	75	
17	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	4	5	3	5	3	3	73	
18	2	1	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	2	1	2	3	2	3	2	3	4	5	3	5	2	75	
19	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	2	2	3	4	5	3	5	2	3	86	
20	2	1	2	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	5	3	5	2	3	79	
TOTAL	55	47	52	60	68	54	64	64	71	73	56	58	58	69	78	55	49	56	65	58	63	69	76	55	92	65	61	1691	

MEDIA	2,75	2,35	2,6	3	3,4	2,7	3,2	3,2	3,55	3,65	2,8	2,9	2,9	3,45	3,9	2,75	2,45	2,8	3,25	2,9	3,15	3,45	3,8	2,75	4,6	3,25	3,05	84,55
D. EST.	1,2085	0,9981	0,82	1,3	1,43	1,03	1,06	0,62	1,32	1,27	1,15	1,02	0,72	1,1	1,45	0,97	1,5	1,11	1,02	1,45	1,35	0,89	1,28	0,44	0,82	1,29	0,83	24,16
VARIANZA	1,4605	0,9763	0,67	1,68	2,04	1,06	1,12	0,38	1,73	1,61	1,33	1,04	0,52	1,21	2,09	0,93	2,26	1,22	1,04	2,09	1,82	0,79	1,64	0,2	0,67	1,67	0,68	583,5

Formula: $\alpha = \frac{N-1}{N} \cdot 1 - \frac{S}{S^2}$ **Mientras mas cerca este de 1, Mayor es la Confiabilidad**
 ALPHA = 0,9945 99,45%

N = 20 Número de Items
 N-1 = 19 Número de Items -1 grado de libertad
 St = 33,94 Sumatoria de varianzas (Items)
 S = 583,5 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

B. Valera H.
 17575754

33,94

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

29 de Febrero de 2016

TÍTULO: Los Factores Motivacionales en la Unidad de Apoyo Policial Big Low de la Dirección de Servicios Especiales del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo

PROFESOR: CARLOS CORONEL

C.I. V- 14.247.517

FACTORES MOTIVACIONALES

SUJETO	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	TOTAL
1	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	100
2	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	98
3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	43
4	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	40
5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	119
6	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	1	1	4	5	5	99
7	5	4	3	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	3	3	2	3	5	4	5	4	1	1	3	4	5	89
8	5	4	3	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	3	2	3	5	4	3	4	1	1	1	3	4	5	88
9	2	4	3	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	3	5	2	2	3	1	1	3	4	3	79
10	5	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	123
11	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	129
12	5	4	2	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	4	5	2	3	3	1	1	3	4	4	84
13	5	4	2	3	4	2	5	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	4	5	2	3	3	1	1	3	4	4	84
TOTAL	47	42	38	40	45	38	51	46	38	32	50	43	39	52	49	40	35	42	55	41	48	49	33	31	46	52	53	1175

MEDIA 3,6154 3,2308 2,92 3,08 3,46 2,92 3,92 3,54 2,92 2,46 3,85 3,31 3 4 3,77 3,08 2,69 3,23 4,23 3,15 3,69 3,77 2,54 2,38 3,54 4 4,08 90,38

D. EST. 1,5566 1,2352 0,86 1,04 1,05 1,12 1,5 1,05 1,5 1,61 1,34 1,32 1,08 0,58 0,93 1,04 1,38 1,17 1,3 1,14 1,25 1,09 2,03 1,85 1,05 1 1,12 26,77

VARIANZA 2,4231 1,5256 0,74 1,08 1,1 1,24 2,24 1,1 2,24 2,6 1,81 1,73 1,17 0,33 0,86 1,08 1,9 1,36 1,69 1,31 1,56 1,19 4,1 3,42 1,1 1 1,24 716,8

ALPHA = 0,9961 99,61% Mientras mas cerca este de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 13 Número de Items
 N - 1 = 12 Número de Items - 1 grado de libertad
 St = 43,17 Sumatoria de varianzas (Items)
 S = 716,8 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

Formula: ALPHA = N/N-1 - SVS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
 BRUNO M. VALERA H.
 C.I. Y-7.575.154
 PROFESOR DE ESTADISTICA

Handwritten signature and number
 7575154

43,17

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

29 de Febrero de 2016

TITULO: Los Factores Motivacionales en la Unidad de Apoyo Policial Big Low de la Direccion de Servicios Especiales del Cuerpo de Policia del Estado Carabobo

PROFESOR: CARLOS CORONEL

C.I. V- 14.247.517

MOTIVACION IMPLICITA

SUJETO	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	TOTAL
1	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	3	5	5	4	5	1	2	3	4	4	5	5	4	5	5	114
2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	3	5	1	3	3	4	4	5	5	4	5	5	115
3	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	3	5	5	3	5	3	2	3	4	4	5	5	4	5	5	115
4	4	5	4	3	2	2	2	5	2	3	2	1	3	4	5	3	4	1	2	2	3	4	5	4	3	4	3	85
5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	119
6	4	5	3	2	5	4	3	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	112
7	5	5	3	3	4	4	3	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	113
8	5	5	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	115
9	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	117
10	4	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	79
11	5	5	3	2	2	1	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	5	5	4	5	4	87
12	5	5	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	5	5	3	4	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	107
13	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	3	5	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	113
14	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	115
15	4	5	4	3	3	3	3	4	2	4	5	4	3	5	5	3	5	2	3	3	4	3	5	5	3	4	5	100
TOTAL	71	75	62	53	55	48	51	71	42	61	66	55	43	70	71	54	69	36	42	45	60	59	73	70	66	72	66	1606

MEDIA 4,7333 5 4,13 3,53 3,67 3,2 3,4 4,73 2,8 4,07 4,4 3,67 2,87 4,67 4,73 3,6 4,6 2,4 2,8 3 4 3,93 4,87 4,67 4,4 4,8 4,4 107,1

D. EST. 0,4577 0 0,83 1,13 1,18 0,94 0,91 0,59 0,77 0,7 0,99 0,82 0,35 0,72 0,7 0,74 0,74 0,74 0,99 0,68 0,38 0,53 0,26 0,52 0,72 0,74 0,56 0,83 12,99

VARIANZA 0,2095 0 0,7 1,27 1,38 0,89 0,83 0,35 0,6 0,5 0,97 0,67 0,12 0,52 0,5 0,54 0,54 0,97 0,46 0,14 0,29 0,07 0,27 0,52 0,54 0,31 0,69 168,8

ALPHA = 0,9835 98,35% Mientras mas cerca este de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 15 Número de Items
N - 1 = 14 Número de Items - 1 grado de libertad
St = 14,84 Sumatoria de varianzas (Items)
S = 168,8 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

Formula: ALPHA = N/(N-1) * S/S

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
B. Valera H.
V 7 5 7 5 1 5 4

14,84

ANEXO E
ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

