



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRCTORADO ACADEMICO
CONSEJOS DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ALTERNATIVAS DE ACCIÓN GERENCIAL PARA ELEVAR LA
MOTIVACIÓN DEL FUNCIONARIO POLICIAL DESTACADOS
EN LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE
POLICÍA ESTADO MONAGAS**

Autora: Lic. Maricela Matilde Urdaneta Vargas

C.I: 11.337.650

Tutor: MSc. Alejandro Zárate Saud

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias
Administrativas Mención Gerencia General

Junio 2019

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1280

Nosotros, Alejandro Zarate, Omaira García y Guillermo Carreño, Cédulas de Identidad números, 8.377.880, 4.038.427 y 12.557.043 respectivamente, integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "ALTERNATIVAS DE ACCIÓN GERENCIAL PARA ELEVAR LA MOTIVACIÓN DEL FUNCIONARIO POLICIAL DESTACADOS EN LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO MONAGAS" presentado por la Licenciado en Servicio Policial Maricela Matilde Urdaneta Vargas, con Cédula de Identidad N° 11.337.650, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención GERENCIA GENERAL, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado a la postulante en sesión pública celebrada hoy, a la 03:00 pm, en el aula A-1 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo de la postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín, el día jueves veintisiete de junio del año dos mil diecinueve.

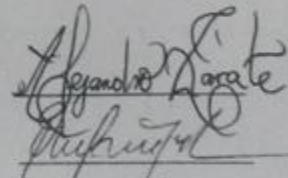
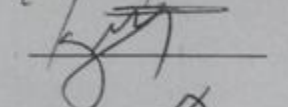
JURADO EXAMINADOR:

Prof. Alejandro Zarate (Tutor)

Prof. Omaira García

Prof. Guillermo Carreño

Coordinador del Programa de Postgrado
Prof. Guillermo Carreño

Firma y sello

DEDICATORIA

En el transcurrir de mi niñez siempre me gustaron las letras, leer, escuchar cuentos incluso mi mamá me decía que desde que tenía dos años lloraba por una cartilla pero jamás imagine que este talento que Dios me dio me llevaría a cumplir esta meta tan importante de mi vida como es ser magister en Gerencia además de otras profesiones por ello quiero dedicar con todo mi corazón y devoción al todopoderoso Dios, primero por mantenerme de pie con vida, segundo por darme la sabiduría que viene de él y por último por colmarme de bendiciones, gracias padre para ti sea la honra y la gloria.

Dedico con mucho amor este proyecto a mis padres Iván Urdaneta y Maldonia de Urdaneta quienes con su dedicación y empeño lograron formar a una mujer moral, luchadora y con ganas de transformar el mundo pero para bien, es a ustedes a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

A mis hijos mis bendiciones y mis tesoros Alfonso, Alonso, Melany, Jesús Adolfo y Mathias Hernández las cuales han sido en parte mi motor para emprender los retos que se han presentado en la vida espero este logro sirva de estímulo para alcanzar sus propias metas y éxitos,

A mis hermanos que siempre han estado conmigo en las buenas, en las malas y en las peores me siento orgullosa de ellos ya que son mi fortaleza debido a esa coraza que nuestros padres colocaron a nuestro alrededor de estar unidos siempre, aunque Dios se halla llevado a mi hermano Andrés te

quiero mucho mi hermano desde del cielo te dedico este trabajo sé que estas orgulloso de mi, espero algún día verte donde el señor disponga para ello.

Lic. Maricela M. Urdaneta V.



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presente.

Agradezco a la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas, institución que se ha convertido en mi segundo hogar, a sus directivos, a todo el personal por su apoyo y permitirme realizar todo el proceso de esta investigación.

A la Universidad de Oriente, por darme la oportunidad de aumentar mi desarrollo profesional a través de su Programa de Maestría en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

A mis amigos y compañeros de clases Dania, Malavé, Chiqui, Yohemi por apoyarme y levantarme cuando estuve caída, cuando decía que ya no podía seguir formamos un buen equipo, Dios los bendiga y continúe dando esa fortaleza para seguir adelante.

También agradezco a todos los profesores, quienes al brindarme sus valiosos conocimientos hicieron que pudiera crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y por hacerme llegar a la culminación de mi Maestría.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi tutor, MSc. Alejandro Zárate Saud, quien con su dirección, conocimiento y consejos permitió el desarrollo de este trabajo.

Lic. Maricela M. Urdaneta V.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-------------|
| ACTA DE APROBACION | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| ÍNDICE GENERAL | vi |
| INDICE DE FIGURAS..... | ix |
| INDICE DE CUADROS..... | x |
| INDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| RESUMEN..... | xiii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULO I..... | 3 |
| EL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.2.1 Objetivo General | 7 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 7 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| 1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA | 10 |
| CAPITULO II..... | 11 |
| MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS | 13 |
| 2.2.1 Definición de Motivación | 13 |
| 2.2.2 Teorías de la Motivación | 14 |
| 2.2.2.1 Teoría de las Jerarquías de Abraham Maslow | 14 |
| 2.2.2.2 Teoría de las necesidades de McClelland..... | 16 |
| 2.2.2.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg..... | 17 |
| 2.2.2.4 Teorías de Miguel Ángel Cornejo | 19 |
| 2.2.3 Importancia de la Motivación Laboral..... | 22 |
| 2.2.4 Elementos de la Motivación | 23 |
| 2.2.5 Factores Motivacionales..... | 26 |
| 2.2.5.1 Delegación de autoridad..... | 26 |
| 2.2.5.2 Trabajo en sí mismo | 27 |
| 2.2.5.3 Reconocimiento | 27 |
| 2.2.5.4 Ascenso..... | 27 |
| 2.2.5.5 Responsabilidad | 28 |
| 2.2.5.6 Políticas de le Empresa | 28 |
| 2.2.5.7 Supervisión..... | 29 |
| 2.2.5.8 Salarios..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.5.9 Condiciones Laborales | 30 |
| 2.2.5.10 Relaciones Interpersonales | 30 |
| 2.2.5.11 Los castigos y sanciones..... | 31 |
| 2.2.5.12 El crecimiento | 31 |
| 2.2.6 Estrategias de Motivación | 31 |
| 2.2.6.1 Lo que el Directivo debe saber de la Motivación | 31 |
| 2.2.6.2 En lo que el directivo debe trabajar | 32 |
| 2.2.7 Liderazgo de los Directivos | 34 |
| 2.2.8 Estrategias Motivacionales..... | 38 |
| 2.2.8.1 Ventajas de las Estrategias Motivacionales en el Campo Laboral | 39 |
| 2.3 BASES LEGALES | 40 |
| 2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela | 40 |
| 2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2013) | 42 |
| 2.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)..... | 43 |
| 2.3.4 Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2008)..... | 45 |
| 2.3.5 Ley del Estatuto de la Función Policial (2009) | 46 |
| 2.4 BASES INSTITUCIONALES..... | 48 |
| 2.4.1 Identificación y características de la Comandancia del Cuerpo de Policía del Estado Monagas..... | 48 |
| 2.4.1.1 Reseña Histórica de Comandancia del Cuerpo de Policía del Estado Monagas..... | 48 |
| 2.4.1.2 Misión | 53 |
| 2.4.1.3 Visión..... | 53 |
| 2.4.1.4 Estructura organizativa de la comandancia del cuerpo de policía del estado Monagas | 54 |
| 2.5 SISTEMA DE VARIABLES | 54 |
| CAPITULO III..... | 58 |
| MARCO METODOLOGICO..... | 58 |
| 3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 58 |
| 3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 59 |
| 3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN | 59 |
| 3.3.1 Criterios para cálculo de la muestra de funcionarios..... | 59 |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE DATOS | 61 |
| 3.4.1 La Recopilación Bibliográfica | 61 |
| 3.4.2 Observación Participante | 61 |
| 3.4.3 El Cuestionario | 62 |
| 3.5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO..... | 63 |
| 3.6 TÉCNICA DE ANÁLISIS..... | 63 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO IV | 65 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 65 |
| 4.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES MOTIVACIONALES PRESENTES EN LOS FUNCIONARIOS POLICIALES, QUE LABORAN EN LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS | 66 |
| 4.2 FACTORES DE MOTIVACIÓN PRESENTES EN EL INTERIOR DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS | 74 |
| 4.3 ELEMENTOS DE MOTIVACIÓN QUE ESTÁN DEFINIDOS EN LOS FUNCIONARIOS POLICIALES DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS | 85 |
| 4.4 ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES UTILIZADAS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN CON LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN POLICIAL | 87 |
| 4.5 CONJUNTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYAN A ELEVAR LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS POLICIALES DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS | 89 |
| 4.5.1 Objetivos del Plan | 90 |
| 4.5.2 Beneficios de las estrategias..... | 90 |
| 4.5.3 Estrategias del Plan | 90 |
| 4.5.3.1 Estrategia de Confort..... | 90 |
| 4.5.3.2 Estrategias de Trabajo en Equipo | 92 |
| 4.5.3.3 Estrategias de Comunicación | 93 |
| 4.5.3.4 Estrategias de Recompensa..... | 94 |
| CAPÍTULO V | 96 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 96 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 96 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 99 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 100 |
| ANEXOS..... | 104 |
| HOJA DE METADATOS | 115 |

INDICE DE FIGURAS

| | p.p. |
|---|------|
| Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow | 15 |
| Figura 2 Estructura Organizacional del Cuerpo de Policía del estado Monagas..... | 54 |
| Figura 3. Jerarquía de las Necesidades Motivacionales presentes en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas..... | 72 |



INDICE DE CUADROS

| | p.p. |
|---|------|
| Cuadro 1. Operacionalización de las Variables | 56 |
| Cuadro 2. Distribución de la Población de Investigación | 59 |
| Cuadro 3. Distribución Absoluta y Porcentual en relación a la variable necesidades motivacionales presentes en los funcionarios policiales de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas. | 66 |
| Cuadro 4. Cálculo del Valor promedio para el indicador: necesidades de logro. | 67 |
| Cuadro 5. Cálculo del valor promedio para el indicador necesidades de poder | 67 |
| Cuadro 6. Cálculo valor promedio indicador: necesidades de afiliación ... | 68 |
| Cuadro 7. Cálculo del valor promedio del indicador necesidad de estima. | 68 |
| Cuadro 8. Cálculo del valor promedio del indicador: necesidades de incentivo | 69 |
| Cuadro 9. Escala de Valores de las necesidades motivacionales según Sashkin..... | 70 |
| Cuadro 10. Valor promedio de las necesidades motivacionales en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas..... | 70 |
| Cuadro 11. Distribución porcentual y absoluta en relación a la variable factores motivacionales presentes en los funcionarios de la Comandancia de Policía del estado Monagas | 74 |
| Cuadro 12. Escala de valores de Factores Motivacionales | 83 |
| Cuadro 13. Valor promedio de los factores motivacionales presente en el interior de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas | 83 |
| Cuadro 14. Distribución absoluta y porcentual relacionada a la variable elementos de motivación que están definidos en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas | 85 |
| Cuadro 15. Distribución absoluta y porcentual relacionada a la variabe estrategias motivacionales utilizadas por los directivos de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas | 87 |
| Cuadro 16. Estrategias de Confort en el Plan de motivación laboral de los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas..... | 91 |
| Cuadro 17. Temas a desarrollar para motivar el trabajo en equipo con los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas..... | 93 |

Cuadro 18. Estrategias de Comunicación en el Plan de motivación laboral de los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas..... 94



INDICE DE GRÁFICOS

| | p.p. |
|---|------|
| Gráfico 1. Valores promedios de las necesidades motivacionales presentes en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas | 71 |
| Gráfico 2. Factores motivacionales presentes en el interior de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas..... | 84 |





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN GENERAL ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**ALTERNATIVAS DE ACCIÓN GERENCIAL PARA ELEVAR LA
MOTIVACIÓN DEL FUNCIONARIO POLICIAL DESTACADOS
EN LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE
POLICÍA ESTADO MONAGAS**

Autora: Maricela Matilde Urdaneta Vargas

Tutor: M.Sc. Alejandro Zárate Saud

Fecha: Junio, 2019

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad; Proponer alternativas de acción general para elevar la motivación del funcionario policial que labora en la comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas. Para ello se realizó un estudio de campo, documental de nivel descriptivo. La población estuvo constituida por setenta y un (71) funcionarios(as) discriminados en sesenta (60) supervisados y once (11) gerentes. Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron; la recopilación bibliográfica, la observación participante, el cuestionario, y la entrevista, el cual fue validado a partir del juicio de expertos. Los datos se tabularon en cuadros de frecuencia simple con distribución absoluta y porcentual. El análisis fue de carácter cualicuantitativo. Entre las conclusiones más resaltantes destacan que: La gran mayoría del personal supervisado no ha recibido reconocimiento por la ejecución de sus deberes y responsabilidades policiales, el estilo de liderazgo que prevalece en la Gerencia Policial es autoritario caracterizado por la decisión del líder además la delegación de autoridad las brigadas o grupos de trabajo.

Descriptores: Acción Gerencial, Estrategias, Motivación, Factores de Motivación

INTRODUCCIÓN

La motivación es un factor que debe interesar a todo gerente policial, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de una organización y menos aún el cumplimiento de los objetivos policiales. Muchas organizaciones exitosas han sabido interpretar el rol del funcionario policial en pro de garantizar competitividad, desarrollo, calidad, esto debido a que la gerencia ha sabido comprender desde un primer momento la relevancia de motivación al personal.

Cada día miles de personas se esfuerzan por alcanzar el éxito en cualquier organización, quieren que las actividades asignadas sean apreciadas y los esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y del aprecio que todos necesitan. Si se logra satisfacer al personal se va a generar un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el entorno social.

Definitivamente que el personal de toda empresa debe mantener un grado de compromiso y esfuerzo. Para esto, los gerentes tienen que valorar adecuadamente la cooperación de cada miembro, estableciendo para ello estrategias o mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para lograr un desempeño eficiente, eficaz, que conduzca al logro de los objetivos de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de los integrantes.

Igual situación se plantean las organizaciones o instituciones policiales, donde pareciera ser que la motivación ha pasado a otro plano, esto por las continuadas quejas que sobre la praxis policial se leen a diario en la prensa escrita, así como también se observa en algunos programas televisados

donde las quejas de las víctimas secundarias sacuden día tras día los entretelones noticiarios.

El presente Trabajo de grado estará orientado a proponer alternativas de acción para elevar la motivación del funcionario(a) policial de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas. La estructura del proyecto se realizó de la siguiente manera:

Capítulo I: Este capítulo expone el planteamiento del problema y sus generalidades, delimitación, Justificación de la investigación, el objetivo general y específicos y la definición de terminología.

Capítulo II: Corresponde al marco teórico, se describen los antecedentes de la investigación, se exponen los fundamentos y bases teóricas, relacionadas con la investigación, identificación y características de la institución policial y el sistema de bases legales.

Capítulo III: Referido a la metodología que se establecerá en la investigación como lo son tipo y nivel de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación del instrumento, técnica y operacionalización de las variables.

Capítulo IV: en esta parte se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos diseñados y su correspondiente análisis, con lo cual se le dio respuesta a cada uno de los objetivos específicos establecidos al inicio de la investigación.

Capítulo V: Contiene las conclusiones y recomendaciones el estudio.

Culmina con las **Referencias Bibliográficas**, y por último los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones y los gerentes se han percatado que el éxito empresarial cada día más depende de la calidad de su personal, especialmente aquellos que poseen ideas brillantes, que trabajan con mucho entusiasmo, luchando para que los objetivos se cumplan en su totalidad de manera eficaz y eficiente. Es por esto, que el gran reto de la gerencia actual en un mundo competitivo y cambiante en el ámbito social, es lograr que el capital Humano se sienta identificado con la organización a la que pertenece, motivado a fin de ser eficaz, productivo, elevando el énfasis en la motivación que finalmente constituye uno de los factores de mayor importancia para el logro institucional, lo cual incide en el desempeño del trabajador.

El factor humano juega un papel fundamental en cualquier organización, toda vez que son las personas quienes realizan funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad organizacional. Por ello, la tarea que debe desempeñar un buen líder es motivar a los trabajadores y trabajadoras para que produzcan resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación.

Sin embargo en la actualidad uno de los problemas más urgentes que confrontan las empresas modernas es encontrar la manera de cómo motivar al personal, por cuanto el líder o gerente debe preocuparse por mantener activo el entusiasmo y fortaleza que posee la persona en el sitio de trabajo y por ende se tendrá un individuo que generará un valor agregado muy importante y deseado en cualquier compañía. Rivera (2009), señala al

respecto que: “para motivar, se debe reconocer el esfuerzo de la gente, alentarlos, entrenarlos, pedirles opinión elogiarlos, delegar en ellos responsabilidades, compartir los éxitos y transmitir confianza”; (p.82).

En este orden de ideas, las empresas exitosas logran que las personas se sientan orgullosas de trabajar en éstas, generando un clima de confianza, libertad para aprender, equivocarse y mejorar, asumiendo el desempeño de sus cargos con responsabilidad, laborando de manera comprometida para alcanzar buenos resultados. Sin embargo, algunas instituciones se muestran contrarias en aceptar que el activo más importante de la organización es el Talento Humano y asumen una administración tradicional, con tendencias al ejercicio de un liderazgo autocrático, lo cual genera por lo general un clima caracterizado por la coacción, fricción e inconformidades que afectan la dinámica organizacional y por ende la motivación de los trabajadores.

En tal sentido, es indispensable que los gerentes conozcan las necesidades y expectativas de su personal, para que puedan motivarlos respondiendo a tales necesidades, creando así un ambiente agradable de trabajo. Para lograr esto, como buen líder, se debe considerar factores como la comunicación con el empleado, la delegación de autoridad, el incentivo económico, el reconocimiento, las condiciones de trabajo, entre otros aspectos, también importantes que cuando se ajustan a las necesidades del personal, contribuirá en gran manera a que se mantenga motivado en cumplir con su trabajo de manera efectiva.

Lo anterior se puede evidenciar en el planteamiento de Robbins (1991), citado por Parra (2014), quien señala sobre la motivación laboral: “es el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y

persistencia". Por lo tanto, es primordial la atención que los gerentes presten al talento humano responsable de ejecutar las funciones que llevan a la empresa a altos niveles de efectividad, para tomar las acciones que generen el progreso o avance en este personal.

En efecto, las organizaciones, llegan a triunfar si los individuos que la conforman trabajan en equipo, motivados, con una actitud positiva. Por consiguiente, mientras el Capital Humano este más integrado mayor será el sentimiento de compromiso, solidaridad y responsabilidad entre compañeros y jefes con la empresa. De allí que dentro de la planificación estratégica de toda organización se deben incluir acciones que generen un alto nivel de motivación en su personal, lo cual asegurará el cumplimiento de los objetivos y metas de dichos planes.

En Venezuela, actualmente se vive una situación compleja, que ha originado muchas debilidades a nivel organizacional, reflejado especialmente en la falta de atención y preservación del talento humano, que ocasiona que en muchos casos, se descuide o abandone el trabajo. Es decir, no se están creando las condiciones para que un empleado haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios en la organización tanto pública como privada.

Dentro de los cuerpos policiales a nivel nacional, estatal y municipal, se manifiesta la falta de aplicación de políticas de recursos humanos, formación, estímulo y motivación, evaluación y preservación del personal, pues existen diversas variables tales como: la inversión, cualificación, protección y desarrollo del talento humano, que no están orientadas a la misión y visión institucional respectivamente. En el caso específico, de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas, se pudo evidenciar según observación participante los siguientes indicadores del problema:

- ✓ -Falta de comunicación directa y oportuna por parte de los Gerentes; lo que provoca rumores e inestabilidad en el desempeño laboral, poca integración como equipo de trabajo en las actividades asignadas, lo cual genera individualismo y por ende retraso en la culminación de las tareas estipuladas,
- ✓ Fallas en el cumplimiento de las normas y directrices de la institución motivado a la ausencia de políticas efectivas de capacitación y reconocimientos al personal lo cual podrá afectar su sentido de pertenencia y compromiso con la institución policial y
- ✓ -Poca participación de los funcionarios(as) en la toma de decisiones, situación que podría repercutir en el compromiso organizacional y disminuir los niveles de motivación del personal del área.

En función, de la problemática descrita, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de necesidades motivacionales están presentes en los funcionarios policiales, que laboran en la comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas?

¿Cuáles son los factores de motivación presentes en el interior de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas?

¿Cuáles serían los elementos de motivación que están definidos en los funcionarios policiales de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas?

¿Han sido aplicadas algunas estrategias para motivar a los funcionarios de la institución policial?

¿Qué tipo de acciones estratégicas pueden contribuir a elevar la motivación y la productividad laboral de los funcionarios policiales de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer alternativas de acción gerencial para elevar la motivación del funcionario policial que labora en la comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las necesidades motivacionales presentes en los funcionarios policiales, que laboran en la comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas.
2. Establecer los factores de motivación presentes en el interior de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas.
3. Determinar los elementos de motivación que están definidos en los funcionarios policiales de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas.
4. Establecer las estrategias motivacionales utilizadas por parte de la institución con los funcionarios de la institución policial.
5. Desarrollar un conjunto de acciones estratégicas que contribuyan a elevar la motivación y la productividad laboral de los funcionarios

policiales de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En las organizaciones policiales actuales como la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas, la motivación del personal representa una herramienta muy importante para alcanzar los objetivos deseados. Por esta razón, el factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de servicios policiales.

Sin embargo, algunos gerentes carecen de conocimientos de la importancia de motivar al personal como estrategia básica para alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficientemente. Por tal motivo, el líder debe contar con estrategias gerenciales para asegurarse de que sus empleados se sientan apreciados y valorados por sus logros en el trabajo. Además, la gerencia debe estar comprometida en mejorar la motivación de los trabajadores y trabajadoras a fin de darle paso a la creatividad e innovación que cada persona de la empresa posee.

Ante estos planteamientos la presente investigación se justifica, pues en la medida en que el personal perciba que la organización se preocupa por generar condiciones laborables idóneas para el ejercicio de sus funciones, así como también promover políticas de capacitación que contribuyan a su desarrollo profesional y personal, se estará contribuyendo a contar con personal con elevado sentido de compromiso, lo cual se reflejara en su desempeño laboral.

De igual manera, el presente trabajo se considera de suma importancia, ya que permitirá a la institución contar con la información necesaria que permitirá identificar las fallas gerenciales con respecto a la motivación de los funcionarios policiales, para que se puedan implementar medidas disminuyan las problemáticas presente en su desempeño.

Para la futura maestrante en gerencia, autora de esta investigación permitió desarrollar los conocimientos adquiridos sobre acciones gerenciales dentro de una organización, de manera que pudo diseñar una serie de estrategias y acciones a proponer a la institución para solución la problemática encontrada.

Por último, esta investigación se justifica en lo metodológico, porque puede servir de guía a nuevos estudios, sobre la forma de tratar las variables y la metodología empleada para resultar en una propuesta que sea viable para la organización. En lo teórico, porque permitirá ampliar los conocimientos sobre las diversos enfoques de la motivación, elementos y factores, y las ventajas para el organismo y el personal que en el labora.

Y en lo práctico, contribuye a solucionar conflictos generados por la falta de planes de motivación en la organización policial. A través de los resultados de este estudio, la Gerencia policial podrá conocer la realidad de la situación objeto de estudio, a partir de lo cual podrá tomar las decisiones que considere más convenientes a los intereses de la institución.

1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA

La investigación estará orientada a proponer alternativas gerenciales para elevar la motivación del funcionario policial de la comandancia general de la policía del estado Monagas. Por lo tanto, su delimitación y alcances quedan enmarcados en los siguientes ámbitos:

Ámbito Espacial: comandancia general del cuerpo de Policía ubicada en la Av. Bella vista de la ciudad de Maturín-Estado Monagas.

Ámbito Temporal: 2018-2019.

Acción Social: Elevar la motivación de los funcionarios policiales para un mejor desempeño de sus actividades laborales y mejorar la calidad de los servicios policiales que se ofrece a la ciudadanía.

Sujeto Social: Personal directivo y subalterno de la comandancia general del cuerpo de la policía del Estado Monagas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En esta fase de la investigación se ubica la plataforma teórico-legal la cual servirá de base para la comprensión y análisis de la realidad y objeto de estudio.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez realizada una indagación a nivel local y regional, se pudo ubicar los siguientes trabajos de investigación vinculados al tema objeto de estudio.

Campos, José Luís (2016); presenta un trabajo de maestría en el Instituto Universitario de la Policía Científica, (IUPOLC), titulado: ***“Propuesta para mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal de Operaciones Policiales del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, Subdelegación Maturín, Estado Monagas”***. El estudio consistió en un trabajo de campo, de nivel descriptivo, a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos, el cual le permitió obtener resultados, pudiendo llegar a una serie de conclusiones como la no existencia de mecanismos motivacionales; la poca participación de los funcionarios en la toma de decisiones, las condiciones de trabajo poco favorables para desarrollar las tareas policiales, entre otras.

Todas estas conclusiones servirán de base para realizar la propuesta que pretenderá mejorar los niveles de motivación laboral y la eficiencia organizacional. Esta investigación aportará para este estudio elementos y herramientas importantes para la: Participación de los funcionarios en el proceso decisorio, condiciones físicos ambientales, lo cual contribuirá a

establecer un ambiente agradable de trabajo en la comandancia del cuerpo de policía en el estado Monagas

Rodríguez, Itamar (2016) realizó un trabajo de maestría en Gerencia y Administración de Policía para el IUPOLC, titulado: **“Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Subdelegación Temblador, Estado Monagas”**. Para esta investigación se tomaron las siguientes técnicas: Observación directa, la entrevista no estructurada de tipo informal y el cuestionario para la recolección de la información tomando en cuenta la motivación de los trabajadores, los canales de comunicación, y el ambiente de relaciones entre trabajadores. Entre las conclusiones más resaltantes del estudio destacan: la gerencia se ha preocupado poco por promover la capacitación de los funcionarios y reconocer su trabajo, ejercicio de liderazgo con tendencia autocrática y toma de decisiones centralizadas.

Este estudio, es importante para esta investigación, dado que allí, se determinan factores como: el trabajo en equipo entre los departamentos; así como, el nivel de comunicación jefe subordinado y subordinado jefe y sobre todo, estrategias gerenciales para fortalecer la comunicación.

López, M. (2016) realizó una investigación para la Universidad de Oriente titulada: **“Diseño de una propuesta para optimizar el clima organizacional en empresas de servicios Petroleros del Estado Monagas. Caso de estudio y suministros de Oriente, SSO. C.A.”** En el desarrollo de este estudio se empleó una metodología de campo, aplicada y documental. Además, los análisis de los datos permitieron determinar, las siguientes conclusiones: Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones; se percibe bajos niveles motivacionales a causa de la mala remuneración, los espacios físicos para realizar la logística y reuniones de trabajo crea incomodidad al trabajador por ser muy reducidos.

Esta investigación representa un aporte significativo para el presente estudio, ya que, permitirá conocer algunas herramientas, y estrategias importantes, para que los líderes motiven, estimulen al personal con el fin, de crear un ambiente de trabajo positivo, donde los funcionarios se sientan entusiasmados, comprometidos con los objetivos organizacionales.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición de Motivación

Una de las bases importantes para lograr la productividad y la excelencia dentro de la organización es la motivación. A continuación se expone, una serie de conceptualizaciones de varios autores sobre el tópico de motivación.

Muchinsky (2002), señala: “Es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”. (p.331).

López y Grandio (2005), expresan: “Es toda clase de impulsos, aspiraciones, necesidades, deseos y fuerzas que inducen a actuar a los individuos”. (p.9).

García (2004), afirma que la motivación: “Es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como conveniente” (p.65). Considerando las definiciones anteriores, se puede decir que, la motivación es el impulso que lleva a los individuos a iniciar, mantener y mejorar sus actividades dentro de la empresa en función de cubrir sus necesidades. Se debe acotar que las necesidades varían dependiendo de las expectativas de cada individuo.

Además, la motivación es un factor importante para formar trabajadores productivos, creativos, con sentido de pertenencia y en esta medida darán el máximo rendimiento para cumplir eficaz y eficientemente con lo asignado.

2.2.2 Teorías de la Motivación

Existen diferentes teorías motivacionales que explican las conductas de los individuos hacia un objetivo. Dentro las mismas se indican las que han intentado explicar la motivación humana son:

2.2.2.1 Teoría de las Jerarquías de Abraham Maslow

El psicólogo Abraham Maslow clasificó en cinco niveles las necesidades universales del ser humano y las representó en una pirámide de forma jerárquica. Esta teoría explica que cuando el ser humano ha logrado satisfacer las necesidades fisiológicas básicas (respiración, alimentación, descanso), busca instintivamente la seguridad que le permita protegerse de los peligros que lo asechan.

Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, comienza a sentir la necesidad de compartir y figurar dentro de una escala social con el fin, de ser aceptado en un grupo (Necesidad de afiliación). De forma tal, que empiezan a sentir la necesidad de obtener éxito, triunfo en el logro de los objetivos (Necesidad de reconocimiento). Finalmente, los seres humanos que tienen satisfechas las necesidades anteriormente mencionadas buscan la realización, es decir el desarrollo pleno de las potencialidades para alcanzar las metas (necesidades de autorrealización).

La motivación depende de cinco necesidades básicas- fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Maslow afirmó que esas cinco categorías de necesidades humanas generalmente surgen en forma escalonada y predecible. En concordancia, cuando se satisface relativamente las necesidades fisiológicas, surgen las de seguridad, y así sucesivamente hacia arriba en la jerarquía de necesidades, una por una. Toda vez satisfecha una necesidad, se activa el nivel superior inmediato de la jerarquía. Este proceso continua hasta que se active la necesidad de realización personal". (Kinicki y Kreitner, 2003, p.144)

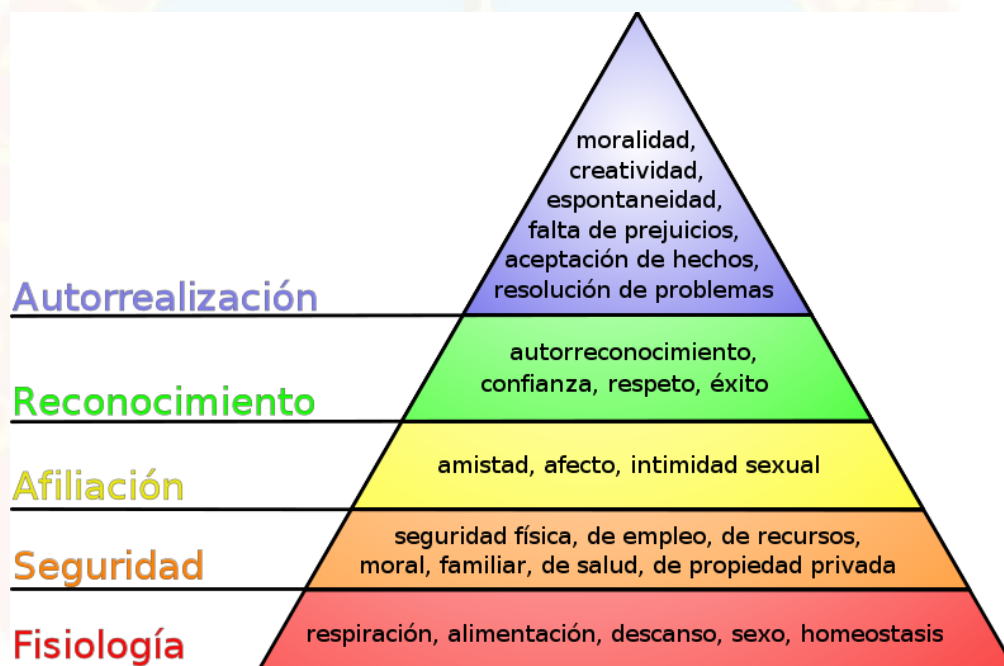


Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Estas bases teóricas de Maslow, son necesarias para el desarrollo de la investigación, en vista de que permiten determinar las necesidades que pudiesen tener los funcionarios dentro de la comandancia del cuerpo de policía del Estado Monagas. Además, la teoría de Maslow ha tenido gran importancia en el estudio de la motivación y el comportamiento humano dentro de una organización, lo que puede contribuir a crear un ambiente

positivo en donde el trabajador se sienta motivado, entusiasmado y comprometido con los objetivos de la organización.

2.2.2.2 Teoría de las necesidades de McClelland

El psicólogo David McClelland afirma que existen tres necesidades: necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir y luchar para tener éxito; necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten y la necesidad de asociación que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de la motivación. Las clasificó como:

Necesidades de Poder: McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos obstinados y exigentes y les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidades de Asociación: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de compresión y proximidad, estar prestos a confrontar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.

Necesidades de Logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al

fracaso. Gustan de los retos y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, pues más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos de sus asuntos". (Koontz y Weihrich 2004, pp.511-512).

De esta cita se puede decir, que desde el punto de vista organizacional, la motivación es parte de la responsabilidad de la gerencia. Es por esto, que el líder debe conocer las necesidades tanto individuales como grupales para lograr que el personal se sienta a gusto al trabajar y generar una mayor productividad que beneficie a toda la organización. Además, el desarrollo de la gente es estratégicamente importante para las empresas, observando esta necesidad los líderes se han dado a la tarea de motivar a sus trabajadores a través de la identificación de necesidades (poder, asociación y logro). Es por ello, que los gerentes deben tener habilidades para reconocer cuando un trabajador tiene una conducta orientada hacia cada una de estas necesidades.

2.2.2.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo enfatizando por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano. En el primer grupo de necesidades Herzberg destaca que, están relacionados con la insatisfacción, se localizan en el ambiente que rodea a los individuos y comprende las condiciones en que

desempeñan el trabajo. En este primer grupo de necesidades se encuentra los factores higiénicos o factores extrínsecos tales como: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección, reglamentos internos, status, prestigio. Herzberg determinó que estos elementos evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

Seguidamente, Frederick Herzberg incluye en el segundo grupo de necesidades los factores motivacionales o factores intrínsecos en donde explica que son elementos motivadores y generan satisfacción, están relacionados con el ámbito laboral entre ellos se encuentra: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral, esta postura también es de aplicabilidad en las instituciones policiales, porque están conformadas por funcionarios y funcionarias que necesitan los mismos elementos motivacionales para realizar sus tareas. Al respecto Koontz y Weihrich (2004) expresan que:

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante deben de estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determino que los factores del segundo grupo, factores del contenido de trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción". (p.503)

De lo anterior citado, se puede decir que los líderes excelentes deben combinar los factores higiénicos con los motivadores con el fin, de crear un ambiente en donde el personal se sienta motivado, ya que, aunque un trabajador tenga el salario muy alto; si no se siente identificado con el trabajo que realiza no se sentirá motivado y tenderá a sentirse frustrado, descontento y con síntomas de apatía.

2.2.2.4 Teorías de Miguel Ángel Cornejo

Por otra parte, en este mundo tan competitivo los líderes siguen en la búsqueda de conocer teorías o modelos motivacionales para contar con un personal que trabaje con entusiasmo, compromiso, planteen ideas innovadoras y creativas. En este caso, Miguel Ángel Cornejo establece tres elementos de suma importancia: Salario Material, Salario Psicológico, Salario Espiritual, los cuales, son valiosos para satisfacer las necesidades del ser humano y por ende mejorar la motivación.

El Salario Material: Consiste en ofrecer buenos salarios para proporcionar al personal una mejor calidad de vida. Sin embargo, el líder debe tener presente que la motivación no solo debe centrarse en lo monetario debido a que, existen otros elementos el cual permite que los individuos logren trabajar con entusiasmo y creatividad. Para Cornejo (2003):

Los líderes de excelencia saben que es necesario pagar buenos salarios; está en el inconsciente colectivo mundial desear siempre vivir mejor y proporcionar a los nuestros una calidad de vida superior; por ello los líderes se ocupan de que su gente esté bien remunerada y en sus empresas proponen siempre el máximo que la organización pueda pagar. Aun así están también convencidos que no hay salario económico suficiente, pues a la larga todos desean ganar más y si la motivación se centra únicamente en lo monetario, lo único que obtendrán serán mercenarios a su servicio; (p. 184).

De lo expresado, por el autor Miguel Ángel Cornejo se puede llegar a la conclusión, que el salario material es una condición necesaria para la atracción y retención del talento humano. Además, es uno de los componentes que generan el auténtico compromiso del trabajador con los

objetivos de la empresa. Sin embargo, existen otros elementos como por ejemplo: estrechar la mano del trabajador o unas palmadas en la espalda, elogiarlos, demostrarle que es importante para el logro de las metas; de tal forma, que permitan reforzar y dejar bien claro que la gerencia apoya el éxito del trabajador en la organización y por ende, el personal trabajará con sentido de pertenencia, espíritu de entusiasmo ya que, ha recibido mucho más que un salario económico.

El Salario Psicológico: Los líderes de excelencia reconocen los esfuerzos de los trabajadores para obtener de la gente lealtad, creatividad y por ende el logro de los objetivos organizacionales. Además, La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos, habilidad por contribuir y colaborar en cualquier actividad. Igualmente, el reconocimiento es una grandiosa herramienta para motivar y retener al personal, elogiar y reconocer un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para un mejor desempeño laboral.

Es indispensable otorgar este tipo de salario a nuestros colaboradores, con dinero se puede adquirir mano de obra calificada, se está comprando talento. Sin embargo, para obtener de la gente lealtad, creatividad e incondicionalidad es necesario reconocer-volver a reconocer constantemente sus esfuerzos. El ser Humano por un buen salario es capaz de dar un buen esfuerzo y por una medalla es capaz de alcanzar niveles de excelencias. ”
(Idem).

Se puede plantear de acuerdo a la cita expuesta que, desafortunadamente, algunos gerentes descuidan todo lo relacionado a saber premiar, a reconocer en los trabajadores los grandes esfuerzos que hacen para el logro de los objetivos plantados. El reconocimiento debe ser una herramienta importante en el ámbito empresarial, en vista de que contribuye: a tener un clima organizacional positivo, desempeño eficaz de

los miembros de toda la organización, mejoras en el trabajo en equipo y un buen funcionamiento de la empresa orientado a la calidad y productividad.

El Salario Espiritual: Es aquel en donde los líderes exitosos hacen sentir al personal indispensable, útil e importante en la empresa y sientan entusiasmo en luchar por alcanzar los objetivos organizacionales eficaz y eficientemente.

Los líderes de excelencia entregan a cada seguidor una estrella por alcanzar y los hacen sentir indispensables. Para lograrlo, les dan razones y motivos para luchar; cada tarea, por pequeña que sea, la realizan por su importancia vital en todo el conjunto de acciones que se ejecutan. De hecho el salario espiritual tiene la potencialidad de convertir a la gente ordinaria en extraordinaria, que sepa por qué luchar, trabajar, superar obstáculos; (Cornejo, 2003, p.184)

Por consiguiente, lo señalado muestra que una de las necesidades básicas de los seres humanos tiene que ver con ser reconocidos y valorados por esto, los grandes líderes utilizan el salario espiritual como estrategia para reafirmar el compromiso e identificación del personal con la empresa. Además, los trabajadores necesitan saber que sus opiniones son importantes y que están contribuyendo para el logro de los objetivos organizacionales.

Tal situación también se genera en las policías, donde muchas veces los funcionarios son desdeñados porque los líderes no tienen el más mínimo ápice de sensibilidad hacia sus funcionarios y funcionarias, lo cual contribuye a desarrollar un clima de mucha tensión. Blanchard (2000) plantea:

Diversos estudios indican que los empleados ven el reconocimiento personal algo más estimulante que el dinero. Sin embargo, es raro el directivo que se esfuerce sistemáticamente en dar simplemente las gracias a sus empleados por cumplir bien una tarea, sin mencionar que no se les ocurre algo novedoso para recompensar los logros de sus trabajadores; (p.19)

En las empresas y organizaciones policiales también se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del funcionario y funcionaria y sobre todo se humanice el trato laboral, “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al personal. Del tal, forma aporten ideas creativas en las ejecución de la gestión promoviendo un ambiente laboral agradable que a la postre generará un ambiente lleno de amiguismo, sinceridad, solidaridad y apoyo entre unos y otros, y no como actualmente se puede observar en muchas policías que existen rivalidades entre jefes y subalternos que desembocan en enfrentamientos bastante serios donde algunos han encontrado hasta la muerte.

2.2.3 Importancia de la Motivación Laboral

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. Es por esto, que se considera la motivación como una de las de las herramientas más recomendadas en la actualidad debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes. Claude (2003) sostiene; “La tarea número uno de todo directivo consiste en conseguir de sus colaboradores una productividad y una calidad de trabajo máxima. Lo cual requiere competencias adecuadas, una organización óptima, pero ante todo la motivación de todos”. (p.13)

De acuerdo a la cita anterior, se puede decir que la motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo, así como también, lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a los empleados para que inviertan esfuerzos e interés en la realización de las actividades, tareas y funciones asignadas. Además, si el personal, gracias al trabajo que desempeña, encuentra satisfecha sus propias necesidades y

deseos, se implicarán aún más en las tareas asignadas y generarán un excelente clima laboral.

En fin, los líderes de empresas exitosas saben que para garantizar competitividad, desarrollo y calidad deben de comprender la relevancia que genera el saber motivar al personal. Rivera (2009) expresa; “Motivar significa brindar a los demás un sentido de finalidad, de propósito, consiste en transmitir la sensación de que está trabajando por algo que vale la pena, por un objetivo importante”. (p.82). De esta cita, se puede llegar a la conclusión que un líder excelente, logra que los empleados se interesen por el trabajo y aporten ideas creativas e innovadoras.

Para esto, los gerentes deben de ejecutar estrategias de motivación para mantener el entusiasmo, el interés y compromiso del personal con la empresa. Además, el entusiasmo consiste en hacer que cada uno de los miembros del equipo de trabajo sienta el deseo de contribuir al éxito de la organización.

2.2.4 Elementos de la Motivación

Robbins (1999) asegura que: “Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 123). Con base a este concepto se pueden determinar como elementos de la motivación los siguientes:

- ✓ **Necesidades**, (carencias), que alteran el equilibrio de las condiciones físicas y/o psíquicas de las personas,
- ✓ **Esfuerzo**, energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento laboral, y

- ✓ **Metas** hacia las que tienden los impulsos para satisfacer las necesidades.

La motivación satisface las necesidades, y una necesidad no satisfecha, lo que hace es crear una tensión encargada de estimular impulsos dentro del individuo. Ahora bien, cuando se habla del elemento esfuerzo, se trata de una medida que mide la intensidad, si alguien está motivado, lo que hace es poner todo su empeño. Los elevados niveles en el esfuerzo no suelen dar buenos resultados a la hora de hacer un trabajo, a no ser que sean canalizados en una dirección que sea beneficiosa para la empresa. Los impulsos hacen que se produzca un comportamiento de búsqueda que tienden a encontrar metas especiales, que de conseguirse, satisfacen necesidades y atenúan la tensión. De acuerdo con Davis y Newstrom (1999):

Las metas son objetivos de desempeño que se quieren alcanzar en un futuro. Éstas permiten que se dirija la atención de los empleados a aspectos de gran importancia para la empresa, al igual que consienten en una mejor planeación de cómo asignar los recursos decisivos como son el tiempo, dinero y energía. También estimulan la elaboración de planes para lograr cumplir las metas (p.146).

El establecimiento de metas funciona como un proceso de motivación ya que ésta nos permite observar la diferencia entre el desempeño que se quiere alcanzar y el esperado. También la fijación de metas contribuye a la satisfacción del impulso de logros de un individuo, estimula sus necesidades de crecimiento y causa sensaciones de competencia y autoestima. Uno de los factores más importantes que intervienen en la fijación de metas es la eficacia personal, que es la seguridad interior en relación a las capacidades y aptitudes individuales relativas al trabajo. Este factor se puede juzgar por

medio de una tarea específica o con una gran variedad de tareas de desempeño.

La clave fundamental para lograr un exitoso establecimiento de metas es el reforzamiento de la eficacia personal de los empleados y para lograr que sea más efectiva como instrumento de motivación es necesario que estén presentes todos sus principales elementos los cuales son: aceptación de las metas, especificidad de las metas, grado de dificultad de las metas, y vigilancia y retroalimentación del desempeño

El permitir a los empleados participar en el establecimiento de metas hace que se comprometan más por lo cual se puede decir que es un método más eficaz. En la especificidad, las metas deben de ser lo más específicas, claras y medibles que se pueda para que los empleados logren darse cuenta cuando ya las cumplieron. Las metas específicas hacen que se dé cuenta qué es lo que se quiere alcanzar y también permite medir sus progresos.

El grado de dificultad significa que los empleados por lo general se esfuerzan más cuando una tarea es difícil que cuando es fácil, ya que las metas difíciles representan un reto para el impulso de logro de muchos empleados. Hay que tener en cuenta que las metas deben ser alcanzables dependiendo de las capacidades y recursos disponibles, ya que de no ser así, esto puede ocasionar una sensación de frustración o fracaso, lo que causará que se pierda el interés por la tarea.

En cuanto al control y retroalimentación del desempeño se puede decir que, en primer lugar, el “control” es la vigilancia del desempeño, la observación del comportamiento o la inspección de resultados. Permite a los empleados tener un conocimiento de la importancia de sus tareas, así como de sus esfuerzos y contribuciones. En segundo lugar, la “retroalimentación

del desempeño” es el oportuno suministro de datos o juicios sobre los resultados obtenidos por realizar alguna tarea en específico y también tiende a alentar un mejor desempeño laboral.

2.2.5 Factores Motivacionales

En el grado de motivación laboral, existen varios factores de influencia. De acuerdo a las teorías motivacionales, Valdés (2016) considera como principales factores de motivación, al interior de las organizaciones, los siguientes:

2.2.5.1 Delegación de autoridad

La delegación significa transferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo determinadas actividades. En todo el proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le encomiendan las actividades (Cuevas, 2014). La manera de aumentar la delegación se basa en la confianza que genera la persona, si tiene capacidad y si obtuvo los resultados esperados.

La delegación puede ser vista de alguna manera como un instrumento de motivación. La motivación implica descubrir y apelar a los valores e intereses de las personas para que ellas se “hagan dueñas” de lo que se les encomienda. Así, una adecuada delegación a personas que están dispuestas a aceptar esa autoridad y responsabilidad, puede funcionar como un factor motivador que haga el contenido del trabajo de las personas más atractivo, que signifique un modo de desarrollo y crecimiento profesional.

2.2.5.2 Trabajo en sí mismo

El contenido de la tarea o del trabajo se experimenta cuando la persona percibe que el trabajo que desarrolla tiene una utilidad para la organización. Además para dotar de contenido al trabajo o a la tarea, ésta debe ofrecer al trabajador la posibilidad de desarrollar sus conocimientos o capacidades. Es decir, el trabajo debe de tener significado para la persona. La posibilidad de tener un control sobre la ejecución y diseño del trabajo, permita dotar de mayor contenido al mismo. Una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, etc.) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.

2.2.5.3 Reconocimiento

Según Spitzer (2005) el mensaje que se envía a través del reconocimiento se puede ver u oír por toda la empresa. Una vez que un premio se convierte, en algo muy visible, tiende a considerarse de una forma diferente. Esto puede ser una ventaja, porque el premio puede operar como un modelo positivo para un número importante de empleados. Sin embargo, el autor considera que puede ser todo lo contrario, ya que un jefe que otorgue personalmente un reconocimiento a un empleado que no se lo merece, causara daño enorme y de larga duración en la moral y en la confianza de los empleados En todo caso, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.

2.2.5.4 Ascenso

El ascenso por méritos, como incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones. Está directamente

relacionado con la motivación al logro. Para Urquieta (2006) el sentido de logro y el trabajo mismo, son los determinantes más importantes en el personal. Maslow, Rogers, McClellan y otros han señalado al sentido del logro como uno de los motivadores más importantes que dirigen la energía física y emocional hacia la consecución de objetivos y han señalado el tema como uno de los problemas en la relación sinérgica hombre-trabajo-organización

2.2.5.5 Responsabilidad

Las responsabilidades delegadas en el mundo laboral, es en resumidas cuentas lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa. Por ello, la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.

2.2.5.6 Políticas de le Empresa

Las políticas y normas dictadas por las administraciones públicas en relación con sus empleados suelen basarse en la desconfianza general hacia el trabajador y en sistemas de control que, con frecuencia, suponen negar el trato digno que una persona adulta merece. Por ello parece que en el diseño de las políticas y normas de personal debería pensarse en términos de objetivos a conseguir y someter los proyectos a un análisis de costo-beneficio, computando como costos las reacciones de insatisfacción que la nueva política pueda generar. (Losada, 2000).

Para Daft (2007) las metas oficiales describen un sistema de valores para la organización, pueden proporcionar a los empleados un sentido de

orientación, de manera que ellos sepan hacia dónde se dirigen en su trabajo. Esto puede ayudar a motivar a los empleados para que logren las metas, en especial si están implicados en la formulación de los objetivos.

También indica que los directivos necesitan entender el poder de las metas y poner todo el cuidado al formularlas e implementarlas. Tomey (2009) dice que si la misión o el propósito son algo más que buenas intenciones, deben traducirse en metas específicas, y con esto hay más probabilidades de que el personal de la organización quiera llegar a su consecución además de que existen menos probabilidades de que sea distorsionada o malinterpretada. El trabajador que conoce a fondo las metas y los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente.

2.2.5.7 Supervisión

La supervisión organizacional es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Por lo tanto el estilo de supervisión incidirá en que el equipo lleve de forma efectiva al cumplimiento de las metas en cada actividad realizada. Mejorar a supervisión implicará transformar los estilos de dirección de los mandos. Parece necesario en este sentido insistir en algo que debería ser evidente: el jefe es un motivador insustituible y puede constituir un factor de insatisfacción tan potente que no pueda ser contrarrestado.

2.2.5.8 Salarios

El salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado. En materia salarial se debe tener en cuenta que las percepciones son tanto o más importantes que la realidad. En este sentido debería garantizarse que los sistemas salariales sean transparentes y que su funcionamiento sea adecuadamente comprendido, garantizando que transmitan una imagen de equidad y de justicia retributiva. (Losada, 2000)

2.2.5.9 Condiciones Laborales

Es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos

2.2.5.10 Relaciones Interpersonales

Para Fernández (2010) las relaciones interpersonales son valoradas positivamente pero también pueden convertirse en un factor de estrés. Las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados, o la falta de cohesión del grupo, las presiones y el mal clima de trabajo así como los escasos contactos sociales y el aislamiento en el puesto de trabajo, llevan a un incremento del estrés entre los miembros de la organización. El autor dice que por el contrario las buenas relaciones interpersonales las posibilidades de comunicarse, y el apoyo social son factores importantes para amortiguar los aspectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo.

2.2.5.11 Los castigos y sanciones

Son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional.

2.2.5.12 El crecimiento

La capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo.

2.2.6 Estrategias de Motivación

2.2.6.1 Lo que el Directivo debe saber de la Motivación

La motivación originada puede estar dirigida hacia el incremento del trabajo o a su disminución, en dependencia de los factores que estén imperando.

- ✓ Pueden inspirar hacia el primer caso, incremento del trabajo:
 - El deseo de ascenso.
 - El propósito de realizar un buen trabajo.
 - Deseos económicos u otros.
 - El deseo de aprendizaje.
 - Temor a perder el empleo.
 - Convencimiento que su trabajo vale la pena.
- ✓ Pueden orientar hacia el segundo, disminución del trabajo:
 - Problemas de relaciones con los mandos.
 - Dificultades o complicaciones con el trabajo.
 - Inercia a no trabajar.

Estos aspectos no constituyen los únicos que influyen en la motivación, no obstante, la clave del problema consiste en elevar los aspectos que originan efecto positivo y eliminar o disminuir al máximo los que potencian el efecto negativo, o de otra manera, hacer compatibles las metas de la organización con las necesidades personales.

- ✓ Los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas.
- ✓ Los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona.
- ✓ Lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas.
- ✓ Nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario.
- ✓ El factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien.
- ✓ Una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado medio haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios.
- ✓ Una de las capacidades principales de un directivo (sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo.
- ✓ La motivación no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación.
- ✓ Motivar no es fácil, para ello se deben conocer las necesidades de las personas.

2.2.6.2 En lo que el directivo debe trabajar

Sin duda alguna, son los directivos (jefes) los encargados de crear un ambiente propicio para que los trabajadores estén motivados positivamente ya que en ellos está la posibilidad de (Valdes, 2016):

- ✓ Creación de valores de motivación precisos y simples.
- ✓ Tratamiento a los trabajadores como los activos más importantes; no es darles ni hacerles concesiones innecesarias sino respetarlos

seriamente, darles confianza y autonomía práctica, capacitarlos y plantearles expectativas lógicas.

- ✓ Permitir y crear condiciones en el desarrollo del trabajo que lleven a un compromiso mayor a los trabajadores.
- ✓ Investigar cuales son los objetivos de los empleados, escuchando, observando e interpretando lo concerniente a éstos.
- ✓ Vincular los objetivos de las personas con los requerimientos de la tarea.
- ✓ Diseño de un sistema de incentivos atractivo y funcional, entiéndase que no hablamos solamente de cuestiones materiales o de dinero, existe otro numeroso grupo de ellos como el reconocimiento, la autonomía, el éxito, la satisfacción, la amistad, la identificación, formar parte de un equipo con buenos resultados y otros.
- ✓ Rapidez en la estimulación o reconocimiento.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Área de Recursos Humanos en la creación de un listado de motivaciones preferentes, así como las motivaciones para casos particulares.
- ✓ Con relación a lo planteado Hunt (2009) citado por Alves (2016) señala:

El directivo eficaz es la persona que, mediante la comunicación y la escucha sensible, establece los vínculos entre lo que hago, los objetivos que tengo, los objetivos de la organización y lo que se me pagará en caso de éxito. Si mi Director hace bien esto, me sentiré motivado a prestar mi esfuerzo. (p.89).

Con ello se quiere decir, que desde los niveles gerenciales se deben emprender acciones dirigidas tanto a disminuir los factores desmotivantes y aumentar aquellos que incrementan la motivación en los empleados y por ende la productividad de la empresa

2.2.7 Liderazgo de los Directivos

Una organización no puede triunfar si falta liderazgo. Al respecto Cornejo (2003), dice: “El liderazgo de excelencia es una de las ventajas competitivas más poderosas para cualquier tipo de empresa, pues si se carece de líderes efectivos, la organización está perdida”; (p. 16).

Se puede decir, según lo explicado en la cita anterior, que el liderazgo es una cualidad que posee un individuo con capacidad, conocimiento, experiencias para dirigir a otros. Es el factor humano responsable del desarrollo permanente del personal, guiarlos por el camino correcto, comunicar de buena manera las expectativas y las órdenes que vayan a dar, escuchar las inquietudes, con el fin de tener un personal altamente motivado y comprometido con los objetivos, metas de la organización. Hogg y Graham (2010), definen el liderazgo como: “la capacidad para lograr que los miembros de un grupo alcancen los objetivos grupales”; (p.309).

Los grandes líderes son personas que despiertan el entusiasmo en el equipo de trabajo y deben de ser capaces de influir en la gente para que se esfuercen voluntariamente en logro de los objetivos. Rivera (2009), sostiene que:

James C. Hunter, autor de la paradoja, define el liderazgo como el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. Peter Drucker expone en otra visión adicional: “Un líder es alguien que tiene seguidores, que hacen lo que deben de hacer, y se obtiene los resultados. El líder establece el ejemplo y lo asume con responsabilidad”. (p. 53)

De los anteriores, planteamientos se deduce que, ser líder implica, lograr inspirar a los seguidores de tal manera, que muestren espíritu de compromiso y trabajen para conseguir una meta en común. Igualmente, un buen líder debe hacer que los trabajadores se identifiquen con la misión y visión de la organización, volviéndolos más motivados y por tanto más involucrados.

En este sentido es responsabilidad del líder policial implementar estrategias gerenciales para ayudar a los funcionarios a usar sus talentos para mejorar el entorno laboral, aumentar la motivación y promover condiciones que favorezcan el compromiso organizacional de los demás funcionarios y funcionarias de manera cohesionada, sin ningún tipo de discriminación. DuBrin (2003) hace referencia a un estudio que se realizó a finales de los 40's por la Universidad de Ohio State y la de Michigan, el cual dice que existen dos tipos de liderazgo los cuales son los orientados a la tarea y los orientados a las personas.

Los líderes Orientado a la Tarea son autocráticos, restrictivos, orientados a los objetivos, socialmente distantes, directivos y estructuradores. A este tipo de liderazgo se le caracteriza por su preocupación excesiva por el trabajo, lo que hace que las relaciones y el interés por las personas pasen a un segundo plano o no importen.

Los que están Orientados a las Personas son democráticos, tolerantes, orientados al seguidor, participativos y comprensivos. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su sensibilidad ante los subordinados como personas y por el interés y consideración que muestran por los demás. Su principal interés son las relaciones con los empleados y con la demás gente.

Por otra parte, existen tres tipos de líderes que son los autocráticos, democráticos o participativos y liberales o permisivos. Davis y Newstrom (1999) dicen que los autocráticos sólo dan órdenes y esperan que se les obedezca, son firmes y dirigen por medio de castigos y de retener o conceder recompensas. Se centralizan en el poder y la toma de decisiones no espera que los trabajadores tomen decisiones, sino que sólo sigan órdenes (Davis y Newstrom, 1999:223).

De acuerdo con Koontz (1991) los democráticos o participativos estimulan la participación de los trabajadores pidiéndoles su opinión o consultando con ellos las acciones y decisiones propuestas. Este tipo de liderazgo puede variar ya que va desde alguien que no toma decisiones sin antes consultarlas con sus empleados, hasta alguien que no hace nada sin la cooperación de sus subordinados.

Este tipo de liderazgo es el que permite el uso del Empowerment que “significa que empleados, administradores o equipos en todos los niveles dentro de la organización tienen el poder de tomar decisiones sin pedir permiso a los superiores (Koontz y Weibrich, 2002:183).

Éste “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral’ (Davis y Newstrom, 1999:244). El empowerment hace sentir a los empleados eficaces ya que les brinda responsabilidad de sus acciones y labores porque se piensa que la persona más cercana a la tarea que se realice es la más capaz de tomar una decisión siempre y cuando ésta cuente con la competencia necesaria para elegir la decisión adecuada.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que hay cinco enfoques generales del empowerment. El primero es ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores. Esto se puede lograr por medio de la capacitación, entrenamiento y experiencia guiada. En segundo lugar, dicen que hay que permitir más control, lo cual se obtiene otorgando a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y haciendo que se responsabilicen de los resultados que se logren. El tercer enfoque es dejar que los empleados vean a sus compañeros de trabajo que se desempeña exitosamente en su labor para que tengan exitosos modelos a seguir. En el cuarto, hay que hacer uso del reforzamiento y la persuasión social dando felicitaciones, aliento y retroalimentación verbal para que se fortalezca la seguridad del personal en sí mismo. Por último, el quinto enfoque es brindar apoyo emocional mediante el soporte en las tareas y la reducción de la tensión y la angustia para lograr un mejor desempeño de los empleados.

Finalmente el líder liberal o permisivo es el que casi no usa su poder de mando, por lo que les da a sus trabajadores un alto grado de independencia en su trabajo (Koontz, 1991). Son los que evitan el poder y la responsabilidad y necesitan de otros para poder establecer sus metas y resolver sus problemas. En este estilo de liderazgo el líder desempeña una función menor (Davis y Newstrom, 1999).

También últimamente se está hablando del liderazgo transformacional en el que se ayuda a las empresas y a las personas para que creen cambios positivos en la manera que realizan sus actividades. Este tipo de líderes articulan una visión e inspiran a los seguidores” (Koontz y Wehrich, 2002:344), ya que tienen la capacidad para motivar y moldear la cultura organizacional por medio de su encanto, magnetismo y habilidad de inspirar. De acuerdo con DuBrin (2003) los cambios positivos y profundos son el

punto central de este tipo de liderazgo, es por eso que es visto como la clave para revitalizar empresas de diversos tipos.

En conclusión la motivación es un estado en el cual una persona hace su mejor esfuerzo por alcanzar sus metas. Ésta puede ser aprovechada dirigiendo las metas del individuo hacia las de la empresa, para que de esta forma el empleado se sienta motivado al realizar su trabajo. Todo esto se puede lograr por medio de un buen líder quien tiene que proporcionar incentivos que pueden ser económicos o no económicos y también debe tenerla capacidad de influir en los demás para alcanzar un alto nivel de productividad y mayor satisfacción de los empleados.

2.2.8 Estrategias Motivacionales

Las estrategias motivacionales vienen a ser como los objetivos que toda organización debe tener claras y engranadas con la misión de la empresa para poder desarrollar con el personal a su cargo y obtener las metas propuestas con efectividad. Según Sumanth (1996:158), las estrategias motivacionales: “son todas aquellas acciones que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados, superando en su mayoría las expectativas de los mismos” (p. 158).

Por lo tanto al crear estrategias motivacionales, o aquel grupo de estrategias orientadas a mantener e incrementar el nivel de motivación de los empleados, éstas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando al máximo las amenazas, estando alineados con los objetivos que deben contener claramente la intensidad de desarrollar la

motivación a largo plazo del empleado e igualmente está reflejada, dicha intención en las metas trazadas.

Esta alineación o engranaje es lo que determinará la coherencia de estas estrategias y su factible éxito. Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se deduce entonces, que si se emplean estrategias motivacionales adecuadas al objetivo que se quiere lograr entonces se podrá mantener un personal altamente motivado por su trabajo y se logrará el producto final deseado

2.2.8.1 Ventajas de las Estrategias Motivacionales en el Campo Laboral

Para que las estrategias motivacionales den un resultado satisfactorio en el campo laboral, se debe tener bien definido cuales son los objetivos y las metas que se quieren alcanzar, para así saber que estrategias se puedan utilizar, adicional a esto es importante que las organizaciones utilicen diversas estrategias que se adapten a los trabajadores para que los mismos se puedan sentir motivados a desenvolverse en su área de trabajo, pero de forma global se conoce que dichas estrategias bien ejecutadas, proporciona los siguientes beneficios o ventajas:

1. Cuando se emplea como estrategia motivacional para un buen desempeño laboral, la capacitación laboral del personal de manera constante, permite al Gerente o Departamento de Recursos Humanos conocer mucho mejor a cada uno de los trabajadores, por lo tanto sabe que puede esperar de cada uno de ellos y que tanto les puede exigir, así como para que cargo o ascenso pueden estar preparados.
2. Las estrategias motivacionales de incentivos salariales o no salariales como los reconocimientos a través de diplomas como por ejemplo, el

trabajador más productivo del año, logra mantener motivado al empleado y en consecuencia dichos trabajadores realizan mejor sus labores.

3. Al emplear debidamente las Estrategias Motivacionales, es un hecho que la producción será mayor y de mejor calidad, obteniendo por tanto mayor entrada de capital, logrando así una gerencia de calidad.
4. El uso adecuado de estrategias motivacionales también genera un ambiente confortable en el campo laboral.

2.3 BASES LEGALES

En esta fase, se expone los fundamentos jurídicos en los que se sustenta esta investigación, se encuentran enmarcados en:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Es un documento el cual contiene la ley fundamental del país, adoptada el 15 de Diciembre de 1999 y el 15 de febrero de 2009. En ella se generan las instituciones, derechos y deberes fundamentales.

Los artículos que señala la constitución de la República Bolivariana de Venezuela referente al tema en estudio son el 87 y 89 los cuales explican lo siguiente:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de

trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 19)

Artículo 89. 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 de establecen los siguientes principios:- Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales les prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.- Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Solo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. - Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará las más favorables 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. - Sé prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. - Sé prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar subdesarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social. (p.19)

Estos artículos, tienen el objetivo de proteger y dar a conocer parte de los beneficios a los que tienen derecho los trabajadores en cualquier ámbito laboral. Además, el estado desarrollará políticas que generen ocupación productiva y establecerá las medidas sociales necesarias; para que toda persona pueda lograr una existencia digna, decorosa y provechosa para sí y para la sociedad.

Igualmente, los artículos señalados anteriormente señala, el Principio Fundamental de no discriminación, el cual significa, impedir toda clase de exclusión y restricción que lleve al menoscabo del goce o ejercicio, de los

Derechos Humanos que tiene toda persona bajo condiciones de igualdad. Ya que, la discriminación, en todas sus acepciones, además de disminuir el pleno desarrollo del potencial de la persona, motiva la exclusión social, lo que ocasiona la disminución de confianza en cuanto a la eficacia de una sociedad democrática, en la que todas las personas somos libres e iguales.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2013)

De igual manera, esta investigación está amparada por basamentos legales de la Ley del Trabajo, vigente del Mayo 2013, la cual regirá las relaciones laborales del país. Los artículos que respaldan esta investigación son:

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p. 67)

Artículo 294. A los efectos de esta Ley se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales; (p. 101)

Artículo 298. Con base a los planes de desarrollo económico y social de la Nación, el Estado, en corresponsabilidad con la sociedad, generará las condiciones y creará las oportunidades para la formación social, técnica, científica y humanística de los

trabajadores y las trabajadoras, y estimulará el desarrollo de sus capacidades productivas asegurando su participación en la producción de bienes y servicios; (p.101)

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. (p. 104)

Las empresas, deben de garantizar a sus trabajadores condiciones de trabajo dignas en donde puedan desarrollar las habilidades, competencias, necesarias para realizar el trabajo en un clima laboral satisfactorio. Igualmente, es obligación de toda organización e institución proporcionar capacitación y formación continua, permanente con el fin, de generar al personal suficiente conocimiento, destrezas para llevar a cabo sus funciones eficientemente.

2.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)

Es importante señalar que esta ley del 26 de Julio del 2005, regula los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo. Los artículos que sustentan esta investigación son:

Artículo 10. El Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo formulará y evaluará la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, la restitución de la salud y la rehabilitación, la recapitación y reinserción laboral, así como la promoción de programas para la utilización del tiempo libre, descanso y turismo

social y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos. (p. 7)

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a: Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de los accidentes y enfermedades ocupacionales, en el mejoramiento de las condiciones de vida y de los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y de la infraestructura para su funcionamiento, y en la discusión y adopción de las políticas nacionales, regionales, locales, por rama de actividad, por empresa y establecimiento, en el área de seguridad y salud en el trabajo. (p. 41)

Las organizaciones, deben garantizar a todos los trabajadores el bienestar físico, mental y social así como también, es obligatoriedad de los directivos capacitar y formar para evitar daño a la salud del personal, procurando al trabajador un empleo digno, adecuado a sus actitudes y capacidades.

2.3.4 Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2008)

Artículo 21. El Sistema Integrado de Policía comprende la articulación de los órganos y entes que ejercen el servicio de policía, y que coadyuvan a su prestación, a través del desarrollo de una estructura que asegure la gestión y eficiencia de los cuerpos de policía, mediante el cumplimiento de principios, normas y reglas comunes sobre la formación, la carrera, el desempeño operativo, los niveles y criterios de actuación, las atribuciones, deberes comunes y los mecanismos de supervisión y control.

Artículo 29. Son autoridades de dirección policial en cada uno de los órganos correspondientes, los directores o directoras de los diferentes cuerpos de policía y los funcionarios o funcionarias con responsabilidades de comando en la relación jerárquica con sus subordinados o subordinadas.

Artículo 56. La organización jerárquica será única y aplicable a todos los cuerpos de policía y comprenderá una escala de tres niveles dividida en pasos conforme lo prevea el Estatuto de la Función Policial. El tercer nivel tendrá responsabilidades de alta dirección, planificación y evaluación, a nivel estratégico del cuerpo de policía. El segundo nivel tendrá responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación, a nivel táctico del cuerpo de policía. El primer nivel tendrá responsabilidades en la ejecución de las actividades de contacto inmediato con la ciudadanía, a nivel operacional del cuerpo de policía.

Artículo 59. 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

Artículo 60. 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.

Artículo 61. El Estatuto de la Función Policial establecerá un régimen único de ascensos bajo los siguientes parámetros: el tiempo mínimo de permanencia dentro de cada rango, el tipo de acreditación académica requerida para cada nivel, los méritos de servicio y una evaluación psicotécnica del o la aspirante, entre otros.

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

Artículo 64. El régimen disciplinario aplicable a los funcionarios y funcionarias policiales favorecerá la adhesión normativa y promoverá la corrección temprana de faltas policiales con oportunidad y eficacia (...)

Los artículos anteriormente presentados, se relacionan a la presente investigación, pues establecen las normativas relacionadas con la gestión de los cuerpos policiales y los factores motivacionales, que incluyen capacitación, incentivos, seguridad social, ascensos y sanciones y castigos, los cuales son tratados como indicadores de importancia en la motivación del personal policial del Cuerpo de Policía del estado Monagas.

2.3.5 Ley del Estatuto de la Función Policial (2009)

Esta ley es de igual manera fundamental como apoyo a la presente investigación, pues aquí están establecidos y regulados aspectos importantes para la gestión de la motivación laboral en los funcionarios policiales, lo cual se reseña a continuación en cada artículo

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto regir las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias policiales y los cuerpos de policía de la Administración Pública nacional, estatal y municipal, lo cual comprende: 1. El sistema de dirección y de

gestión de la Función Policial y la articulación de la carrera policial.2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, educación y desarrollo, planificación de la carrera, evaluación deméritos, ascensos, traslados, transferencias, valoración y clasificación de cargos, jerarquías, escalas de remuneraciones y beneficios, permisos, licencias y régimen disciplinario.3. Los derechos, garantías y deberes de los funcionarios y funcionarias policiales en sus relaciones de empleo público.

Artículo 2. La presente Ley tiene las siguientes finalidades: 1. Regular el sistema de administración de personal de los funcionarios y funcionarias policiales para garantizar su idoneidad en la prestación del servicio de policía.2. Establecer un régimen uniforme y razonable de remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales, que reconozca su compromiso institucional, formación, responsabilidades, desarrollo y desempeño profesional. Establecer la organización jerárquica y la distribución de las responsabilidades en los diversos ámbitos de decisión y ejecución de las instrucciones para el mejor cumplimiento de la Función Policial, común para los distintos ámbitos político-territoriales de desarrollo del servicio de policía.

Artículo 18. La gestión de la Función Policial corresponderá a los directores y directoras de los cuerpos de policía, de conformidad con la presente Ley, sus reglamentos y resoluciones, así como de las directrices del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana.

Esta ley normaliza aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos de las policías en el país, por lo tanto, establece los indicadores tratados en esta investigación relacionados con las variables necesidades y factores motivacionales, además de que deja establecido a los directivos con encargados de la gestión de la función policial.

Los siguientes artículos de igual manera se relacionan a la gestión de los funcionarios en aspectos que se relacionan a la motivación, se presentan resumidos:

- Artículo 15: Derechos y garantías.
- Artículo 30: De la formación continua y la acreditación.
- Artículo 31: Del reentrenamiento.
- Artículo 34: De los reconocimientos institucionales.
- Artículo 36: De las competencias y habilidades según los niveles jerárquicos y los rangos policiales (responsabilidades).
- Artículo 37: De la calificación de servicio y los ascensos.
- Artículo 38: Del ascenso administrativo y del cargo de gestión.
- Artículo 49: Información sobre cargo a ocupar.
- Artículo 50: Remuneraciones y beneficios sociales.
- Artículo 56: Salud y seguridad laborales.
- Artículo 58: Protección de la maternidad y paternidad.
- Artículo 59: Estabilidad absoluta.
- Artículo 63: Sistema de remuneraciones y beneficios sociales.
- Artículo 70: Dotación.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

2.4.1 Identificación y características de la Comandancia del Cuerpo de Policía del Estado Monagas

2.4.1.1 Reseña Histórica de Comandancia del Cuerpo de Policía del Estado Monagas

El 06 de Agosto del año 1937, se crea por decreto de la Asamblea Legislativa del Estado Monagas el Código de Policía del estado, siendo esta fecha tomada como la creación de la policía, dividida como: Administrativa, Judicial y Municipal, siendo esta última subdividida en urbana y rural, ejercida por personal policial uniformado, de carácter civil, la institución policial nace como Policía Municipal.

Para el 30 de Julio de 1965 se promulga el Nuevo Código de la Policía del Estado Monagas, el cual deroga el que estaba vigente, manteniéndose ejercida la dirección de la policía por personal civil, Siendo el comandante para esa época el Sr. Carmelo Lepage. El Cuartel de Policía y la Escuela de

Policía de nombre “Horacio Ducharne”, se encontraba ubicado en la Avenida Bolívar, al lado de donde se encuentra la actual Catedral de Maturín.

A partir del 11 de Noviembre de 1969 comienza a funcionar esta institución como Policía Estatal y pasa a ser comandada por oficiales de las Fuerzas Armadas de Cooperación (F.A.C) por orden del presidente de la República Dr. Rafael Caldera, para sustituir a los comandantes civiles en todo el territorio nacional. Siendo el primer comandante de la Policía del Estado Monagas el Tcnel. (G.N.) Manuel Rodríguez y el segundo Comandante el Cap. (G.N.) Ramón Rodríguez Figueroa, Entre sus logros se menciona: Los Oficiales y agentes empezaron a gozar de vacaciones remuneradas. Para Febrero de 1970 existían 20 comandos policiales.

Para el año 1971 recibe el cargo el Mayor (G.N.) Héctor Carvajal quien elabora un anteproyecto para una posible modificación del Código de Policía del Estado Monagas, motivado a la introducción de nuevos delitos como el tráfico de drogas. , plantea aumentar el número de efectivos, que para el momento era de 200 y la construcción de una nueva sede, en virtud que el espacio físico de la instalación donde funcionaba, era insuficiente para el número de policías.

Para El 5 de Junio de 1974 fue juramentado el nuevo comandante, el Mayor (G.N) Domingo Lara, entre sus logros se destacan: la creación de la Brigada Femenina, cuya primera graduación fue El 10 de Agosto de 1974, así como de una Brigada Motorizada. El 17 de Diciembre de 1975 el Cabo segundo de las Fuerzas Armadas Policiales, Hildebrando Rincón escribió la letra del himno de la Policía del Estado Monagas, la música la puso el maestro técnico del Ejército Luis Eduardo Peña Serrano, director de la Banda Marcial de la Quinta División de Infantería.

El 19 de Octubre de 1977 recibe como nuevo comandante el Tcnel (G.N.) Cruz Pérez Villanueva, entre sus logros: fue creado el Comité de Damas de la Policía el 22 de Abril de 1978 y se empieza a celebrar el día nacional del policía el 15 de julio. A partir de 1978, regresa para recibir de nuevo la Comandancia de Policía, pero ahora como Tcnel (G.N.), el Comandante Héctor Carvajal Sequera, y como segundo Comandante lo asiste el Capitán (G.N.) Pablo Vera.

Para el 5 de Mayo de 1982, es juramentado como Comandante de la Policía Estadal el Coronel (G.N.) Francisco Javier Aguilera Caraballo, A partir de aquí solo se ven Coroneles comandando la Policía del Estado Monagas. El 9 de Julio de 1983 recibe el mando el Cnel. (G.N.) Pedro Guillermo Gil Hernández, entre sus logros: se implementa personal y equipo especializado en la seguridad bancaria, se crea la premiación Agente del mes, por los méritos y trabajos acumulados del funcionario.

Para el año de 1984 el Coronel (G.N.) Abigail Villarroel Jiménez, asume las riendas de la policía del estado, siendo su segundo comandante el Mayor (G.N.) Freddy Donato Escobar. Para el 16 de Julio de 1985 comienza a funcionar la nueva Comandancia de la Policía del Estado en la vía La Cruz, lo que hoy se conoce como Avenida Bella Vista. Para 1986 recibe el mando el Coronel (G.N.) Alberto Enrique Álvarez Terán y entre sus logros están la Inauguración del Comando Unificado Policial, que concentraba alrededor de 200 funcionarios de la Policía Estadal.

A partir del año 1988 comanda la Policía Estadal el Coronel (G.N.) José Eduardo Avilé. Entre sus logros resalta: se dictaron las primeras Charlas acerca de las drogas a los funcionarios policiales y se realizaron los proyectos de ley de Protección Social al Policía y de un nuevo Código de Policía que fueron entregados a la Asamblea Legislativa del Estado. En el

año 1990 asume el mando de la policía el Coronel (G.N.) Héctor Eduardo Gil Torres y entre sus logros destacan: El 7 de Septiembre de 1991 se crea el preescolar “ Marcelina Betancourt de Matheus” con la finalidad de dar educación preescolar a los hijos de los funcionarios policiales, personal administrativo y obrero, con una cuota de la comunidad.

A partir del año 1992 comanda la Policía del Estado, el Coronel (G.N.) Ramón Alberto Robertis Pimentel (f) en su gestión se aprobó La Ley de Protección Social del Policía el 14 de julio de 1992, Entre las obras estructurales realizadas en la Comandancia se encuentran La plaza Bolívar, La Capilla religiosa, el Departamento Medico y el Consultorio Odontológico. Se edito una revista propia de la Policía, se crearon: la Escuela de Policía de Monagas con una capacidad de 120 alumnos, la Brigada Deportiva, la Brigada de Protección Juvenil, la Creación de la Policía Municipal de Maturín, que en principio comenzó a funcionar con personal de nuestra policía estatal siendo su primer Comandante el Inspector (PEM) Wilfredo Laverde Esparragoza. El 27 de Septiembre de 1994, es creada La Brigada Turística, el conjunto de música criolla de la Comandancia General de Policía, y el Fondo de Previsión Social.

A partir de 1996 dirige la Policía del Estado el Coronel (G.N.) Freddy Donato Escobar, cuyas obras y acciones pueden verse en la creación del hogar de cuidado diario, el parque infantil, la sala de juegos didácticos, la sala ginecológica, la Iglesia, El Premio “Estatuilla del Policía del Año”. El 26 de Agosto de 1999 recibió la Comandancia de Policía, El Coronel (G.N.) José Manuel Delmoral y entre sus logros podemos mencionar: se realiza un curso policial dirigido a reservistas que pasaron a formar filas en nuestra institución, el 22 de marzo del 2000 se instaló el primer centro Control Monagas (171), con un sistema digital. Se realizan convenios con reconocidas Universidades

en el estado, como la UNA, UDO, UGMA, UPEL, UNESR, IUPM de donde egresaron un gran número de funcionarios en carreras como: Educación, Ingeniería, Administración, Contaduría, Ciencias Policiales y Derecho entre otras. Se logran beneficios laborales como: el bono de alimentación (cesta ticket) y asistencia médica en una clínica privada.

A partir del 10 de Febrero del 2004, por primera vez, toma el mando de la Comandancia de Policía estatal, un Oficial de carrera Policial; el Comisario General (FAP) Wilfredo Laverde Esparragoza, egresado de la Escuela Región Central y de los Llanos que formaba Oficiales de Policía con el grado de Subinspector mención Orden Publico para los estados de Venezuela. En el periodo (2004-2008) y parte del año 2009 la dirección de esta institución fue ejercida por oficiales de policía y profesionales de organismos afines.

A finales del 2009, luego de una crisis institucional y una política de seguridad publica improvisada en el Estado Monagas, fue designado Director de la Policía Estatal el ciudadano CORONEL (GNB) LUIS ROBERTO ARRAYAGO CORONEL, a partir de esta fecha el hoy GRAL/BGDA (FANB) LUIS ROBERTO ARRAYAGO CORONEL, se planteó la dignificación y mejoras sociales de la gran familia policial, propulsando en todo momento los valores éticos, morales, familiares y ciudadanos. Actualmente en su gestión se pueden mencionar los logros siguientes: Adecuación y reforma del preescolar “Marcelina Betancourt de Matheus”, Reparación de la fachada del edificio donde funciona las oficinas administrativas de la Dirección de policía, entrega de uniformes y botas al personal policial, dignificación en materia habitacional: logrando gestionar viviendas dignas para casi 300 funcionarios policiales.

En Enero del 2012 el GRAL/BGDA (FANB) LUIS ROBERTO ARRAYAGO CORONEL, Director de la Policía Socialista del Estado Monagas, comienza las gestiones ante el Ministerio del Poder Popular para las Relaciones del Interior y Justicia; órgano rector en materia policial en el país, para solicitar la implementación del Dispositivo Bicentenario de Seguridad (DIBISE) en el Estado Monagas. El 18 de Abril del año 2012, por Resolución Conjunta números; 065 y 022346 de los Ministerios del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia y para la Defensa, se designo al GRAL/BGDA (FANB) LUIS ROBERTO ARRAYAGO CORONEL, como Coordinador Regional del Dispositivo Bicentenario de Seguridad (DIBISE) logrando de igual manera la dotación e incorporación de unidades motos de alta cilindrada y de unidades radio patrulleras acordes para el servicio de vigilancia y patrullaje. Quedando bajo su control operacional los diferentes órganos de prevención y seguridad ciudadana del Estado Monagas.

2.4.1.2 Misión

Ejercer el servicio de policía en su espacio territorial y ámbito de competencia, primordialmente orientados hacia actividades preventivas y control del delito, con estricta sujeción a los principios y lineamientos establecidos en su legislación, sus reglamentos y directrices dictados por el órgano rector.

2.4.1.3 Visión

Preservar la seguridad y el orden público, garantizando los derechos humanos, velar por la seguridad de las personas los bienes públicos y privados, así como la correcta distribución del personal según la necesidad

de los servicios en el ámbito político territorial de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

2.4.1.4 Estructura organizativa de la comandancia del cuerpo de policía del estado Monagas

La estructura organizativa de las tres niveles jerárquicos siendo los mismos: NIVEL SUPERIOR: el mismo está compuesto por las oficinas con rango de Dirección; NIVEL DE APOYO: está conformado por diferentes divisiones, departamentos y oficinas necesarias para el funcionamiento administrativo; y NIVEL SUSTANTIVO: se refiere a la parte operacional, la cual se encuentra en contacto directo con las comunidades, en tal sentido se tomaron dichas directrices para la elaboración del organigrama del cuerpo de policía del Estado Monagas.-

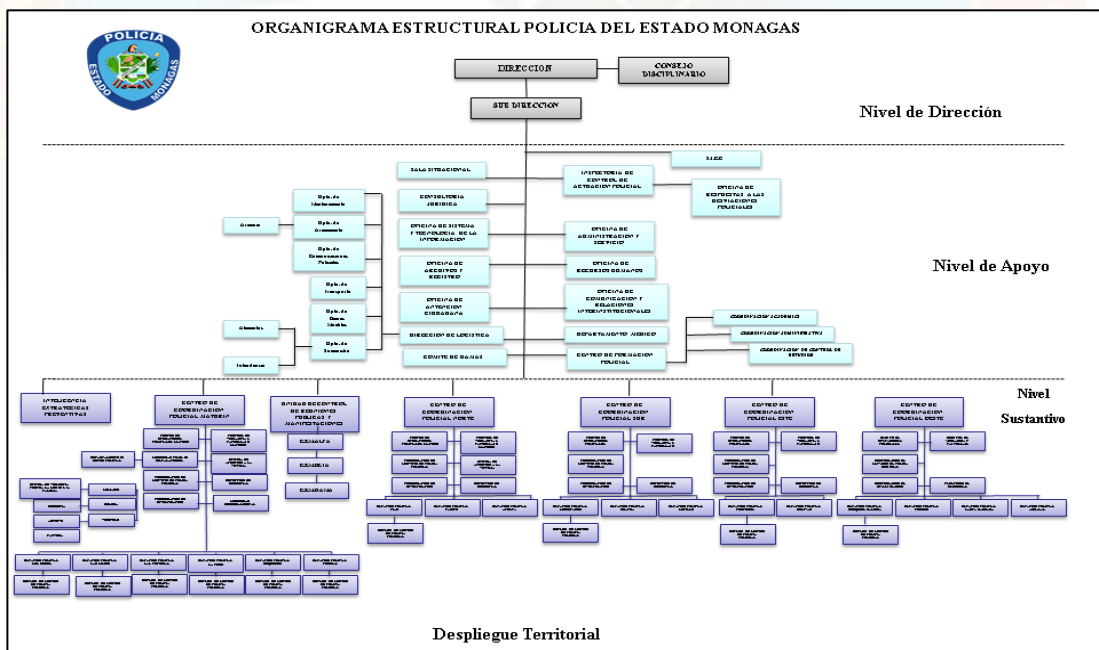


Figura 2 Estructura Organizacional del Cuerpo de Policía del estado Monagas

Fuente: Proporcionada por la oficina de enlace de talento humano de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas. (2019)

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

Fontaines (2012) señala que las variables como su nombre lo indica, “son propiedades o atributos que tiene el objeto de estudio y que finalmente es lo que se termina estudiando” (p. 119). En este caso se estudiará la motivación de los funcionarios policiales adscritos a la Comandancia del Cuerpo de Policía del Estado Monagas, y entre las variables a estudiar se encuentran las siguientes:

- **Necesidades Motivacionales:** Se refiere a las necesidades prioritarias de los funcionarios de la institución policial.
- **Factores de Motivación:** Son las condiciones en el contexto laboral que inciden o impulsan el desempeño positivo o negativo del funcionario.
- **Elementos de Motivación:** son los componentes de la conducta del individuo que conforman el acto de motivación.
- **Estrategias de Motivación:** acciones que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los funcionarios

Cuando se tiene una variable compleja integrada por diversos aspectos esta debe ser subdividida en componentes más simples que sean más fáciles de medir los cuales son conocidos como dimensiones. Para operacionalizar una variable según Sabino (2007), “es necesario, en primer lugar, conocer su definición teórica y las diferentes dimensiones en las que puede ser subdividida, a continuación se establecen los indicadores que permitan describir el comportamiento de la variable” (p. 52). Es así como la operacionalización de las variables permite asignarles un significado a las mismas, describiéndolas en términos observables y comprobables para poder identificarlas, a través de la caracterización proporcionada por sus indicadores.

En función de los objetivos específicos se especifican las variables que serán objeto de estudio en el cuadro 1 de operacionalización de las variables mostrado en la siguiente página:

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

| Objetivos Específicos | Variable | Definición Conceptual | Dimensión | Indicadores |
|---|----------------------------|---|--|--|
| 1. Diagnosticar las necesidades motivacionales presentes en los funcionarios policiales, que labora en la comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas. | Necesidades Motivacionales | Se refiere a las necesidades prioritarias de los funcionarios de la institución policial. | Tipos de Necesidades | -Logro -Poder -Afilación -Estima -Incentivo |
| 2. Establecer los factores de motivación presentes en el interior de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas. | Factores de Motivación | Son las condiciones en el contexto laboral que inciden o impulsan el desempeño positivo o negativo del funcionario. | Factores al interior de las organizaciones | - Delegación de autoridad - Trabajo en si mismo -Reconocimiento - Ascenso -Responsabilidad -Políticas de la institución - Supervisión - Salario -Condiciones laborales -Relaciones Interpersonales -Castigos y sanciones -Crecimiento |
| 3. Determinar los elementos de motivación que están definidos en los funcionarios policiales de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas. | Elementos de Motivación | Son los componentes de la conducta del individuo que conforman el acto de motivación. | Conductas | -Necesidades -Esfuerzo -Metas |
| 4. Establecer las estrategias motivacionales utilizadas por parte de la institución con los funcionarios de la institución policial. | Estrategias Motivacionales | Acciones que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables | Acciones | -De confort -Trabajo en equipo -Comunicación -Recompensa |

| | | | | |
|--|--|--------------------|--|--|
| | | a los funcionarios | | |
|--|--|--------------------|--|--|

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2018)



CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En esta etapa de la investigación se indican las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos a utilizar para el logro de los objetivos propuestos.

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se realizara una investigación de carácter mixta es decir, de campo-proyectiva, ya que la información será recabada directamente y de fuentes primarias de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del estado Monagas. Por otra parte la investigadora propone el desarrollo de alternativas de acción general para elevar la motivación del funcionario de la comandancia del cuerpo de policía del estado Monagas, cuya aplicabilidad estará sujeta a la alta gerencia de la institución. Arias (2016) refiere en relación a los estudios de campo:

Es aquella en la 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 investigación pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31)

Por otra parte Hurtado (2012) Refiere en relación a los estudios proyectivos: “Este tipo de investigación propone solucionar una investigación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.122).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se realizara una investigación a nivel descriptivo, lo cual permitirá llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades motivacionales de los funcionarios de la comandancia del cuerpo de policía del Estado Monagas, lo que servirá de base para la elaboración de la propuesta. Tamayo y Tamayo (2004) señalan: “La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición y procesos de los fenómenos” (p.46).

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

La población, según Ballestrini (2010) se refiere a “cualquier conjunto de elementos der las que se quiere conocer o investigar alguna de sus características” (p. 126). La población objeto de la presente investigación estuvo conformada por 326 funcionarios discriminados en 23 jefes y 303 funcionarios subalternos, tal como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de la Población de Investigación

| DIRECTIVOS | FUNCIONARIOS SUBALTERNOS | TOTAL |
|-------------------|-------------------------------------|--------------|
| 23 | 303 | 326 |

Fuente: Elaborado por la autora Urdaneta (2008)

3.3.1 Criterios para cálculo de la muestra de funcionarios

La investigadora decidió trabajar con la totalidad de los jefes por considerarse relativamente pequeño; sin embargo los funcionarios subalternos 303 es considerada una población numerosa. En tal sentido, se

utilizara el muestreo probabilístico para poblaciones finitas denotado con la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Leyenda:

n= Tamaño de la muestra.

e= Error de estimación.

N= Población total.

Sustituyendo.

$$n = \frac{303}{(0,09)^2(303 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{303}{0,0081(302) + 1}$$

$$n = \frac{303}{2,4462 + 1}$$

$$n = \frac{303}{3,4462}$$

$$n = 87,92 \approx 88$$

$$n = 88$$

La muestra de investigación para el caso de los funcionarios subalternos fue de 88 sujetos.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Tamayo (2010), como “la expresión operativa del diseño de investigación y que específica concretamente como se hizo la investigación” (p. 126). Así mismo Bizquera, (2006), define las técnicas como “aquellos medios técnicos que se utiliza para registrar observaciones y facilitar el tratamiento de las mismas” (p. 28). Para lograr los objetivos propuestos se utilizarán las siguientes técnicas:

3.4.1 La Recopilación Bibliográfica

Esta técnica permitirá el acopio de información vinculada a la motivación de fuentes diversas (libros, revistas científicas e internet), lo cual servirá de base para el análisis de los datos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan: “Una vez identificadas las fuentes primarias pertinentes es necesario localizarlas en las bibliotecas físicas y electrónicas, filmotecas, hemerotecas, videotecas u otros lugares donde se encuentren (incluido los sitios en internet) (P. 71)

3.4.2 Observación Participante

Esta técnica permitirá recabar información relevante vinculada a la dinámica organizacional en la comandancia general de la policía del Estado Monagas y que pudiera estar afectando la motivación de los funcionarios de la institución. En este caso la investigadora forma parte de la realidad objeto de estudio como personal directivo. Palella y Martins (2010) señalan: “La observación es participante cuando el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para obtener la información “desde adentro“(P.118)

3.4.3 El Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que las respuestas no sea ambigua (Palella y Martins, 2010, p 151).

En la presente investigación se diseñaron dos instrumentos, uno para los funcionarios subalternos y otro para los directivos. El instrumento de los funcionarios permitió medir las variables de estudio: necesidades motivacionales, factores de motivación, elementos motivacionales y estrategias motivacionales, consta de 24 items presentado bajo un escalamiento de frecuencia (Escala de Lickert) atendiendo a las alternativas de respuesta siempre, casi siempre, eventualmente, pocas veces y nunca, el cual recoge las opiniones de los sujetos ante diferentes interrogantes.

El cuestionario a los directivos, contiene 10 interrogaciones variadas pues contiene preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas y mixtas, que permitirán el estudio de las variables desde el punto de vista de la institución.

Escala de Valores de las necesidades motivacionales según Sashkin (1996)

Será utilizado el valor de las necesidades motivacionales en los funcionarios. cada indicador tiene un mínimo de 1 punto y un máximo de 5, Las puntuaciones altas, de 4 puntos o más, indican que las necesidades motivacionales medidas por esa escala son muy importantes para la persona; entre 3 y 3,9 puntos indican que son relativamente importantes;

entre 2 a 2,9 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 2, muestra que no son en absoluto importantes Sashkin, M. (1996).

| | |
|-------------------|---------------------------|
| De 4 a 5 puntos | Muy importantes |
| De 3 a 3,9 puntos | Relativamente importantes |
| De 2 a 2,9 puntos | Escasamente importantes |
| De 1 a 1,9 puntos | En absoluto importantes |

3.5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Fortaines (2012) refiere:

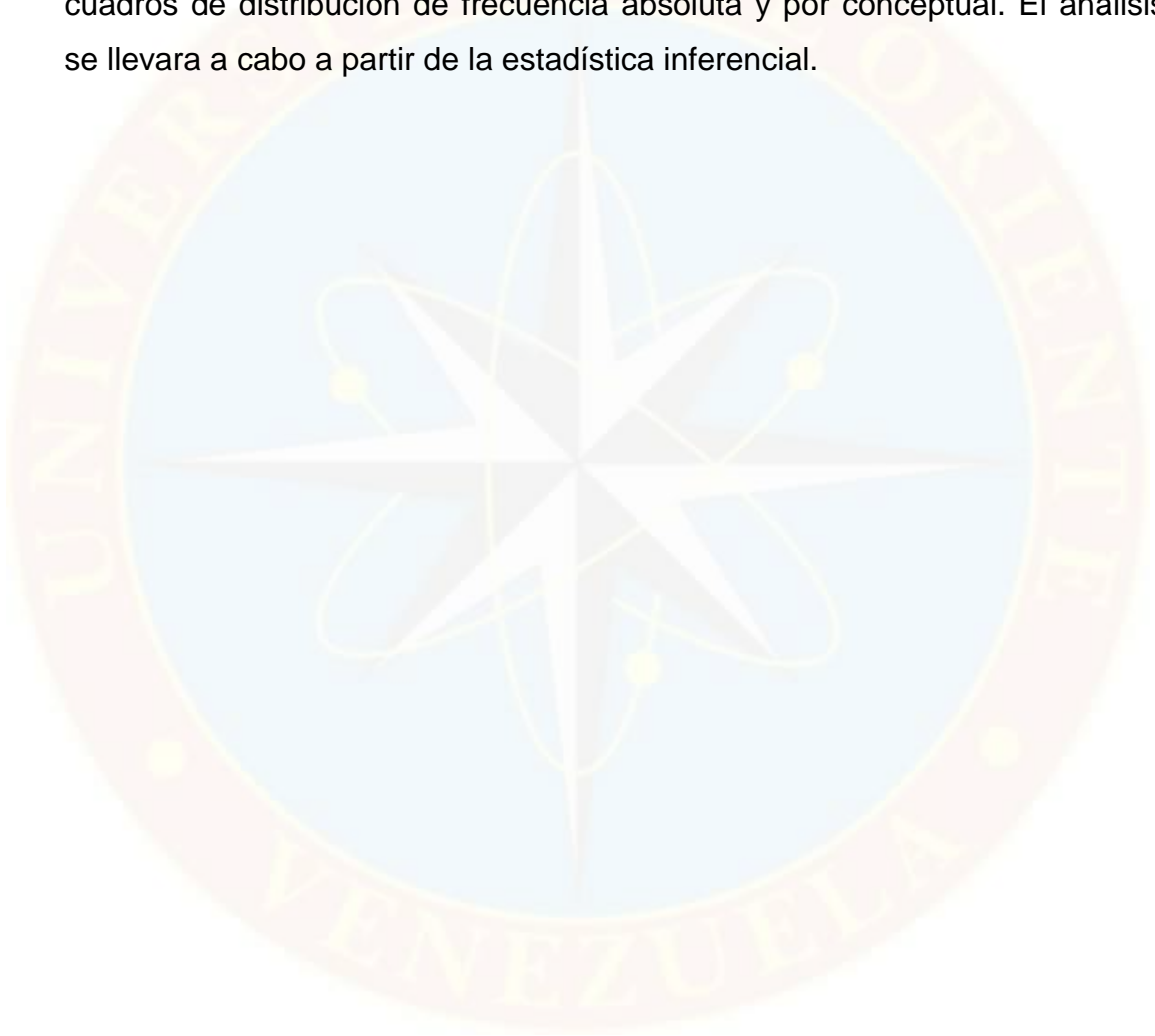
La validez de un instrumento de investigación representa la certeza de que el instrumento está midiendo la variable o el contexto teórico que decimos que mide. En tal sentido el instrumento debe ser sometido a varios procesos para llegar a establecerla. De modo inicial, se estudia la validación de contenido, a través de una técnica conocida como panel de expertos o juicio de expertos (P.151)

El cuestionario será validado a partir de la técnica denominada panel o juicio de expertos tanto a nivel metodológico como de contenido por parte de especialistas de reconocida trayectoria lo cual permitirá afinar el instrumento previo a su aplicación definitiva.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISIS

Analizar, según Cázares (2010), significa “desatar, descomponer, separar, tomar un todo y dividirlo en sus elementos constitutivos”. (p.135). En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos

los datos que se obtengan: clasificación, registro, codificación y tabulación. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos. Una vez aplicado el cuestionario, los datos serán tabulados en cuadros de distribución de frecuencia absoluta y por conceptual. El análisis se llevara a cabo a partir de la estadística inferencial.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados, es una tarea donde se debe desarrollar una interpretación profunda y específica de los hallazgos. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2000), señalan que este consiste “en reclasificar el material recogido desde diferentes puntos de vista hasta optar por el más preciso y significativo” (p. 104). En este capítulo se presenta el análisis de los resultados en la investigación sobre las alternativas de acción gerencial para elevar la motivación del funcionario policial que labora en la comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas.

Al efecto, Hurtado (2000) señala que:

En este proceso se clasifican y ordenan los datos en tablas o cuadros y gráficos, se explican y comentan los resultados obtenidos en la investigación, en base a esta teoría se pretende mostrar el cuadro, explicando de forma clara para facilitar la interpretación de cada ítem. (p. 58).

De este modo, en el presente capítulo se presenta la información recolectada a través del instrumento en tablas de doble entrada con la frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por los encuestados. A continuación se presentan los resultados de la escala de 24 ítems aplicada a 88 funcionarios subalternos y el cuestionario mixto a 23 directivos de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas. A los mismos les fue realizado un análisis descriptivo, conceptual e inferencial, de manera de contrastar las respuestas con los enfoques teóricos estudiados en la investigación.

4.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES MOTIVACIONALES PRESENTES EN LOS FUNCIONARIOS POLICIALES, QUE LABORAN EN LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS

El estudio de la variable necesidades motivacionales, en el instrumento aplicado a los funcionarios policiales de la Comandancia de Policía del estado Monagas arrojó los siguientes resultados mostrados en el cuadro 3.

Cuadro 3. Distribución Absoluta y Porcentual en relación a la variable necesidades motivacionales presentes en los funcionarios policiales de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas.

| ITEM/ INDICADOR | Nunca | | Casi Nunca | | Eventualmente | | Casi Siempre | | Siempre | |
|--------------------|-------|----|------------|----|---------------|----|--------------|----|---------|----|
| | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % |
| 1. Logro | 0 | 0 | 5 | 5 | 12 | 14 | 29 | 33 | 42 | 48 |
| 2. Poder | 17 | 19 | 4 | 5 | 9 | 10 | 20 | 23 | 38 | 43 |
| 3. Afiliación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 10 | 79 | 90 |
| 4. Estima | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 14 | 21 | 24 | 55 | 62 |
| 5. Incentivo | 0 | 0 | 58 | 66 | 17 | 19 | 4 | 5 | 9 | 10 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios policiales de la Comandancia de Policía del estado Monagas (2018)

En el cuadro 2, mostrado anteriormente se encuentran las respuestas con su valor absoluto y porcentual determinado para cada indicador, que permitirán medir las necesidades motivacionales de los funcionarios subalternos del Cuerpo de Policía del estado Monagas. A partir de allí tomaremos los valores absolutos de cada indicador, y se multiplicara por la calificación de cada respuesta, interpretadas a partir de la escala de Lickert utilizada (1= Nunca, 2= Casi Nunca, 3= Eventualmente, 4= Casi siempre, 5= Siempre) para determinar la tendencia media o valor promedio de cada necesidad en relación a las repuestas emitidas por los 88 sujetos de

investigación, a través de la hoja de cálculo del programa Excel 2013. A continuación se presentan las tablas con los cálculos para cada indicador.

Cuadro 4. Cálculo del Valor promedio para el indicador: necesidades de logro.

| Escala | Nunca | Casi nunca | Eventualmente | Casi Siempre | Siempre | Total Sujetos | |
|------------------------|-------|------------|---------------|--------------|---------|---------------|--|
| Sujetos | 0 | 5 | 12 | 29 | 42 | 88 | |
| Factor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Valor | 0 | 10 | 36 | 116 | 210 | | |
| Valor Total Respuestas | | | | | | 372 | |
| PROMEDIO | | | | | | 4,23 | |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

Como puede observarse en el cuadro anterior el valor promedio para el indicador logros de la variable necesidades motivacionales, es de 4,23 puntos. Las necesidades de logro se refieren a conseguir lo que desea, para los efectos de esta investigación, será en el campo laboral.

Cuadro 5. Cálculo del valor promedio para el indicador necesidades de poder

| Escala | Nunca | Casi nunca | Eventualmente | Casi Siempre | Siempre | Total Sujetos | |
|------------------------|-------|------------|---------------|--------------|---------|---------------|--|
| Sujetos | 17 | 4 | 9 | 20 | 38 | 88 | |
| Factor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Valor | 17 | 8 | 27 | 80 | 190 | | |
| Valor Total Respuestas | | | | | | 322 | |
| PROMEDIO | | | | | | 3,66 | |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

De acuerdo la cuadro 5, el valor promedio de las necesidades de poder es de 3,66 puntos, está relacionado con tener la facultad o el medio de hacer una cosa.

Cuadro 6. Cálculo valor promedio indicador: necesidades de afiliación

| Escala | Nunca | Casi nunca | Eventualmente | Casi Siempre | Siempre | Total Sujetos | |
|------------------------|-------|------------|---------------|--------------|---------|---------------|------|
| Sujetos | 0 | 0 | 0 | 9 | 79 | 88 | |
| Factor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Valor | 0 | 0 | 0 | 36 | 395 | | |
| Valor Total Respuestas | | | | | | 431 | |
| PROMEDIO | | | | | | | 4,90 |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

Como se puede observar en el cuadro 6, el valor promedio del indicador necesidades de afiliación es de 4,90 puntos, se relacionan con la necesidad de asociarse con otra persona dentro de una organización.

Cuadro 7. Cálculo del valor promedio del indicador necesidad de estima.

| Escala | Nunca | Casi nunca | Eventualmente | Casi Siempre | Siempre | Total Sujetos | |
|------------------------|-------|------------|---------------|--------------|---------|---------------|------|
| Sujetos | 0 | 0 | 12 | 21 | 55 | 88 | |
| Factor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Valor | 0 | 0 | 36 | 84 | 275 | | |
| Valor Total Respuestas | | | | | | 395 | |
| PROMEDIO | | | | | | | 4,49 |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

El valor promedio del indicador necesidades de estima es de 4,49 puntos, esta referido a consideración o aprecio e una persona por su calidad o circunstancia.

Cuadro 8. Cálculo del valor promedio del indicador: necesidades de incentivo

| Escala | Nunca | Casi nunca | Eventualmente | Casi Siempre | Siempre | Total Sujetos |
|------------------------|-------|------------|---------------|--------------|---------|---------------|
| Sujetos | 0 | 58 | 17 | 4 | 9 | 88 |
| Factor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Valor | 0 | 116 | 51 | 16 | 45 | |
| Valor Total Respuestas | | | | | 228 | |
| PROMEDIO | | | | | | 2,59 |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

El valor promedio del indicador necesidades de incentivo es de 2,59 puntos, indica lo que mueve a desear una cosa o hacerla.

Ahora bien cada indicador tiene un mínimo de 1 punto y un máximo de 5, Las puntuaciones altas, de 4 puntos o más, indican que las necesidades motivacionales medidas por esa escala son muy importantes para la persona; entre 3 y 3,9 puntos indican que son relativamente importantes; entre 2 a 2,9 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 2, muestra que no son en absoluto importantes Sashkin, M. (1996). El cuadro a continuación, permite comparar los valores de cada indicador para calificarlo.

Cuadro 9. Escala de Valores de las necesidades motivacionales según Sashkin

| | |
|-------------------|---------------------------|
| De 4 a 5 puntos | Muy importantes |
| De 3 a 3,9 puntos | Relativamente importantes |
| De 2 a 2,9 puntos | Escasamente importantes |
| De 1 a 1,9 puntos | En absoluto importantes |

Fuente: Adaptado de El Cuestionario MbM.
Gestión por Motivación de Sashkin, M. (1996)

A continuación se mostraran los resultados de los indicadores pertenecientes a la variable necesidades de motivación:

Cuadro 10. Valor promedio de las necesidades motivacionales en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

| INDICADOR | PROMEDIO |
|------------|----------|
| Logro | 4,23 |
| Poder | 3,66 |
| Afiliación | 4,90 |
| Estimación | 4,49 |
| Incentivo | 2,59 |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

Como se puede observar en el cuadro 9, el indicador con más puntaje obtuvo, y que puede ser tomado como la mayor necesidad motivacional de los funcionarios del Cuerpo Policial del estado Monagas, es el de afiliación, con 4,90 en el promedio, y el factor con menos puntaje, y representaría la menor necesidad motivacional es el de incentivo con 2,59 puntos.



Gráfico 1. Valores promedios de las necesidades motivacionales presentes en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

El gráfico 1 permite observar que las necesidades de afiliación (4,90), de estimación (4,49) y de logro (4,23), en ese orden son muy importantes para los funcionarios al comparar con la escala de Sashkin, presentada en el cuadro 8 (pág. 58), la necesidad de poder (3,66) es relativamente importante, y la necesidad de incentivos (2,59) es escasamente importante. Igualmente es evidente que entre las tres primeras hay una diferencia relativa, mientras que en comparación con el último lugar hay una diferencia de 2 puntos y más.

De acuerdo a estos resultados, al representar jerárquicamente las necesidades motivacionales de los funcionarios de la Policía del estado Monagas resulta la siguiente pirámide (Maslow, 2003):



Figura 3. Jerarquía de las Necesidades Motivacionales presentes en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

Analizando la figura 3, se puede inferir que los funcionarios subalternos del Cuerpo de Policía del estado Monagas, en primer lugar, buscan cubrir sus necesidades de incentivos en el ámbito laboral, por eso se encuentran en la base de la pirámide. Los incentivos juegan un papel importante pues es un hecho reconocido que todo trabajador presta un servicio para obtener un sueldo o salario, con que cubrir sus necesidades básicas (comer, vestir, entre otros) y obtener otros beneficios como bienes materiales o de servicio (casa, carro, viajes, por ejemplo). Sin embargo, de acuerdo a los resultados es el menos motivante en lo que se refiere al trabajo que desempeña.

El segundo eslabón de la pirámide de las necesidades detectadas en los funcionarios, serían las de poder, es decir para estos funcionarios el tener autoridad, tomar libremente decisiones, ejercer dominio sobre otras personas, no es el principal factor motivacional, sin embargo tampoco deja

de ser importante, dado el puntaje que obtuvo en la escala. McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control, por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo.

En tercer lugar, se encuentran las necesidades de logro, aunque consiguió una puntuación que la considera entre las más importantes, quiere decir, que los funcionarios les motivan realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel, todo porque desean tener éxito, porque como lo manifiesta McClelland, “los individuos suelen realizar las tareas más difíciles, arriesgarse porque quien arriesga gana y así se logra el éxito”.

De igual manera, el cuarto eslabón de la pirámide, se encuentra la necesidad de estima, quiere decir que, significa de acuerdo a McClelland, que los funcionarios tienen una gran necesidad de asociación, suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Se evidencia que buscan sentirse queridos, y a la vez premiados por sus superiores, lo que puede motivarlo a esforzarse en obtener las metas de la institución.

Por último, como la necesidad más motivadora que tienen los funcionarios está la necesidad de afiliación, lo cual significa que buscan mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros, tienen el deseo humano de relacionarse con las demás personas, y mantener relaciones interpersonales y amistades para poder acercarse e integrarse en la organización. Estas personas desean gustar y ser aceptados, dan mucha importancia a la relación personal, también a la aceptación de las normas de su grupo de trabajo y prefieren la cooperación sobre la competición.

La institución puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos laborales.

4.2 FACTORES DE MOTIVACIÓN PRESENTES EN EL INTERIOR DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS

Para darle respuesta a este objetivo se procedió a analizar la respuesta a la segunda parte del cuestionario, variable factores de motivación, y contiene 12 ítems. El cuadro 10, muestra la distribución absoluta y porcentual de las respuestas de los encuestados a cada uno de los ítems.

Cuadro 11. Distribución porcentual y absoluta en relación a la variable factores motivacionales presentes en los funcionarios de la Comandancia de Policía del estado Monagas

| INDICADOR | Nunca | | Casi Nunca | | Eventualment e | | Casi Siempre | | Siempre | |
|-----------------------------|-------|----|------------|----|-------------------|----|-----------------|----|---------|----|
| | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % |
| Delegación de Autoridad | 18 | 20 | 40 | 45 | 5 | 6 | 22 | 25 | 3 | 3 |
| Trabajo en sí mismo | 38 | 43 | 30 | 34 | 7 | 8 | 8 | 9 | 5 | 6 |
| Reconocimiento | 30 | 34 | 42 | 47 | 3 | 3 | 10 | 11 | 3 | 3 |
| Ascenso | 41 | 46 | 37 | 42 | 1 | 1 | 8 | 9 | 1 | 1 |
| Responsabilidad | 49 | 55 | 28 | 32 | 7 | 8 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| Políticas de la institución | 12 | 14 | 33 | 37 | 13 | 15 | 24 | 27 | 6 | 7 |
| Supervisión | 19 | 21 | 35 | 40 | 10 | 11 | 19 | 21 | 5 | 6 |
| Salario | 30 | 34 | 45 | 51 | 7 | 8 | 5 | 6 | 1 | 1 |
| Condiciones laborales | 29 | 33 | 47 | 53 | 6 | 7 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| Relaciones interpersonales | 9 | 10 | 9 | 10 | 29 | 33 | 31 | 35 | 10 | 11 |

| INDICADOR | | Nunca | | Casi Nunca | | Eventualment e | | Casi Siempre | | Siempre | |
|-----------------------|---|-------|----|------------|----|-------------------|----|-----------------|----|---------|---|
| | | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % |
| Castigos sanciones | y | 22 | 25 | 40 | 45 | 11 | 12 | 12 | 14 | 3 | 3 |
| Crecimiento | | 30 | 34 | 44 | 50 | 5 | 6 | 7 | 8 | 2 | 2 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios policiales de la Comandancia de Policía del estado Monagas (2018)

De acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro 10, el factor delegación de autoridad, el 45% dijo que casi nunca cree que su superior tiene la confianza para que tome decisiones en acciones de su puesto de trabajo, el 25% aseguró que casi siempre, el 20% señaló que nunca, el 6% eventualmente y el 3% siempre. La delegación significa transferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo determinadas actividades. En todo el proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le encomiendan las actividades (Cuevas, 2014). Es necesaria para un funcionamiento ágil y eficaz de una empresa, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la empresa, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados. Se infiere por las respuestas que, el superior no les demuestra a los funcionarios subalternos, la debida confianza para delegar responsabilidades y autoridad en algunas actividades, lo cual significa que este factor no está desarrollado por los directivos de la institución, perdiéndose así la oportunidad de motivar a los subalternos.

Por otro lado, el factor trabajo en sí mismo fue respondido así: 43% dijo que nunca, 34% casi nunca, 9% aseguró casi siempre, 8% que eventualmente y 6% siempre, todo ello en relación al ítem si la naturaleza del trabajo que realiza lo impulsa a seguir desempeñándolo. El contenido de la

tarea o del trabajo se experimenta cuando la persona percibe que el trabajo que desarrolla tiene una utilidad para la organización. Además para dotar de contenido al trabajo o a la tarea, ésta debe ofrecer al trabajador la posibilidad de desarrollar sus conocimientos o capacidades. De acuerdo, a las respuestas se evidencia, que los servicios que prestan los funcionarios, pueden estar realizándose con un bajo nivel de motivación, pues no sienten impulsos para seguir desempeñándolos. Esto hace necesario que los directivos desarrollen estrategias encaminadas a que las tareas y funciones de los subalternos les produzcan satisfacción.

En cuanto al factor reconocimiento, 47 % señalan que casi nunca sienten que reciben el debido reconocimiento por las tareas que realizan, el 34% indicó que nunca, el 11% casi siempre, el 3% y otro 3% aseguran eventualmente y siempre respectivamente. Según Spitzer (2005) el mensaje que se envía a través del reconocimiento se puede ver u oír por toda la empresa. Esto puede ser una ventaja, porque el premio puede operar como un modelo positivo para un número importante de empleados. Este anhelo puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos. Se infiere que en la institución es necesario optimizar la forma en que se utiliza el factor reconocimiento, ya que la forma como se implementa en la actualidad no es satisfactorio para los funcionarios, por lo tanto no funciona como motivante positivo, pues un reconocimiento es la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Asimismo el factor ascenso, el 46% asegura que nunca el trabajo que realiza le permitiría ascender más rápido en su trabajo, 42% dice que casi

nunca, 9% casi siempre, un 1% dice eventualmente, y otro 1% siempre. El ascenso por méritos, como incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones. Está directamente relacionado con la motivación al logro. Para Urquieta (2006) el sentido de logro y el trabajo mismo, son los determinantes más importantes en el personal. En los funcionarios policiales, el régimen de ascenso está regulado en la Ley del Estatuto de la Función Policial, en el artículo 37, se establecen los requisitos básicos, como los numerales 1 y 2 que establecen:

1º. Los y las oficiales deberán haber cursado y aprobado un mínimo de un año de formación en la institución académica nacional especializada en seguridad, además de haber aprobado el concurso y culminado en forma exitosa el período de prueba a que se refiere esta Ley, demostrando un alto sentido de pertenencia e identidad institucional. 2º. Los y las oficiales agregados deberán contar con una antigüedad de tres años como mínimo como oficial y, a nivel de educación formal, con tres semestres aprobados de educación a nivel de técnico superior universitario, demostrando capacidad para organizar y supervisar grupos pequeños de funcionarios y funcionarias policiales en tareas sencillas.

En este sentido se debe hacer notar, que existe poca motivación en los funcionarios para acceder a la profesionalización y a la educación universitaria, razón por la cual no pueden acceder a los beneficios de ascenso, por lo cual se necesita en primer lugar motivarlos a los estudios, a la identidad institucional y sentido de pertenencia, de manera que puedan motivarse a la vez a mostrar un alto desempeño y aspirar a los ascensos establecidos, todo ello en beneficio del mismo funcionario.

Seguidamente, se ubica el factor responsabilidad, y las respuestas fueron: 55% aseguró que nunca su supervisor le había encargado responsabilidades diferentes a su puesto de trabajo, 32% dijo que casi

nunca, 8% indicó que eventualmente, 3% señaló que casi siempre y 1% que siempre. Las responsabilidades delegadas en el mundo laboral, es en resumidas cuentas lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa. Por ello, la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones. De manera, que se evidencia que no existe en la institución voluntad de motivar a los funcionarios asignándoles nuevas responsabilidades, disminuyendo así sus posibilidades de demostrar sus capacidades, lo cual puede ser una de las causas de la desmotivación presente en los mismos.

A continuación en cuanto al factor, políticas de la institución, el 37% asegura que casi nunca le han sido transmitido para su conocimiento la misión y la visión del cuerpo de policía del estado Monagas, 27% dijo casi siempre, un 15% dijo eventualmente, 14% indicó que nunca y 7% que siempre. Para Daft (2007) las metas oficiales describen un sistema de valores para la organización, pueden proporcionar a los empleados un sentido de orientación, de manera que ellos sepan hacia dónde se dirigen en su trabajo. Esto puede ayudar a motivar a los empleados para que logren las metas, en especial si están implicados en la formulación de los objetivos. Se infiere que el desconocimiento de los funcionarios de las políticas institucionales como la misión, visión y objetivos, impide que se motiven con el logro de las metas institucionales, lo que afecta su desempeño.

En relación a otro factor, el de supervisión, 40% asegura que casi nunca la supervisión ejercida por sus superiores le motiva en su desempeño laboral como funcionario policial, 21% indicó que nunca y otro 21% que casi siempre, el 11% señaló que eventualmente y 6% que siempre. Según

Robbins (2002) la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. Mejorar la supervisión implicará transformar los estilos de dirección de los mandos. De allí que las respuestas emitidas por los funcionarios, evidencia que el estilo de supervisión que se está utilizando no está bien enfocado si no se logra motivar al personal para el cumplimiento de su tarea, es necesario entonces tratar de mejorar este factor con estrategias que lo conviertan en un óptimo motivador.

Con relación al salario, el 51% aseguró que casi nunca el dinero que gana le impulsa a seguir trabajando, 34% indicó que nunca, 8% dijo que eventualmente, 6% que casi siempre y solo un 1% indicó siempre. El salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado. (Losada, 2000). Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. Davis y Newstrom (1999) aseguran que el dinero es algo muy importante para los empleados ya que permiten adquirir bienes y servicios que satisfacen sus necesidades, sin embargo no ofrece todas las retribuciones necesarias para satisfacer las necesidades psicológicas de la persona. Las repuestas evidenciaron en este caso, que el salario que reciben los funcionarios no es un factor motivador que los impulse a seguir trabajando, especialmente si se coloca el actual escenario de crisis económica que vive el país. Es importante en este caso establecer un plan de incentivos monetarios y recreativos que puedan proporcionar al personal satisfacción al cubrir las necesidades más apremiantes para su bienestar.

En cuanto al factor condiciones laborales, el 53% de los funcionarios aseguró que casi nunca se siente motivado a realizar su trabajo policial con los equipos y materiales con los que cuenta, 33% dice que nunca, 7% aseguró que eventualmente, 5% que casi siempre y 2% que siempre. Según Baron (1996), parte importante del clima organizacional la conforma las condiciones del ambiente de trabajo y se dice que tiene un efecto directo en el desempeño de los colaboradores. Se da mucha importancia al ambiente laboral, es decir, los empleados prefieren un trabajo donde se garantiza la comodidad personal. Los estudios revelan que los trabajadores prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo. Las condiciones laborales en el caso del comando policial, están relacionadas a la necesidad de seguridad, una vez satisfecha, facilitará y/o garantizará la integridad física del personal policial; asimismo su salud y su persona, contando con una infraestructura y equipamiento adecuado en los comandos donde labora, lugar considerado como segundo hogar durante su carrera policial. Es evidente la disconformidad del personal subalterno con las condiciones laborales presentes en las instalaciones de la institución, el mobiliario y el equipamiento de seguridad no ofrece condiciones adecuadas para elevar los niveles de efectividad de la acción policial, se denota que el personal policial percibe que sus jefes no muestran interés para revertir ésta situación negativa, influencia que paulatinamente va a generar pasividad y rutina cuando realice su labor diaria.

Sobre el factor relaciones interpersonales, el 35% asegura que casi siempre en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo prevalece un ambiente de compañerismo y apoyo entre todos, el 33% aseguró que eventualmente y el 11% que siempre, por otro lado un 10% señaló que nunca y otro 10% que casi nunca. Para Fernández (2006) las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse, y el

apoyo social son factores importantes para amortiguar los aspectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo. Las personas no sólo ganan dinero con su trabajo o realizan logros tangibles. Casi siempre, el trabajo satisface su necesidad de la interacción social. Por ello, no debe sorprender que tener compañeros de trabajos amistosos y buenos aumente la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe constituye también un importante determinante de la satisfacción. Se evidencia que el factor relaciones interpersonales es uno de los pocos que se presentan de forma positiva, y que es valorada por los funcionarios, pues la mayoría destacó la existencia de compañerismo y buenas relaciones entre compañeros, factor este que debe ser incrementado a fin de elevar la motivación del personal.

Otro factor estudiado fue los castigos y sanciones, y el resultado muestra que el 45% de los funcionarios asegura que casi nunca su buen comportamiento laboral está motivado a evitar los castigos y sanciones que imponen en la Comandancia del Cuerpo Policial, un 25% dijo que nunca, el 14% casi siempre, el 12% dijo eventualmente y un 3% que siempre. Los castigos y sanciones, son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional, y o violación de leyes y reglamentos legales. Como se evidencia de las respuestas, el buen comportamiento de los funcionarios por lo general no lo motiva el hecho de evitar una sanción o un castigo. En la policía existe un régimen disciplinario, que se vuelven normas de conducta para los funcionarios. Sin embargo el peligro de las sanciones y castigos se convierten en desmotivantes cuando son aplicadas de manera injusta y no cumplen con las normativas dispuestas para eso.

Por otro lado, el factor crecimiento obtuvo las siguientes respuestas: el 50% de los funcionarios encuestados piensan que casi nunca el trabajo como funcionario policial le brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas, 34% dijo que nunca, 8% dijo que casi siempre, 6% señaló que eventualmente, y el 2% indicó que siempre.

El crecimiento laboral es importante tanto para el empleado como para la empresa, es decir, al permitir que los empleados puedan mejorar sus habilidades y conocimientos mientras trabajan, un directivo estará contribuyendo a tener un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos de la economía actual. Así mismo podrá contar con personas motivadas día a día a alcanzar los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se puede establecer que los funcionarios no ven en el trabajo policial, oportunidad de crecimiento, por lo cual es primordial que los directivos se puedan convertir en verdaderos líderes que motiven y acompañen a sus subalternos en su crecimiento laboral, de manera que estos sientan más apoyo además de que los motiva a trabajar más duro para alcanzar los objetivos institucionales.

Finalizado el análisis descriptivo e inferencial de las respuestas emitidas por los funcionarios, posteriormente y para poder conocer de manera global los factores motivacionales más o menos desarrollados por los sujetos y así poder determinar los aspectos a considerar en las acciones a proponer; el resultado obtenido se ingresó a la tabla de Excel por sujeto para realizar la sumatoria de cada uno de los factores y el nivel de desarrollo que presenta en cada sujeto. Una vez calificado y determinada la sumatoria de cada factor se determinara el nivel de desarrollo que tiene cada uno de ellos según la siguiente escala

Cuadro 12. Escala de valores de Factores Motivacionales

| Indicador | Escala |
|----------------------------------|---------------|
| Factor No Desarrollado | 1 a 1,99pto |
| Factor Poco Desarrollado | 2 a 2,99 pto. |
| Factor Medianamente Desarrollado | 3 a 3,99 pto. |
| Factor Desarrollado | 4 a 5 pto. |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

A continuación se presentan los factores ordenados según la escala anterior

Cuadro 13. Valor promedio de los factores motivacionales presente en el interior de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

| FACTOR | PROMEDIO |
|-----------------------------|----------|
| Relaciones interpersonales | 3,27 |
| Políticas de la institución | 2,76 |
| Supervisión | 2,50 |
| Delegación de autoridad | 2,45 |
| Castigos y sanciones | 2,25 |
| Reconocimiento | 2,02 |
| Trabajo en sí mismo | 2,00 |
| Crecimiento | 1,94 |
| Condiciones laborales | 1,90 |
| Salario | 1,89 |
| Ascenso | 1,76 |
| Responsabilidad | 1,63 |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

El gráfico mostrado a continuación muestra los factores motivacionales presentes en el interior del Cuerpo de Policía del estado Monagas.

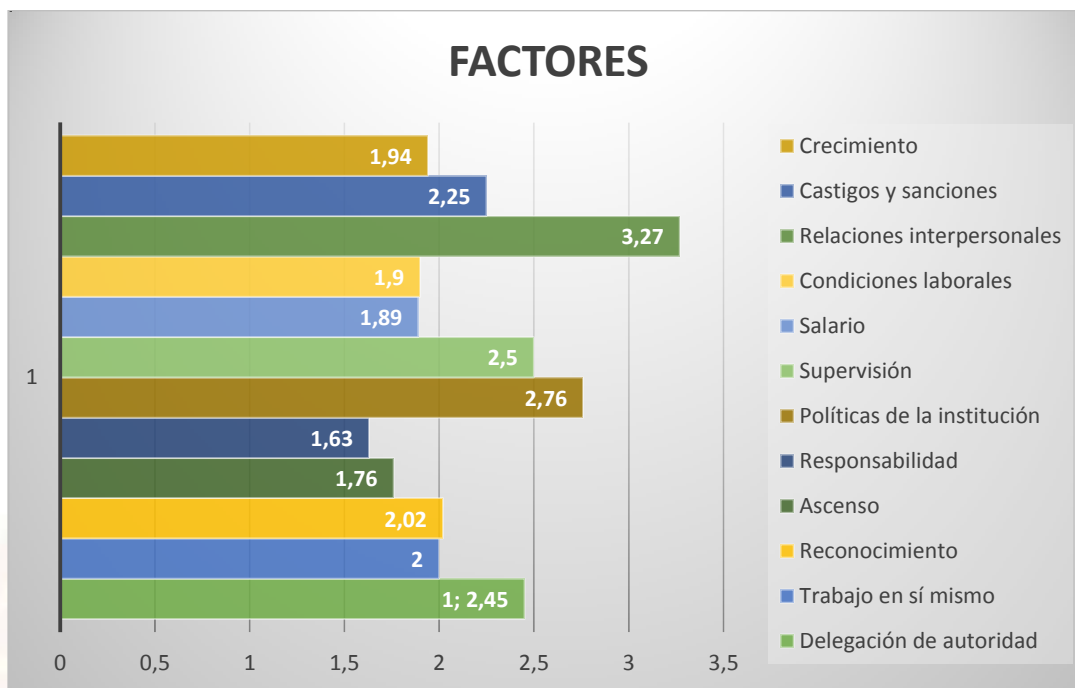


Gráfico 2. Factores motivacionales presentes en el interior de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas.

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

De acuerdo a la escala mostrada con anterioridad en los factores no desarrollados (1 a 1.99) crecimiento, condiciones laborales, salario, responsabilidad y ascenso. Entre los poco desarrollados (2 a 2,99) Castigos y sanciones, supervisión, políticas de la institución, reconocimiento, el trabajo en sí mismo y delegación de autoridad. Los medianamente desarrollados (3 a 3,99) solo está las relaciones interpersonales, y no se identificó ninguno desarrollado.

Todos los factores indistintamente son importantes y juegan un papel primordial en la motivación laboral, sin embargo, en el caso de los funcionarios subalternos del Cuerpo de Policía del estado Monagas, las relaciones interpersonales, relacionado con las necesidades de afiliación,

hay que emplearlos en las estrategias a diseñar en las acciones de motivación a diseñar.

4.3 ELEMENTOS DE MOTIVACIÓN QUE ESTÁN DEFINIDOS EN LOS FUNCIONARIOS POLICIALES DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS

Cuadro 14. Distribución absoluta y porcentual relacionada a la variable elementos de motivación que están definidos en los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

| INDICADOR | Nunca | | Casi Nunca | | Eventualmente | | Casi Siempre | | Siempre | |
|-------------|-------|----|------------|----|---------------|----|--------------|----|---------|----|
| | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % |
| Necesidades | 50 | 57 | 16 | 18 | 9 | 10 | 5 | 6 | 8 | 9 |
| Esfuerzo | 13 | 15 | 22 | 25 | 46 | 52 | 5 | 6 | 3 | 3 |
| Metas | 5 | 6 | 14 | 16 | 13 | 15 | 21 | 24 | 35 | 40 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios policiales de la Comandancia de Policía del estado Monagas (2018)

De acuerdo al cuadro 13, se puede observar que en cuanto al elemento necesidades, el 57% aseguró que nunca ha sentido sus necesidades satisfechas al entrar a trabajar en el cuerpo de Policía del estado Monagas, el 18% indicó que casi nunca, el 10% señaló que eventualmente, el 9% que siempre, y un 6% dijo que casi siempre.

En relación al segundo elemento, el 52% señaló que eventualmente el esfuerzo que realiza le ha otorgado buenos resultados a la hora de realizar su trabajo en el Cuerpo de Policía en el estado Monagas, el 25% dijo que casi nunca, el 15% señaló que nunca, el 6% manifestó que casi siempre y un 3% que siempre.

Por último, el 40% aseguró que siempre se ha establecido objetivos y metas personales que aspira lograr durante su trabajo en el Cuerpo de

Policía en el estado Monagas, el 24% dijo que casi siempre, el 16% dijo casi nunca, el 15% que eventualmente, y el 6% que nunca.

La motivación satisface las necesidades, y una necesidad no satisfecha, lo que hace es crear una tensión encargada de estimular impulsos dentro del individuo. Ahora bien, cuando se habla del elemento esfuerzo, se trata de una medida que mide la intensidad, si alguien está motivado, lo que hace es poner todo su empeño. El establecimiento de metas funciona como un proceso de motivación ya que ésta nos permite observar la diferencia entre el desempeño que se quiere alcanzar y el esperado. También la fijación de metas contribuye a la satisfacción del impulso de logros de un individuo, estimula sus necesidades de crecimiento y causa sensaciones de competencia y autoestima.

Si el esfuerzo o comportamiento resulta ser efectivo, la necesidad se reducirá al punto que todas las expresiones del organismo para solicitar el alivio de su necesidad se reducirán al punto de que el sujeto se encontrara de nuevo cómodo y sentirá un nivel de equilibrio en todas las áreas que haya sido afectado a partir de la aparición de la necesidad. Los tres elementos descritos conforman el ciclo motivacional.

“A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades” (Chiavenato, 2011, pp. 42). Mediante la repetición del ciclo motivacional las conductas se vuelven más sólidas ante condiciones adversas parecidas a la del primer momento en el cual el sujeto se enfrentó a las expresiones del organismo que ya se mencionaron. El ciclo motivacional tiene sus riesgos, puesto que una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento del sujeto pues con la repetición de los momentos estos dejan de ocasionar tensión o incomodidad. Chiavenato (2011) también

advierte del riesgo que supone cuando una necesidad no es satisfecha ya que asegura que esta puede frustrarse o compensarse. Si una necesidad no es cubierta adecuadamente o no es cubierta totalmente genera cierto nivel de tensión, y cuando esta se acumula busca un medio indirecto de salida;

Analizando las respuestas emitidas por los funcionarios, se puede determinar que sus necesidades por las cuales inició su labor en la Policía del estado, aún no han sido satisfechas, se ha esforzado pero medianamente le permitido alcanzar algunos beneficios, pero aun así siempre se estableció metas y objetivos para realizar su labor, razón por la cual se evidencia que los tres elementos de la motivación están definidos en los funcionarios, por lo cual los directivos y superiores deben implementar planes que permitan capitalizar esos elementos y lograr que el personal se motive a esforzarse y cumplir en conjunto las metas de la institución.

4.4 ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES UTILIZADAS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN CON LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN POLICIAL

Cuadro 15. Distribución absoluta y porcentual relacionada a la variable estrategias motivacionales utilizadas por los directivos de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

| INDICADOR | Nunca | | Casi Nunca | | Eventualmente | | Casi Siempre | | Siempre | |
|-------------------|-------|----|------------|----|---------------|----|--------------|----|---------|----|
| | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % |
| Confort | 4 | 5 | 18 | 20 | 35 | 40 | 20 | 23 | 11 | 13 |
| Trabajo en equipo | 0 | 0 | 8 | 9 | 13 | 15 | 11 | 13 | 56 | 64 |
| Comunicación | 28 | 32 | 36 | 41 | 13 | 15 | 5 | 6 | 6 | 7 |
| Recompensa | 20 | 23 | 23 | 26 | 30 | 34 | 13 | 15 | 2 | 2 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios policiales de la Comandancia de Policía del estado Monagas (2018)

En el cuadro 14 se observa, que en cuanto a estrategias de confort, el 40% de los funcionarios dijeron eventualmente los Directivos de la institución se han preocupado por mejorar las condiciones laborales en las cuales los

funcionarios subalternos desempeñan su tarea, el 23% dijo que casi siempre, el 20% casi nunca, el 13% siempre y el 5% señalaron que nunca. La estrategia de confort, es un componente fundamental en el clima laboral de una empresa, ya que el diseño la distribución y las comodidades que ofrezcas tienen un gran impacto en el desempeño de cada uno de tus empleados.

Sobre las estrategias de trabajo en equipo, el 64% aseguró que siempre los superiores fomentan el trabajo en grupo para alcanzar las metas de la Comandancia, el 15% dijo que eventualmente, el 13% casi siempre, el 9% dijo casi nunca. Otra de las estrategias para mejorar el clima laboral en la empresa es compartir la información de misión y objetivos o metas que el equipo debe perseguir, ayuda a cada individuo a comprometerse con el grupo y así poder trabajar en conjunto.

En relación a las estrategias de comunicación, el 41% dijeron que casi nunca han promovido los superiores una comunicación fluida y directa con sus subalternos, y entre ellos mismos, para una mejor convivencia y relación laboral, el 32% dijo nunca, el 15% eventualmente, el 7% siempre y el 6% casi siempre. Tener una comunicación fluida y ser directo con los empleados, enseñándoles que no hay que hablar a espaldas de los compañeros, acostúmbrales a no inculpar directamente a los compañeros cuando tienen errores, es decir todos tienen derecho a equivocarse y el camino es encontrar soluciones, no proferir acusaciones. Una buena relación entre el personal hará más amena la convivencia en el trabajo.

Por último sobre las estrategias de recompensa 34% señaló que eventualmente los directivos han implementado un plan de incentivos y recompensas para motivar el compromiso y rendimiento de los funcionarios subalternos, 26% dijo que casi nunca, 23% que nunca, 15% casi siempre y

2% siempre. Establecer una estrategia de recompensa o un plan de incentivos acorde con las necesidades reales de la organización aumenta la motivación, el nivel de compromiso de los empleados y, como consecuencia, también su rendimiento.

Las estrategias motivacionales vienen a ser como los objetivos que toda organización debe tener claras y engranadas con la misión de la empresa para poder desarrollar con el personal a su cargo y obtener las metas propuestas con efectividad. Por lo tanto al crear estrategias motivacionales, o aquel grupo de estrategias orientadas a mantener e incrementar el nivel de motivación de los empleados, éstas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando al máximo las amenazas, estando alineados con los objetivos que deben contener claramente la intensidad de desarrollar la motivación a largo plazo del empleado e igualmente está reflejada, dicha intención en las metas trazadas.

4.5 CONJUNTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYAN A ELEVAR LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS POLICIALES DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO MONAGAS

Analizados los resultados obtenidos se proponen a continuación una serie de acciones estratégicas, basadas en las necesidades, factores y elementos de motivación que resultaron característicos en los funcionarios subalternos del Cuerpo de Policía del estado Monagas.

4.5.1 Objetivos del Plan

- Proponer estrategia para mejorar la motivación y la calidad del trabajo desempeñado por los funcionarios del Cuerpo de Policía del estado Monagas.
- Fomentar la comunicación y las relaciones interpersonales para una cohesión de grupo que trabajen unidos por los objetivos y metas de la institución.
- Establecer un plan de incentivos y recompensas que aumente la satisfacción de los funcionarios.

4.5.2 Beneficios de las estrategias

1. La Institución contara con personal policial motivado, y por lo tanto, más idóneo y efectivo en el cumplimiento de su labor diaria, resolviendo las rutinas que se les encomienda, generando satisfacción oportuna del público usuario y contribuyendo a la aplicación adecuada de la justicia.
2. La efectividad del servicio policial impactaría en el incremento significativo de la satisfacción de la ciudadanía, por cuanto sus denuncias y/o pedidos de auxilio serían resueltas rápida y oportunamente, por lo tanto, va a generar comentarios favorables, hecho que motivará al personal policial para seguir esforzándose.

4.5.3 Estrategias del Plan

4.5.3.1 Estrategia de Confort

Este es un componente fundamental en el buen desenvolvimiento de las labores en una organización, ya que la seguridad y las comodidades que ofrezca el sitio de trabajo, tienen un gran impacto en el desempeño de cada

uno de los empleados, es muy importante que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos y amplios que les permita desarrollar su trabajo eficazmente.

- Mejorar las condiciones dentro del comando de las instalaciones donde los funcionarios esperan sus órdenes, y donde comparten con sus compañeros.

Para fortalecer las condiciones de trabajo se requiere ejecutar diversas acciones que hagan más funcional las áreas de trabajo de la institución. Para el efecto se debe seguir la siguiente matriz:

Cuadro 16. Estrategias de Confort en el Plan de motivación laboral de los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

| Actividad | Objetivo | Indicador |
|---|---|---|
| Ordenamiento de áreas de trabajo | Determinar lo que es necesario e innecesario en las áreas de trabajo de la institución | Limpieza y ordenamiento de las instalaciones y de su mobiliario |
| Señalización y determinación de áreas importantes dentro de la institución | Educar e informar a los colaboradores acerca de las áreas establecidas y señalizadas dentro de la institución | Fortalecimiento de la instrucción de áreas |
| Establecimiento de política de limpieza y orden a nivel general de la institución | Hacer conciencia de la limpieza y el orden de cada una de las áreas de trabajo de la institución | Áreas de trabajo limpias y ordenadas que se supervisen |
| Renovación del equipamiento de seguridad del funcionario para cumplir con su labor policial | Asegurar el resguardo físico de los funcionarios cuando desempeñan su labor en la comunidad | Chalecos de seguridad, armamento y demás en buen estado. |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

4.5.3.2 Estrategias de Trabajo en Equipo

Otra de las estrategias para mejorar el clima laboral en la empresa es compartir la información de misión y objetivos o metas que el equipo debe perseguir, ayuda a cada individuo a comprometerse con el grupo y así poder trabajar en conjunto. Además, metas colectivas bien establecidas y comunicadas son un buen recurso para ayudar a un miembro del equipo a retomar su curso cuando se ha desviado. Todo grupo necesita sus normas de convivencia: horarios de trabajo, metodología, comunicaciones, contingencia para ciertas situaciones, etc. La comunicación y el seguimiento son herramientas fundamentales que tiene el líder para fomentar el trabajo en equipo. Planificar reuniones de avance periódicamente también permitirá tener un espacio determinado para la comunicación. El equipo necesita saber que va por el buen camino, o si se ha desviado, necesita saberlo a tiempo para poder retomar el curso necesario.

- Desarrollar equipos de trabajo con sólidos valores éticos y morales, comprometidos e identificados con la excelencia, pero que a su vez reciban respeto, estímulo y el bienestar que necesitan y merecen todos los funcionarios.
- Fortalecer las áreas de conocimiento y de información a través de talleres y charlas informativas sobre la gestión y el trabajo en equipo, que contenga los siguientes temas:

Cuadro 17. Temas a desarrollar para motivar el trabajo en equipo con los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

| Tema | Objetivo |
|---|--|
| Mejoramiento del Clima Organizacional para directivos | Fortalecer la forma de dirigir de los jefes de cada área |
| Convivencia para todo el equipo | Fortalecer la interrelación entre el equipo de trabajo y directivos |
| Organización Efectiva para directivos | Mejorar la efectividad que se maneja en cuanto a comunicación y a organización se refiere |
| Procedimientos del Centro para colaboradores | Fortalecer la comunicación entre directivos y colaboradores |
| Convivencia para todo el equipo | Fortalecer la interrelación entre el equipo de trabajo y directivos |
| Trabajo en equipo | Mejorar la forma de comunicación entre colaboradores en su forma de trabajo |
| Superación Personal y Laboral | Fortalecer la instrucción personal e individual que poseen los integrantes del equipo de trabajo |

Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

:

4.5.3.3 Estrategias de Comunicación

Una de las estrategias que influye en la motivación es tener una comunicación fluida y ser directo con los empleados, enseñándoles que no hay que hablar a espaldas de los compañeros, acostúmbrales a no inculpar directamente a los compañeros cuando tienen errores, es decir Todos tenemos derecho a equivocarse y el camino es encontrar soluciones, no proferir acusaciones. Una buena relación entre el personal hará más amena la convivencia en el trabajo. Para la aplicación de esta estrategia es mejor establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.

La comunicación es necesaria de fortalecerse en toda institución, para el efecto se requieren realizar diversas actividades fundamentales y con ello mejorar estas condiciones:

Cuadro 18. Estrategias de Comunicación en el Plan de motivación laboral de los funcionarios de la Comandancia del Cuerpo de Policía del estado Monagas

| Actividad | Objetivo | Indicador |
|--|--|---|
| Taller sobre canales de comunicación a directivos | Mejorar la calidad de comunicación entre los niveles directivos | Mejoramiento de la información que se genera en el área directiva |
| Taller sobre Comunicación Asertiva para el equipo de trabajo | Fortalecer la calidad de comunicación existente entre colaboradores y directivos | Mejoramiento de condiciones de comunicación |

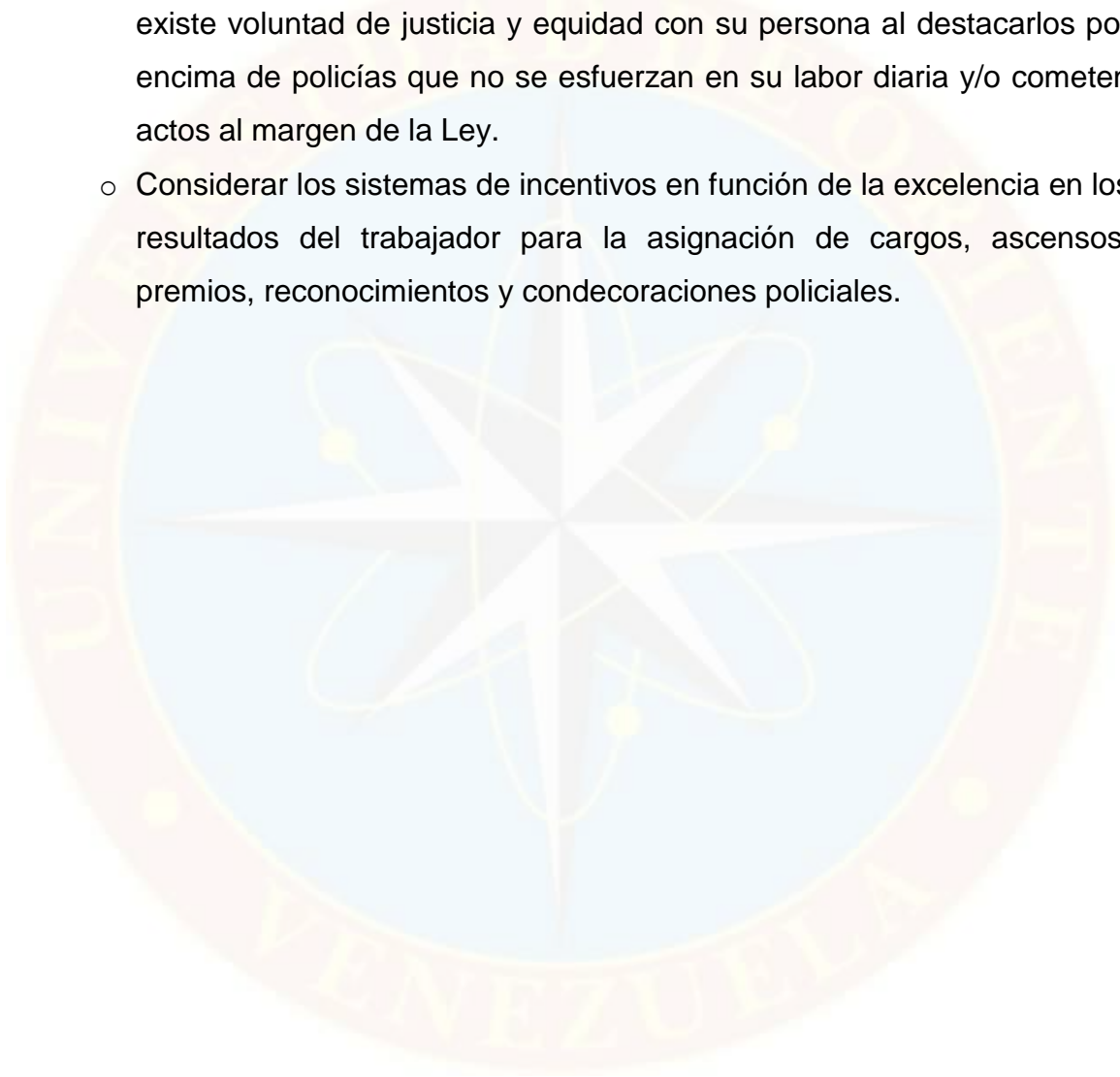
Fuente: Elaborado por la Autora Urdaneta (2019)

4.5.3.4 Estrategias de Recompensa

Establecer una estrategia de recompensa o un plan de incentivos acorde con las necesidades reales de los funcionarios aumenta la motivación, el nivel de compromiso de los funcionarios y, como consecuencia, también su rendimiento. Además, se puede establecer días y horas libres a los trabajadores siempre y cuando sea posible en función a objetivos cumplidos por los mismos, los objetivos pueden ser incremento de los salarios, premios en realización de un trabajo excelente, descuentos en franquicias de alimentos, etc.

Las estrategias serían las siguientes:

- Reconocer al personal policial que mejor cumple su labor diaria con premios e incentivos. Este hecho lo motivará y hará que perciba que existe voluntad de justicia y equidad con su persona al destacarlos por encima de policías que no se esfuerzan en su labor diaria y/o cometen actos al margen de la Ley.
- Considerar los sistemas de incentivos en función de la excelencia en los resultados del trabajador para la asignación de cargos, ascensos, premios, reconocimientos y condecoraciones policiales.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En el caso del objetivo 1, el diagnóstico de las necesidades motivacionales al representar jerárquicamente las necesidades motivacionales de los funcionarios de la Policía del estado Monagas resulta en primer lugar, buscan cubrir sus necesidades de incentivos en el ámbito laboral, por eso se encuentran en la base de la pirámide. Los incentivos juegan un papel importante pues es un hecho reconocido que todo trabajador presta un servicio para obtener un sueldo o salario, con que cubrir sus necesidades básicas (comer, vestir, entre otros) y obtener otros beneficios como bienes materiales o de servicio (casa, carro, viajes, por ejemplo). Sin embargo, de acuerdo a los resultados es el menos motivante en lo que se refiere al trabajo que desempeña.

El segundo eslabón de la pirámide de las necesidades detectadas en los funcionarios, serían las de poder, es decir para estos funcionarios el tener autoridad, tomar libremente decisiones, ejercer dominio sobre otras personas, no es el principal factor motivacional, sin embargo tampoco deja de ser importante, dado el puntaje que obtuvo en la escala. En tercer lugar, se encuentran las necesidades de logro, aunque consiguió una puntuación que la considera entre las más importantes, quiere decir, que los funcionarios les motivan realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel, todo porque desean tener éxito.

De igual manera, el cuarto eslabón de la pirámide, se encuentra la necesidad de estima, quiere decir que, los funcionarios tienen una gran necesidad de asociación, suelen disfrutar enormemente que se les tenga

estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Se evidencia que buscan sentirse queridos, y a la vez premiados por sus superiores, lo que puede motivarlo a esforzarse en obtener las metas de la institución.

Por último, como la necesidad más motivadora que tienen los funcionarios está la necesidad de afiliación, lo cual significa que buscan mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros, tienen el deseo humano de relacionarse con las demás personas, y mantener relaciones interpersonales y amistades para poder acercarse e integrarse en la organización. Estas personas desean gustar y ser aceptados, dan mucha importancia a la relación personal, también a la aceptación de las normas de su grupo de trabajo y prefieren la cooperación sobre la competición. La institución puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos laborales.

Ahora bien, en cuanto a los factores de motivación presentes en el interior de la comandancia general del cuerpo de policía del estado Monagas (Obj. 2). Existen factores no desarrollados, medianamente y poco desarrollados. Entre los no desarrollados están crecimiento, condiciones laborales, salario, responsabilidad y ascenso. Entre los poco desarrollados castigos y sanciones, supervisión, políticas de la institución, reconocimiento, el trabajo en sí mismo y delegación de autoridad. Los medianamente desarrollados solo están las relaciones interpersonales, y no se identificó ninguno desarrollado. Todos los factores indistintamente son importantes y juegan un papel primordial en la motivación laboral, sin embargo, en el caso

de los funcionarios subalternos del Cuerpo de Policía del estado Monagas, las relaciones interpersonales, relacionado con las necesidades de afiliación, hay que emplearlos en las estrategias a diseñar en las acciones de motivación a diseñar.

Continuando con el objetivo 3, sobre los elementos de motivación, constituidos por las necesidades, el esfuerzo y las metas. Las necesidades por las cuales los funcionarios iniciaron su labor en la Policía del estado, aún no han sido satisfechas, se ha esforzado medianamente y ello le ha permitido alcanzar algunos beneficios, pero aun así siempre se estableció metas y objetivos para realizar su labor, razón por la cual se evidencia que los tres elementos de la motivación están definidos en los funcionarios. Los directivos y superiores deben implementar planes que permitan capitalizar esos elementos y lograr que el personal se motive a esforzarse y cumplir en conjunto las metas de la institución.

Finalmente, las estrategias motivacionales a las que se refiere el objetivo 4, vienen a ser como los objetivos que toda organización debe tener claras y engranadas con la misión de la empresa para poder desarrollar con el personal a su cargo y obtener las metas propuestas con efectividad. Por lo tanto al crear estrategias motivacionales, o aquel grupo de estrategias orientadas a mantener e incrementar el nivel de motivación de los empleados, éstas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando al máximo las amenazas, estando alineados con los objetivos que deben contener claramente la intensidad de desarrollar la motivación a largo plazo del empleado e igualmente está reflejada, dicha intención en las metas trazadas.

5.2 RECOMENDACIONES

1. El estudio de las condicionales motivacionales estudiadas, son resultado de una realidad presente en la institución policial, por lo cual es importante que sea tomada en cuenta por los directivos, que el diagnóstico realizado sea ejecutado periódicamente.
2. Es preciso atender cada una de las necesidades detectadas, por lo cual es recomendable seguir el plan que ha sido diseñado.
3. Se recomienda además una evaluación constante y la realización de una validación de los factores identificados en el presente de parte de la institución; así como la ejecución de la propuesta que se presenta en este estudio.
4. Crear más programas de incentivos no monetarios para que los funcionarios se sientan aún motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo.
5. Cada directivo o jefe debe incrementar el nivel de comunicación con su equipo de trabajo, para que ellos sepan que tiene el apoyo y la confianza necesaria para poder opinar o tomar las decisiones, y así realicen su trabajo con mayor seguridad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016). El Proyecto de Investigación. Cuarta Edición. Caracas: Editorial Episteme
- Balestrini, M. (2010). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BI Consultores Asociados. Sexta edición
- Bizquera, R. (2006). Métodos de Investigación Educativa. Editorial CEAC. España.
- Campos, J. (2016); Propuesta para mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal de Operaciones Policiales del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, Subdelegación Maturín, Estado Monagas. Trabajo de Maestría en el Instituto Universitario de la Policía Científica, (IUPOLC).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Caracas
- Cornejo, J. (2003). Estrategias para Triunfar. Editorial: Grijalbo. I.S.B.N : 9686210148
- Cuevas, K. (2014). Delegación como estrategia de Liderazgo. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/%e2%80%9cdelegacion-como-estrategia-de-liderazgo%e2%80%9d/>
- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional (9a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (10º ed.), McGraw-Hill, México, D.F
- Dubrin, A. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. Editorial International Thompson, 359 páginas.
- Fernández, E. (2010). Escala de motivaciones psicosociales MPS. España: TEA ediciones.
- Fontaines Ruiz, T. (2012) Metodología de la Investigación. Júpiter Editores: Caracas

- García, A. E. (2008). Motivación individual. Consultado de: http://grupos.emagister.com/documento/administración_motivación_y_organización_/1048-38669
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P (2014) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México
- Herzberg, F. (1959). La motivación para trabajar. New York
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2010). Psicología Social. Ed. Médica Panamericana, p 309
- Hunt, J. (1982). "Hacia un modelo de liderazgo orientado a macros: una odisea" .En: HUNT, J. G., SEKARAN, U. ySCHRIESHEIM, C. (Eds.). Liderazgo: Más allá de las vistas del establecimiento. Carbondale, SouthernIllinoisUniversityPress. Páginas. 196-221
- Hurtado, J. (2012). El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Sypal- Quiron ediciones, 5ta edición ampliada. Caracas, Venezuela.
- Kinicki A y Kreitner R. (2003). Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas. México: Editorial McGraw-Hill. 469p. ISBN: 9789701039694
- Koontz H. y Wehrich H. (2004). Administración: una perspectiva global. 12ª ed. México, MX: McGraw-Hill. 804p. ISBN. 970-10-3949-1.
- Ley del Estatuto de la Función Policial (2009). G. O. (5940E) 07/12/2009
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005).
- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2007. Gaceta Oficial N° 38.617 el 1 de febrero de 2007.
- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012
- López, M. (2016) Diseño de una propuesta para optimizar el clima organizacional en empresas de servicios Petroleros del Estado Monagas. Caso de estudio y suministros de Oriente, SSO. C.A. Investigación de la Universidad de Oriente.

- López, M. y Grandío, A. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias. Disponible en: <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11793/8497451198.pdf?sequence=2>
- Losada, C. (2000). De burócratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado. ISN: 1886938644. Editor: Carlos Losada i Marrodan. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maslow, Abraham (1943). A theory of motivation. *Psychology Review*, 370-396 pp.
- McClellan, D. (1974). Estudio de la motivación humana. Publicación Madrid
- Muchinsky, P.M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson Learning. Recuperado de: Tang & Gilbert. (1995). Capítulo I. La Satisfacción Laboral Como variable Económica, Recuperado en: <http://w.w.w.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/c1.pdf>
- Parella, S. Y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: Fedupel.
- Parra, M. (2014). Incidencia de la Motivación Laboral en el Desempeño del personal Policial adscrito a la Unidad de Seguridad de servicios Internos de la Comandancia de Policía del estado Carabobo. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.
- Rivera, C. (2009). Liderazgo 2.0- https://www.linkgerencial.com/site/wp-content/uploads/2018/06/Ebook_Liderazgo_LinkGerencial_Nuevo.pdf
- Robbins, S. .; Fundamentos del Comportamiento Organizacional; 5ª edición, Reimpresión México.
- Rodríguez, I. (2016). Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Subdelegación Temblador, Estado Monagas. Trabajo de Maestría en Gerencia y Administración de Policía para el IUPOLC.
- Sabino (2007) El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Sashkin, M. (1996). El Cuestionario MbM. Gestión por Motivación. Hrdpress, 1-12.

- Spitzer, R. (2005). El mito de la motivación. España: Ediciones Díaz de Santos
- Sumanth, David (1996). Ingeniería y administración de la productividad .Interamericana de México S.A. de C.V. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Tamayo, T. y Tamayo, M. (2007). El Proceso de la Investigación. México: Limusa, S.A.
- Tomey, M. (2009). Guía de gestión y dirección de enfermería. USA: ElsevierHealthSciences.
- Urquieta, L. (2006). Psicología-antología. México: Umbral Editorial, S.A. de C.V.
- Valdés, C. (2016). Motivación, concepto y teorías principales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRCTORADO ACADEMICO
CONSEJOS DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Estimados compañeros:

El presente cuestionario tiene como finalidad realizar un trabajo de investigación titulado **“ALTERNATIVAS DE ACCIÓN GERENCIAL PARA ELEVAR LA MOTIVACION DEL FUNCIONARIO POLICIAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO MONAGAS”** como requisito para optar al título de magister en ciencias administrativas mención gerencia general en la Universidad de Oriente. En tal sentido, agradezco su colaboración al suministrar de manera objetiva la información pertinente. Por otro lado el instrumento es totalmente anónimo por lo que no se requiere su identificación.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Atentamente,

Lic. Maricela Matilde Urdaneta Vargas

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL SUBALTERNO DE LA
COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA
DEL ESTADO MONAGAS.**

Nivel de Instrucción: _____ Tiempo de Servicio: _____

Cargo desempeñado: _____

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas para obtener información importante para esta investigación, donde tendrá la posibilidad de seleccionar entre varias opciones. Lea detenidamente cada pregunta antes de responder. Marque con una equis (X) la opción que considere pertinente.

I. VARIABLE: NECESIDADES MOTIVACIONALES

- 1. ¿El trabajo que realiza le ha permitido su desarrollo profesional y personal?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 2. ¿Le gustaría tener autoridad sobre los demás compañeros de trabajo?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 3. ¿Le gusta el trabajo en equipo en su jornada laboral?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 4. ¿Es importante para usted destacar entre sus compañeros de trabajo?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

5. **¿El sueldo que percibe en la institución policial cubre sus necesidades básicas?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

II. VARIABLE: FACTORES DE MOTIVACIÓN

6. **¿Cree usted que su superior tiene la confianza para que tome decisiones en acciones de su puesto de trabajo?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

7. **¿La naturaleza del trabajo que realiza lo impulsa a seguir desempeñándolos?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

8. **¿Ud. siente que recibe el merecido reconocimiento por la labor que realiza en el Cuerpo de Policía?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

9. **¿Cree que el trabajo que realiza le permitirá ascender más rápido en el Cuerpo de Policía al cual está adscrito?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

10. **¿Sus superiores le han encargado asumir responsabilidades que difieren de la naturaleza de su trabajo?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

11. **¿Ud. conoce cuales son las metas y objetivos que pretende alcanzar el Cuerpo de Policía del estado Monagas en su planificación anual?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

12. **¿Cree usted que la supervisión de sus superiores es eficiente para su desempeño laboral como funcionario policial?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

13. **¿El dinero que gana le impulsa a seguir trabajando?**

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

- 14. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo policial con los equipos y materiales con los que cuenta?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 15. ¿En las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo prevalece un ambiente de compañerismo y apoyo entre todos?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 16. ¿Su buen comportamiento laboral está motivado a evitar los castigos y sanciones que imponen en la Comandancia del Cuerpo Policial?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 17. ¿Su trabajo como funcionario policial le brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

III. VARIABLE: ELEMENTOS MOTIVACIONALES

- 18. ¿Ha visto satisfechas algunas de las necesidades que le impulsaron a trabajar en el Cuerpo de Policía en el estado Monagas?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 19. ¿Cree que el esfuerzo que realiza le ha otorgado buenos resultados a la hora de realizar su trabajo en el Cuerpo de Policía en el estado Monagas?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __
- 20. Se ha establecido objetivos y metas personales que aspira lograr durante su trabajo en el Cuerpo de Policía en el estado Monagas?**
1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

IV. VARIABLE: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

21. ¿Los Directivos de la institución se preocupan por mejorar las condiciones laborales en las cuales los funcionarios subalternos desempeñan su tarea?

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

22. ¿Fomentan los superiores el trabajo en grupo para alcanzar las metas de la Comandancia?

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

23. ¿Promueven los superiores en la Comandancia del Cuerpo de Policía, una comunicación fluida y directa con sus subalternos, y entre ellos mismos, para una mejor convivencia y relación laboral?

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __

24. ¿Los directivos han implementado un plan de incentivos y recompensas para motivar el compromiso y rendimiento de los funcionarios subalternos?

1. Nunca__ 2. Casi Nunca__ 3. Eventualmente__ 4. Casi siempre__
5. Siempre __



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRCTORADO ACADEMICO
CONSEJOS DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Estimados Directivo:

El presente cuestionario tiene como finalidad realizar un trabajo de investigación titulado “**ALTERNATIVAS DE ACCIÓN GERENCIAL PARA ELEVAR LA MOTIVACION DEL FUNCIONARIO POLICIAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO MONAGAS**” como requisito para optar al título de magister en ciencias administrativas mención gerencia general en la Universidad de Oriente. En tal sentido, agradezco su colaboración al suministrar de manera objetiva la información pertinente. Por otro lado el instrumento es totalmente anónimo por lo que no se requiere su identificación.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Atentamente,

Lic. Marisela Matilde Urdaneta Vargas

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
COMANDANCIA GENERAL DEL CUERPO DE POLICÍA
DEL ESTADO MONAGAS.**

Nivel de Instrucción: _____ Tiempo de Servicio: _____

Cargo desempeñado: _____

1. ¿Cree usted que los funcionarios policiales subalternos pueden satisfacer sus necesidades personales y profesionales con la labor que realizan dentro del cuerpo policial?

1. Si _____ 2. No _____

Explique:

2. ¿Considera que está ejerciendo un liderazgo acertado con sus subalternos?

1. Si _____ 2. No _____

Explique:

3. Identifique el tipo de toma de decisiones que prevalece en la institución policial.

- a. Programada. (____)
- b. No programada. (____)
- c. Centralizada. (____)
- d. Descentralizada. (____)

4. ¿Usted toma en cuenta la opinión de los funcionarios subordinados en el proceso de toma de decisiones del Comando de Policía?

- a. Siempre. (____)
- b. Eventualmente. (____)
- c. Nunca. (____)

Por favor, explique:

5. ¿La Institución Policial promueve la capacitación y desarrollo de sus funcionarios?

1. Si ____ 2. No ____

Explique:

6. ¿Cuál considera usted es el tipo de comunicación imperante en la institución policial?

- a. Ascendente. (_____)
- b. Descendente. (_____)
- c. Horizontal. (_____)
- d. Todas las anteriores. (_____)

6.1. Señale las posibles barreras que pudieran estar afectando la comunicación en la institución policial.

7. Señale los beneficios laborales que le ofrece la institución policial. ¿Cree usted que satisfacen las necesidades de los funcionarios subalternos?

8. ¿Qué tipo de reconocimientos para los funcionarios subalternos por labor realizada con efectividad son promovidos por la institución?

9. ¿Cree que la política de ascensos dentro de la institución policial es satisfactoria para los funcionarios, cumplen con las metas de éstos?

10. Señale algunas sugerencias que contribuyan a elevar la motivación de los funcionarios de la comandancia general del Cuerpo de Policía del estado Monagas.

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

| | |
|------------------|--|
| Título | Alternativas de acción gerencial para elevar la motivación del funcionario policial destacados en la comandancia general del cuerpo de policía estado Monagas |
| Subtítulo | |

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor (es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|---|------------------------------|------------------------|
| Lcda. Urdaneta Vargas Maricela Matilde | CVLAC | C.I: 11.337.650 |
| | e-mail | umatilde@gmail.com |

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

| |
|------------------------|
| acción gerencial |
| estrategias |
| motivación |
| factores de motivación |
| tesis de maestría |

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Sub-Área |
|-------------------------------------|------------------|
| Ciencias Sociales y Administrativas | Gerencia General |

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad; Proponer alternativas de acción general para elevar la motivación del funcionario policial que labora en la comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Monagas. Para ello se realizó un estudio de campo, documental de nivel descriptivo. La población estuvo constituida por setenta y un (71) funcionarios(as) discriminados en sesenta (60) supervisados y once (11) gerentes. Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron; la recopilación bibliográfica, la observación participante, el cuestionario, y la entrevista, el cual fue validado a partir del juicio de expertos. Los datos se tabularon en cuadros de frecuencia simple con distribución absoluta y porcentual. El análisis fue de carácter cualicuantitativo. Entre las conclusiones más resaltantes destacan que: La gran mayoría del personal supervisado no ha recibido reconocimiento por la ejecución de sus deberes y responsabilidades policiales, el estilo de liderazgo que prevalece en la Gerencia Policial es autoritario caracterizado por la decisión del líder además la delegación de autoridad las brigadas o grupos de trabajo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|-------------------------------|-----------------------|--|
| MSc. Zárate, Alejandro | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I. 8377880 |
| | e-mail | ajzarate30@yahoo.com |
| | e-mail | |
| Dra. García Omaira | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I. 4.038.427 |
| | e-mail | ogarca47@gmail.com |
| | e-mail | |
| Dr. Carreño Guillermo | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I. V 12.557.043 |
| | e-mail | carreogui@yahoo.es |
| | e-mail | |

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

| Año | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2019 | 06 | 27 |

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

| Nombre de archivo |
|-------------------|
| NMOTMS_UVMM2019 |

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: comandancia general del cuerpo de Policía ubicada en la Av. Bella vista de la ciudad de Maturín-Estado Monagas.

Temporal: 2018-2019.

Título o Grado asociado con el trabajo: Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Dato requerido. Ej: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio: Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

| |
|-----------------------------|
| UNIVERSIDAD DE ORIENTE |
| SISTEMA DE BIBLIOTECA |
| RECIBIDO POR <i>[Firma]</i> |
| FECHA 5/8/09 HORA 5:20 |

Cordialmente,

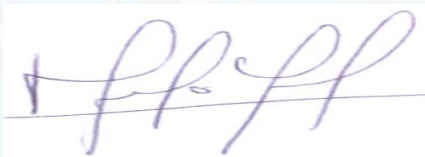
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNPELE
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



**LCDA. MARICELA URDANETA
AUTORA**



MSc. Alejandro Zárate

TUTOR ACADEMICO