

**LA CALIDAD
DE LA DIRECCIÓN
DE INVESTIGACIÓN
INTERNA EN EL MARCO
DE LA POLICÍA DE CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA



**LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN INTERNA EN EL
MARCO DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Autor: Rubert Peña
C.I. 9.441.133

Bárbula, Octubre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA



**LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN INTERNA EN EL
MARCO DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Autor: Rubert Peña
Tutor: José Jiménez

Bárbula, Octubre de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA**



**LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN INTERNA EN EL
MARCO DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad

:

Autor: Rubert Peña

Tutor: José R. Jiménez H.

Línea de Investigación: Recursos Humanos en la Calidad y Productividad

Bárbula, Octubre de 2014



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Sección de Grado

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

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN INTERNA EN EL MARCO DE LA POLICIA DE CARABOBO"

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD por el (la) aspirante:

RUBERT PEÑA.

C.I.: 9.441.133

Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. JOSE JIMENEZ cédula de identidad N°. 12.338.248

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta
APROBADO

En Bárbula a los veintitrés días del mes de octubre de 2014


Prof: CARLOS BLANCO
C.I: 4129190
Fecha: 23/10/2014


Prof. MAHIE SIERRA
C.I: 13.780.701
Fecha: 23/10/2014




Prof. FRANCISCO RODRIGUEZ
C.I: 4875130
Fecha: 23/10/2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA



ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. José R Jiménez H., titular de la Cédula de Identidad N° 7.099.617, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad, titulado: LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN INTERNA EN EL MARCO DE LA POLICIA DE CARABOBO presentado por el ciudadano: Rubert Peña., titular de la Cédula de Identidad N° 9.441.133, para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 13 días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Firma:

Dedicatoria

Primeramente a Dios Todo Poderoso, fuente de inspiración en mis momentos de angustias, esmero, dedicación, aciertos y reveses, alegrías y tristezas, que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible.

A Mis Padres, personas cuya presencia en mi existencia ratifican la suerte que he tenido de pertenecerles, por ello creo este trabajo y los que vienen tienen silueta y aunque no lo sepan se lo dedico.

A Mis Hijos, quienes con sus sonrisas y alegrías me demuestran cada día que vale la pena vivir y cuando me dicen papá además de la satisfacción que me genera me recuerda el compromiso que tengo con ellos de avanzar para darle lo mejor, es posible que algún día por casualidad de la vida conozcan de estas palabras y quieran seguir mis pasos al menos pensarme como un ejemplo.

Y especialmente a Mi Familia y mi compañera de vida, quienes me han enseñado con ejemplos a rebasar todas las barreras que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, a entender que no hay nada imposible, que sólo hay que esmerarse y sacrificarse, si es necesario, para lograr las metas que nos planteamos.

Agradecimientos

Cuando comencé a escribir los agradecimientos pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención por eso desde ya pido disculpas correspondiente en caso que suceda.

Antes que todo quiero agradecerle a Dios por darme fuerza necesaria en los momentos que más necesite y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida hacia un camino del bien y el éxito.

A Mis Padres por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de mi carrera.

A la Dra. Magda Cejas por permitirme soñar y crecer con su imaginación, con todo su haber en el saber académico y de la vida.

A la Universidad de Carabobo, por los aportes del personal de Profesionales que dedicaron sus enseñanzas y andragogía en mí.

A la policía de Carabobo, por facilitar los recintos y darnos la oportunidad de formarnos en nuestra casa, al convenio y quienes hicieron posible toda esta maquinaria..

A todos mis compañeros, quienes fueron de gran camaradería y apoyo siempre.

A Gregorio Graterol y María Torres, quienes coordinaron siempre el enlace y enaltecieron la labor policial en la academia... Mil Gracias...

A mi tutor y amigo, Msc José Jiménez quien contribuyó al gran alcance de ésta meta y las que vienen...



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



**LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN INTERNA EN EL
MARCO DE LA POLICÍA DE CARABOBO**

Autor: Rubert Peña

Tutor: José Jiménez

Fecha: octubre 2.014

Línea de Investigación: Recursos Humanos en la Calidad y Productividad

RESUMEN

El propósito de este estudio consistió en evaluar la calidad del servicio del personal directivo de la Oficina de Respuestas a las Desviaciones policiales de la Policía de Carabobo con la finalidad de mejorar la gestión del recurso humano que labora en esa instancia donde se observó y comprobó que hay un alto déficit de estrategias motivacionales. La investigación se caracteriza por estar enmarcada en un diseño de campo, descriptiva, cuantitativa. Donde la población es de 60 funcionarios; tomándose como muestra no probabilística intencional de (24) funcionarios adscritos a la oficina los cuales realizan diferentes tareas. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, tipo cuestionario; la validez se determinó mediante juicio de Expertos y la confiabilidad de los resultados en los instrumentos, concluyendo que los jefes de la oficina no motivan el logro al trabajo ni menos recompensan las tareas asignadas creando descontentos y malestar en la organización. se evidencia en los resultados que hay un porcentaje significativo de funcionarios que son rotados inclusive por la baja calidad y productividad en las labores cotidianas, causando inclusive problemas en el clima organizacional por insatisfacción de las necesidades básicas laborales; en este mismo sentido se denota que la falta de evaluación del desempeño también es un causal de las deficiencias que hace que haya bajas en la productividad del trabajo.

Palabras Claves: Evaluación, calidad, productividad, motivación, desinterés recurso humano, Funcionario, evaluación del desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS



QUALITY MANAGEMENT INTERNAL INVESTIGATION UNDER POLICE

CARABOBO

Author: Rubert Peña

Tutor: José Jiménez

Date: October 2014

Research Line: Quality, and productivity of Human Resources

ABSTRACT

The purpose of this study was to evaluate the service quality of the management of the Office Replies to police deviations Police Carabobo in order to improve the management of human resources working in that instance where it was observed and found that there is a critical shortage of motivational strategies. The research is characterized by being framed in a field design, descriptive quantitative. Where the population is 60 employees; taken as intentional non-probabilistic sample (24) attached to the office which officials perform different tasks . As a technique of data collection the survey type questionnaire was used ; validity was determined by Expert judgment and reliability of the results in the instruments , concluding that the heads of the office does not motivate the achievement to work no less rewarding tasks assigned creating discontent and unrest in the organización.se evidenced by the results that a significant percentage of staff are rotated even by the low quality and productivity in daily work , including causing problems in the organizational climate by lack of basic labor needs ; in this sense denotes that the lack of performance evaluation is also a cause of the deficiencies leading to substantial declines in labor productivity.

Keywords: Evaluation, quality, productivity, motivation, human resources selflessness, Official, performance evaluation.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Preliminares.....	i-ix
Introducción.....	10
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Objetivos de la Investigación.....	16
1.2.1. Objetivo General.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3. Justificación de la Investigación.....	17
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.2. Bases Teóricas.....	29
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Justificación de la Metodología Empleada.....	36
3.2. Técnicas de Recolección de la Información.....	37
3.3. Población y Muestra.....	38
3.4. Análisis y Presentación de los Datos.....	40
3.5. Análisis de Factibilidad.....	41
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los Resultados.....	60
Conclusiones.....	76
Referencias Bibliográficas.....	100
Anexos.....	102

INDICE DE CUADROS

Cargos en la Oficina de Respuestas a las Desviaciones Policiales de la Comandancia	
General de la Policía de Carabobo.....	57
Hoja de Observaciones.....	60
Resultado de Ítem N° 01.....	63
Resultado de Ítem N°02.....	65
Resultado de Ítem N° 03.....	67
Resultado de Ítem N° 04.....	69
Resultado de Ítem N° 05.....	71
Resultado de Ítem N° 06.....	73
Resultado de Ítem N° 07.....	75
Resultado de Ítem N° 08.....	77
Resultado de Ítem N° 09.....	79
Resultado de Ítem N° 10.....	81
Resultado de Ítem N° 11.....	83
Resultado de Ítem N° 12.....	85
Resultado de Ítem N° 13.....	87
Resultado de Ítem N° 14.....	89
Diagrama de Pareto.....	90

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los procesos de transición generales, sociales y económicos que caracterizan el desarrollo productivo en cada organización; fluctúa entre las necesidades que generan cambios constantes y el acercamiento hacia una mejora de vida en busca del mejor vivir en la sociedad esperada. La gente con su desarrollo, la motivación además de las satisfacciones se están volviendo los capitales más cruciales y una ventaja competitiva básica. Por lo tanto, una de las tareas más importantes de la administración moderna con una pre-condición básica para el éxito en las organizaciones es el buen manejo, distribución, motivación y manejo del potencial humano con proyección a la profesionalización, lo intelectual y creativo hacia la realización de los logros.

La motivación es hoy en día un elemento de suma importancia en la administración del personal, por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la organización está en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable capaz de competir con los roles, funciones y actividades establecidas en las normativas establecidas para que los grupos de trabajo estén motivados, homogéneos capaces de sobrellevar cargas laborales más allá de las exigencias.

La motivación, definida en términos del contexto laboral no es más que el comportamiento emocional dirigido al alcance de las metas establecidas para el requerimiento de las asignaciones de la labor de cada individuo. En sus funciones; esta concepción aplicada a un pequeño grupo de una organización es un poco compleja y dinámica ya que se refiere a las necesidades humanas laborales con expectativas, valores y preferencias que son diferentes no sólo con personas, sino que también cambian y se desarrollan con el crecimiento y desarrollo de las personas, así como con el cambio en la situación en la que se encuentra la persona.

En cualquier caso, es un valor variable sobre el cual tiene influencia muchos factores; definir estos factores para establecer su importancia en la motivación de los miembros o funcionarios de los que a continuación en la presente investigación se mencionan sería una aseveración significativa e interesante de dar a conocer con la finalidad de aportar estrategias que conlleven a la mejoría de los actores en el ámbito policial, en lo que respecta a La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía Estatal, existe un ambiente de desmotivación en el personal lo cual hace que surja la presente investigación la cual tiene como objetivo principal evaluar la calidad del servicio de los funcionarios en el cargo de directivos o de jerarquía para conocer el nivel de motivación según el desempeño para mejorar la productividad y la calidad de todo el personal.

La presente investigación está realizada en cuatro capítulos distribuidos cada uno de la siguiente manera:

Capítulo I: donde se desarrolla el problema como contexto en el cual se establece básicamente el espacio donde se desarrolla la investigación, planteamiento del problema, el cual consiste en ubicar al problema en un contexto amplio, y posteriormente ir perfilando hasta llegar a enunciados específicos, en éste mismo orden, se encuentran redactados los objetivos tanto general como los específicos donde los mismos formulan las metas que se pretenden lograr en la investigación, la justificación donde se muestran los motivos que llevaron a la realización de la misma indicando los beneficios que resultarán con la presente investigación.

Capítulo II: se desarrolla la revisión bibliográfica, aquí se muestran los antecedentes que directa e indirectamente están relacionados con el problema planteado. Marco referencial, donde se reflejan las teorías que sustentan el estudio.

Capítulo III: se despliega la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, describiendo la justificación de la metodología a utilizar. Técnicas de

recolección de los datos e información donde se indica los métodos para recabar la información y los instrumentos utilizados para el desarrollo de la misma. Análisis y presentación de los resultados, donde se presentan los resultados de los datos obtenidos. Análisis de la factibilidad donde se indica lo factible operacional, técnica y propuesta presentada.

Capítulo IV: en éste capítulo se desarrolla el análisis de los resultados los cuales dan respuestas de acuerdo a los objetivos planteados e interrogantes que aportan posibles soluciones al problema planteado, al mismo tiempo se dan conclusiones y recomendaciones que han de servir de base para la organización policial de cualquier estado, aportando premisas para otras investigaciones del mismo contexto.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema.

En el mundo de cambios y exigencias que ha generado la globalización, de la cual genera retos para el ser humano, ya que éste debe adaptarse con éxito para la transformación, se deja un poco a las organizaciones para estudiar a las personas, sus tareas y sus retos. Por lo tanto, entender la calidad y la productividad de la gestión humana en el mundo provoca una interconexión en la economía, en lo social, en las políticas además de la cultura, por lo tanto es necesario transformar los niveles de motivación e intereses para desarrollar y generar una mejor respuesta al producto e interacciones con la organización.

En Latinoamérica, una característica fundamental de las organizaciones es la nomenclatura humana la cual tiende a ser asociada a la calidad productiva del trabajo, las actividades, roles y funciones se encuentran comprometidas con los gerentes sin tomar en cuenta las necesidades humanas circundantes en la organización; en tanto, la razón de la estructura del producto se debe a la racionalización del hombre, sus ideales, sus satisfacciones y las interrelaciones con los demás.

Los cuerpos policiales de Venezuela desde el año 2008 se rigen por la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, el cual regula el servicio de policía en los distintos ámbitos de nuestro territorio nacional, rectoría, organización, competencias, apegados a los principios, valores, establecidos y consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, todo ello como nueva dinámica en materia de servicio policial el cual tienen carácter de orden público y de aplicación obligatoria.

En este orden, lo que busca dicho legado es proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas para garantizar la paz social, prevenir la comisión de los delitos, controlar, vigilar las vías de circulación el tránsito, facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación, la conciliación donde el

carácter civil del servicio de policía se enmarca como profesional, poniendo como manifiesto el mando desde lo personal, dirección, estructura, estrategias, tácticas, equipamiento y dotación hasta la integridad funcional del gerente policial.

Tomando en cuenta los principios generales del servicio de policía, se deduce que los mismos giran en torno al Principio del Respeto a los derechos humanos: donde se exige que los cuerpos de policía actuarán con estricto apego, respeto, a los derechos humanos consagrados en la Constitución de la República, tal como lo establece el artículo 23 de la constitución donde los tratados, pactos y convenciones relativos a los derechos humanos, suscritos, ratificados por Venezuela, tienen jerarquía constitucional prevalecen en el orden interno, en la medida en que contengan normas sobre su goce y ejercicio más favorables a las establecidas por la constitución y en las leyes de la república, son de aplicación inmediata y directa por los tribunales u órganos del poder público.

En otro orden, el Principio de Universalidad e Igualdad donde los cuerpos de policía prestarán su servicio a toda la población sin distinción o discriminación alguna fundamentada en la posición económica, origen étnico, sexo, idioma, religión, nacionalidad, opinión política o de cualquier otra condición o índole. Los pueblos y las comunidades indígenas contarán con un servicio de policía que tome en cuenta su identidad étnica y cultural, atendiendo a sus valores y tradiciones.

De todo lo antes señalado, en el Artículo 80 de la Ley del Servicio Policial la cual establece los mecanismos internos de supervisión donde los cuerpos policiales contarán con una instancia interna, independiente e imparcial, para la detección, sustanciación e identificación de responsabilidades en el caso de infracciones, con el fin de disminuirlas fomentando las buenas prácticas policiales, por esto el ejecutivo nacional aprobó en el año 2009 la ley del estatuto de la función policial con la finalidad de Regular el sistema equilibrado de supervisión interna y externa del desempeño policial, contemplado en los artículos 77 al 81 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del

Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, conforme a los principios de la intervención oportuna; el fomento de buenas prácticas policiales; la corrección temprana de las desviaciones y la responsabilidad administrativa individual; señalando el marco de tipificación de las infracciones, así como los procedimientos para identificarlas, detectarlas y controlarlas con eficacia, asegurando así el cumplimiento de la Constitución de la República, el respeto de los derechos humanos, la dignificación y profesionalización de los funcionarios policiales, la corresponsabilidad de la comunidad en la gestión de la seguridad ciudadana.

Los funcionarios y funcionarias policiales responderán penal, civil, administrativa y disciplinariamente por los hechos ilícitos, delitos, faltas e irregularidades administrativas cometidas en el ejercicio de sus funciones de conformidad con la ley, reglamentos y resoluciones.

Cabe destacar que de acuerdo a lo mencionado en el Reglamento de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales en el artículo:

78. el cual establece que: “ La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales es una unidad administrativa adscrita a la Dirección del cuerpo de policía y que reporta al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana sobre situaciones complejas, estructuradas o de envergadura que impliquen violación de la Constitución de la República y la ley en materia de desempeño policial, amenazando el cabal desempeño del servicio conforme a los principios y directrices establecidos en el Título IV de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.”

Además en cuanto a las Competencias de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policial según el artículo 79: “La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales tiene las siguientes competencias:

1. Determinar indicios sobre la comisión de hechos constitutivos de faltas graves o delitos cometidos por personal del cuerpo de policía nacional, estatal o municipal, según el caso.

2. Establecer, levantar, procesar y sistematizar información que permita detectar, contener y responder a las desviaciones policiales en el correspondiente cuerpo de policía nacional, estatal o municipal.
3. Coordinar las acciones de inteligencia con las distintas unidades del cuerpo de policía nacional, estatal o municipal, según el caso, a fin de detectar los casos a los que se refiere el artículo 75 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana y otras formas graves de desviación policial en los que estén involucrados o involucradas los funcionarios o funcionarias policiales, que comprometan el desempeño y credibilidad del cuerpo de policía nacional, estatal o municipal, según el caso, e iniciar las acciones que fueren procedentes, incluyendo, si fuere necesario, información al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia seguridad ciudadana.”

La dirección de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la policía del estado Carabobo está dividida en un área de inteligencia, contrainteligencia, investigaciones y archivo, siendo su columna principal el departamento de investigaciones la cual se encarga de establecer, levantar, procesar y sistematizar información que permita detectar, contener y responder a las desviaciones policiales en el Cuerpo de Policía, en casos en que se detecte indicios sobre la comisión de hechos constitutivos de faltas graves establecidas en la ley del estatuto de la función policial o delitos cometidos por nuestros funcionarios, el responsable de la oficina debe coordinar con el director de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales, notifica a la oficina de control de actuación policial y al Ministerio Público, de acuerdo a los principios de celeridad, eficiencia, eficacia con el fin de hacer justicia.

El departamento de investigaciones se caracteriza por supervisar, apertura y controlar el estado de las investigaciones para su asignación a los funcionarios, funcionarias que laboran en esta dirección, con el fin de dar seguimiento a la sustanciación además del control de las investigaciones, siempre protegiendo los derechos, garantías de los funcionarios sujetos a las investigaciones, especialmente los relativos a la defensa, debido

proceso, acceso a las actas de investigación para ser notificado adecuadamente, igualmente ante cualquier investigación donde se detecte violación de los derechos humanos el jefe del departamento de investigaciones, coordinara con el director de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales para levantar el informe sistematizado de notificación al órgano rector.

En la resolución N°333 la cual refiere sobre normas de la creación, organización y funcionamiento de las instancias de control interno de los cuerpos de policía publicada en gaceta oficial N° 39.957 del 03 de julio de 2012, establece en su artículo 4, los principios que rigen las instancias de control interno las cuales se rigen, de conformidad con lo previsto en los artículos 89 y 90 de la Ley del Estatuto de la Función Policial, por los principios sustantivos con incidencia en lo procedimental, sobre las medidas de intervención en concordancia con la corrección, entre ellos: alerta e intervención temprana, transparencia, continuidad, eficacia, celeridad, imparcialidad, pro actividad y garantía de los derechos humanos del funcionario o funcionaria policial, incluyendo el debido proceso, en este sentido el jefe de investigaciones de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales lleva un control y estadísticas a nivel regional donde se puede determinar a través de estadísticas en qué centro de coordinación policial o estación policial se cometen más faltas disciplinarias o delitos, esto con el fin de la intervención temprana para la corrección y disminución en estas malas prácticas policiales.

En este orden de ideas, el director o funcionario de jerarquía de la policial debe jugar un papel de estrategia donde los principios de calidad y productividad deben ir de la mano con el contexto jurídico-legal que emanan los diferentes entes rectores de la función policial, en principio debe dinamizar en la organización la estructura bajo una óptica integral que implique coherencia entre el esquema organizacional y las variables relativas de la acción competitiva que permita mejores resultados en la Dirección de Investigación Interna de la Policía de Carabobo.

En el caso que ocupa la presente investigación, refleja como en el Ministerio de Relaciones Interiores Justicia y Paz se efectúan cambios constantes en su estructura, objetivos, actividades de las políticas públicas que contribuyen la búsqueda del buen desarrollo de los diferentes procesos judiciales que corresponden con lo antes señalado relacionado con la función de La oficina de respuesta a las desviaciones policiales de la policía del estado Carabobo la cual está dividida en un área de inteligencia, contrainteligencia, investigaciones y archivo, siendo su columna principal el departamento de investigaciones.

La delimitación del presente trabajo está basada en las diferentes premisas que se encontraron y jerarquizadas, se pueden mencionar a continuación:

- No hay procesos previos de cambios
- Constante rotación del personal gerencial
- Estructura deficiente (Carencia de manuales de funciones)
- Falta de Información y conocimiento por inexistencia de fuentes
- Des actualización de objetivos, actividades y roles en el personal.
- Escaso nivel de calidad y productividad en la dirección y organización.

En este mismo orden de ideas, el presente proyecto de investigación está dirigido a diseñar estrategias que logren establecerse como normas y procedimientos con competencia en la gerencia de calidad y productividad en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo, lo que permitirá facilitar la adaptación, ejecución y norma de funcionamiento tanto de los procesos administrativos como productivos en los cambios estructurales de esta división.

Lo anteriormente expuesto como problemática encontrada, condujo a la formulación de las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las deficiencias organizacionales que incurren en la Oficina de respuesta a las desviaciones policiales de la policía del estado Carabobo?

¿Qué factores influye en los funcionarios de la Oficina de Respuestas a la Desviaciones policiales de la Policía del estado Carabobo para que sus tareas y actividades sean deficientes?

¿Cómo mejoraría la calidad en el trabajo de los funcionarios adscritos a la Oficina de Respuestas a la Desviaciones policiales de la Policía del estado Carabobo?

Objetivo General

Evaluar la calidad del servicio del personal directivo de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo con la finalidad de mejorar la gestión de los recursos humanos que labora en esta instancia.

Objetivos Específicos:

- 1.- Diagnosticar en la institución, el nivel calidad y el funcionamiento del personal adscrito a la Oficina de respuestas a las Desviaciones Policiales.
- 2.- Identificar las estrategias de calidad y productividad apropiadas que orienten el mejor funcionamiento de la organización a fin de generar cambios significativos.

3.- Determinar las diferencias entre los resultados obtenidos y las condiciones requeridas o deseadas, de acuerdo a los indicadores para mejorar la calidad y productividad de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo.

JUSTIFICACIÓN

Venezuela, inserta en el dinamismo del avance en ofrecer mejor atención en materia preventiva, policial que determina el desarrollo de la calidad y productividad humana la cual requiere una estructura con bases fuertes supeditadas a las del Ministerio Público en relación a las delineadas para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la dirección organizacional o gerencial de los departamentos de investigación interna.

Es importante mencionar que éstas oficinas de investigación de los entes policiales requieren un análisis exacto de la estructura organizativa y funcional que proporcione calidad en la productividad sistemática para así ofrecer mejores servicios óptimos en la resolución de conflictos para la mejor toma de decisiones los cuales generan resultados propios de las demandas de solicitudes a la gestión.

La presente investigación se justifica por ser relevante y factible a los procesos de diagnóstico sobre el contraste de las premisas en estudio para así mejorar el funcionamiento integral de una organización que presta servicios importantes para la dinámica de la justicia Carabobeña actual; lo que hace factible su aplicación en otras estructuras para impulsar el sistema de cambios funcionales en los procesos judiciales y policiales.

Además, sería novedosa por cuanto se orienta a identificar en la estructura gerencial de calidad y productividad, los efectos que genera el mejor desenvolvimiento de la gestión humana en la oficina a estudiar para ofrecer eficiencia, eficacia que van correspondidas con la realidad judicial en el marco del proceso sistemático de la investigación en la policía del estado Carabobo.

En este mismo orden de ideas, también se pudiera confirmar su importancia, a través de la información obtenida del análisis de los resultados; lo que permitiría

implementar acciones que contribuirán a mejorar la gerencia institucional de la policía estatal en la calidad y producción humana del Departamento en estudio para poner en práctica el enfoque del planteamiento aplicados a prestar un mejor desempeño en la gestión de recursos.

Así mismo, sería relevante y se justifica porque a nivel social aportaría información al ciudadano y otros entes sociales sobre la existencia de éste ente y además se justifica porque no existen otra investigación al respecto en el haber bibliográfico de las universidades de Carabobo, entre tanto se considera referencia histórica ya que dicha oficina se considera creación desde el año 2009 y la presente sería una alternativa de solución que fortalecería las dimensiones que proyecta el sistema policial en el estado Carabobo a través de las investigaciones que lleva el ente rector en materia de asuntos internos; cabe considerar por otra parte que los aportes significativos podrían generar cambios en la estructura funcional.

Tomando en cuenta la ausencia de políticas regionales efectivas que conciernen a la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo, a nivel institucional intentaría producir bajo una óptica de gestión de personal, satisfacer necesidades personales en la dinámica habitual de labores y corresponder a fundamentos teóricos descriptivos de una mejor gerencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

Las investigaciones se pueden definir como una serie de pasos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas tomando como punto de partida datos objetivos, ya que por medio de estos les permitirá al investigador solucionar diversidades de problemas, como es de proponer estrategias motivacionales que ayuden o alienten el mejoramiento de la calidad y la productividad del personal que labora en la Dirección Oficina de respuesta a las Desviaciones policiales de la Policía del estado Carabobo, para ello se hace referencia el apoyo centrado en:

Gallardo (2010), en su estudio denominado “Desempeño Gerencial del funcionario en los roles de Administrador y Planificador en la Policía Metropolitana (IUPM)”. Desarrollado desde la descripción del perfil gerencial del funcionario para luego determinar el desempeño eficaz de los roles del administrador y planificador con la finalidad de mejorar la calidad del servicio policial. Condición que permite al funcionario (Jefe) detectar, orientar y motivar en la superación de aquellas fallas que pudieran afectar el proceso, como también de la necesidad de que él se comporte como un gerente con vocación de servicio y se plantee la misión que debe cumplir.

Pérez L (2007) titulado Propuesta de un plan motivacional basado en la teoría de David McClellan dirigido al personal de la Guardia Nacional del estado Aragua investigación de tipo factible donde el instrumento de recolección de datos fue a través de encuestas y observación directa.

Ramírez J. (2007) en su trabajo titulado: “Evaluación del desempeño Laboral y su impacto en el mejoramiento de la calidad del Servicio Policial ” (Universidad de la República del Perú), la cual enmarco los aspectos: teóricos, sociales y globalizantes que involucran hoy el concepto de evaluar, en puntos tan vitales como es calidad y eficiencia, que traen consigo lograr comprender la operacionalidad que posee esta variable, para luego ahondar en el actual diseño que en nuestro país se lleva a cabo.

La problemática que existía en ese entorno eran los conflictos en el desempeño laboral orientado a la falta de seguimiento, orientación y entusiasmo dado a que no contaban con retroalimentación efectiva de los superiores a los subalternos aunado a la falta de comunicación efectiva, no les dedicaban tiempo a compartir inclusive en las actividades de recreación grupal entre otras que desfavorecían las relaciones interpersonales, por todo ello se presentaban inconvenientes y grandes discusiones creando descontento entre superiores y subalternos.

De acuerdo a los resultados arrojados por esta investigación se precisa la necesidad de proponer un plan motivacional basado en la teoría antes mencionada de McClellan la irá dirigida a todo el personal de la Dirección en estudio. Tomando en cuenta lo relacionado con la teoría y sus efectos, tiene relación con la presente investigación debido a que se busca el bienestar de todo el personal que labora en la Dirección.

Thaide, S (2005) en su investigación denominada Propuesta de Estrategias Motivacionales dirigido al Personal del Departamento de Personal de las Fuerzas Armadas Nacionales realizada en la Universidad Simón Rodríguez núcleo Caracas, bajo la modalidad de proyecto factible, esta investigación se basa en estrategias de motivación para disminuir los conflictos laborales en las oficinas de trabajo e incentivar la armonía en el personal de jerarquía y subalterno ya que el personal que se atiende y precisa dicho departamento

lleva en la mayoría de veces quejas, conflictos con poco interés para generar primicias de solución inmediata.

En el desarrollo de este estudio se tomó en cuenta como bases de datos la observación directa, encuesta y talleres de motivación dirigidas al personal que atiende dicho Departamento de personal. Dentro de los resultados se consigue que si existe personal motivado vs otro tipo de personal que es rígido en la práctica del desempeño.

Este trabajo de grado se relaciona con la presente investigación, ya que está orientado a solucionar los conflictos laborales entre miembros del mismo equipo de trabajo y así mejorar las relaciones interpersonales que motivan a un mayor logro de los objetivos interpuestos direccionados para la calidad en el personal.

De igual manera se realizó consulta al trabajo de grado de Lara, F (2005) que tiene por título: La Motivación al Logro como alternativa que contribuye a mejorar la Productividad en las Filas de la Policía Metropolitana de Caracas realizada en la Universidad Central de Venezuela, bajo la modalidad de proyecto factible, en este trabajo se analiza el nivel de motivación al logro como estrategia que incentiva y refuerza el estado del yo para obtener una mejora en la calidad y productividad de los servicios que presta dicha institución.

El objetivo principal de la antes señalada investigación es determinar como la motivación al logro es alternativa para el mejoramiento de los resultados en los procesos productivos de atención al personal civil y público en general dejando a un lado el tipo, la dimensión, cultura, estrato entre otras como estudio para discriminar el comportamiento de los trabajadores y servidores públicos que se desempeñan en diferentes áreas de la policía municipal la cual ofrece cambios favorables dentro del proceso productivo de los funcionarios y el personal civil.

El mencionado trabajo fluctuó entre las encuestas y la observación directa de superiores y subalternos de un Departamento adscrito al de recursos Humanos; el mismo es concebido como una estrategia de motivación al logro que permite mejorar las condiciones de trabajo además de las relaciones de trabajo tanto interna como inter-institucional apoyado en el personal civil.

Dentro de los resultados de la investigación, se desprende que el incremento de la calidad del trato y fusión de una manera productiva con los semejantes tomando en cuenta la naturaleza de la relación surgen beneficios intrínsecos y extrínsecos, de cuyo equilibrio dependerá, en gran medida que se consigan los objetivos de producción motivacional relacionada con los logros propuestos por la organización.

La relación referida del presente trabajo está basada en que se orienta hacia la búsqueda de la mejora motivacional al logro y la productividad centrada en la calidad de las relaciones entre los miembros de una misma sociedad con funciones diferentes de interés público.

Por otra parte se consultó el trabajo de Grewan, T (2005), titulado : Diseño de un Plan de Motivación para el Personal de la Oficina de Atención a la Víctima de la Fiscalía 5° del Ministerio Público en Valencia Estado Carabobo realizado en la Universidad de Carabobo, bajo la modalidad de Proyecto Factible de Campo el cual expone que el proceso de motivación se genera cuando surge una necesidad no satisfecha que crea una tensión y origina un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse quedarán satisfechas las necesidades y llegaran a la reducción de la tensión laboral separándose de los problemas del otro para la búsqueda de las mejores soluciones a los conflictos.

La metodología empleada fue la utilizada para proyectos factibles, como medio de recolección de datos se realizó la observación directa a empleados, asistentes, abogados y

fiscales como también la encuesta estructurada para conocer los niveles de motivación que había en cada personal que asiste en las labores cotidianas, se llegó a la conclusión que en las fiscalías debe existir un plan de políticas motivacionales dirigidas a todo el personal, centradas en la calidad de la atención con incidencia en los logros diarios establecidos por los jefes o directores de cada departamento.

Esta investigación arrojó como resultado que el aspecto dominante reside con el hecho de obligar a realizar una tarea determinada con sentido al logro, sin embargo no se utilizan ni se sistematizan técnicas relacionadas con la motivación, el feed back afectivo sobre los trabajadores que contribuyan a darle mayor satisfacción sobre las actividades alcanzadas diariamente pese al volumen de trabajo atendido.

Por ende, constituye un gran aporte a esta investigación ya que se toma la motivación al logro como mejoramiento de las funciones pertinentes a cada miembro de la organización la cual orienta claramente la visión de los aspectos que en realidad afectan negativamente sobre las posibles soluciones en cada persona y su efectividad en el trabajo.

García, G (2004) en su trabajo titulado: “ Diseño de Estrategias Motivacionales que permitan mejorar la calidad y productividad del personal encargado del Departamento de Recursos Humanos de la Policía Municipal de San Diego Estado Carabobo ” realizado en Universidad de Carabobo, enmarcado en la modalidad de proyecto factible y en la misma se emplearon técnicas de recolección como la observación directa y las encuestas; todo ello bajo un estudio de Diagrama: causa-efecto, donde la herramienta matriz DOFA refleja incidencia sobre el clima organizacional inadecuado debido a que en un 80 % del personal se encuentra totalmente desmotivado debido a la falta de incentivos tanto laborales como socio-económicos por parte de los jefes.

El resultado de esta investigación está basado en proporcionarle una serie de estrategias al personal de este departamento para mejorar el nivel laboral del personal, hoy

en día en la buena administración del recurso humano el cual juega un papel importante para el funcionamiento sólido en la búsqueda del servicio óptimo como factor de progreso y superación.

La relación que existe en relación a esta investigación es buscar estrategias de motivación grupal que mejoren la calidad de vida para los trabajadores para así obtener una mayor productividad efectiva en el ejercicio de las funciones en la organización.

Así mismo al consultar el trabajo de Rodríguez, D (2005) titulado: Elaboración de Estrategias Motivacionales dirigidas a el personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa VENOCO realizado en la Universidad de Carabobo, el tipo de metodología utilizada fue el proyecto factible, se utilizó como recolección de datos la encuesta y la observación directa, el objetivo general de esta investigación radica en elaborar estrategias motivacionales como incentivo para el personal de esta empresa con el fin de aumentar la productividad y la calidad en el trabajo; ya que en los mismos carecen de incentivos motivacionales para realizar eficazmente sus labores.

Como resultado de esta investigación, el autor refiere el uso de estrategias motivacionales relacionadas con el crecimiento personal en la organización para obtener resultados positivos en la función que cada trabajador y su desempeño ya que son el eje principal del personal que labora en la empresa. De esta manera se obtiene un personal motivado para la realización de las tareas asignadas a cada uno.

El aporte que deja esta investigación es que dentro de una empresa se tiene que tomar en cuenta todos los elementos que motiven al personal para lograr cumplir con las metas en el menor tiempo posible. En este sentido, existe relación con el presente trabajo de grado ya que dentro de la empresa VENOCO también existe un gran índice de desmotivación al logro por parte del personal del departamento señalado repercutiendo esto sobre la calidad y productividad de la empresa.

Rojas G, (2004) titulada Propuesta de un Plan Estratégico Motivacional para mejorar el desempeño laboral en los empleados administrativos del Juzgado 1° Civil y Mercantil del Estado Carabobo, realizado en la Universidad Bicentenario de Aragua bajo la modalidad de proyecto factible, la recolección de datos se realizó a través de observación directa y encuestas las cuales permitieron obtener la información acerca de la situación del juzgado en estudio.

La situación planteada en esta investigación es la deficiencia en el desempeño laboral de los empleados de tipo administrativo, donde los resultados precisan la necesidad de proponer un plan motivacional que propiciara la mejora vía el cambio en el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los empleados.

El objetivo gira en mejorar el desempeño de los empleados manteniendo un nivel de satisfacción que le permita aportar al juzgado soluciones para lograr las metas propuestas. La relación que existe con esta investigación es que refiere la búsqueda de los incentivos y la motivación a los empleados administrativos del juzgado para mejorar la calidad laboral de los mismos.

Igualmente se consultó la investigación de Medina A y Gómez N (2003) titulada Plan de Estrategias Motivacionales dirigido al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Tránsito Terrestre de Carabobo, realizado en la UNELLEZ bajo la modalidad de proyecto factible, el objetivo de esta investigación está dirigido a la motivación de los trabajadores con la finalidad de mejorar la calidad laboral del personal, ya que en la misma el personal carece de actividades para mantener un buen nivel de motivación. Por otra parte se utilizó como técnicas de recolección de los datos la observación directa y la encuesta que fueron aplicadas a las personas de dicho juzgado.

Dicho estudio arrojó como conclusión que en toda organización debe existir estrategias motivacionales por parte de los jefes o directores para asegurar el éxito y afianzar la comunicación entre todos los que aquí laboran. La relación con el presente trabajo está dirigido al recurso humano primordialmente centrado en la motivación al logro para conseguir que las personas en las organizaciones se sientan satisfechas para lograr eficiencia y eficacia en el ejercicio de sus funciones diarias para cumplir los objetivos propuestos.

2.2. Bases Teóricas:

En este mismo sentido, las teorías de motivación más conocidas están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas: Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento, de acuerdo a esto las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo entre otras).

Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).

Necesidades sociales (amistad, pertenecía a grupos entre otras).

Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto respeto amor, entre otras).

Necesidades de autorrealización (realización del potencial, uso pleno de los talentos individuales, entre otros). En general, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de los objetivos individuales.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, actividad, sexo entre otras).

A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidad. Surge la necesidad de seguridad, enfocada a partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.

En la medida en la que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que la autorrealización son las de estima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.

Chiavenato (Ob. Cit), expone que el desempeño “es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En este orden de ideas, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá cambiar inicialmente lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Al respecto Chiavenato (Ob. Cit), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. , López M. (2007), designa que:

El supervisor en la gestión de Recursos Humanos es un promotor de cambios, como son entre otros calidad total, reingeniería de procesos, y mejoramiento continuo, basado todos estos aspectos en valores humanos. El lugar de trabajo para estos profesionales son organizaciones ágiles y dinámicas; con la capacidad de entender los cambios en el ambiente. Por esta razón, este profesional en la empresa moderna representa innumerables desafíos en el ejercicio y desarrollo de la gestión administrativa. Su objetivo principal es crear una asociación con colaboradores, inspirar, motivar, estimular el compromiso, el desarrollo de la cooperación y la colaboración, basado en una ética profesional (p. 23).

Ahora bien, según Covey, S (2000) la calidad es:

Un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las organizaciones públicas o privadas. Siendo la calidad la acción de satisfacer plenamente las necesidades del cliente, cumplir las expectativas del cliente y algunas más." Despertar nuevas necesidades del cliente." Lograr productos y servicios con cero defectos." Hacer bien las cosas desde la primera vez." Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total." (p.96)

De allí, que la calidad productiva de un servicio puede ser la percepción que el usuario tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie. También se puede decir que la calidad productiva es la propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva.

En otro orden de ideas, mientras la población venezolana se incrementó un poco más de tres veces en los últimos 40 años, pasando de unos seis millones de habitantes a 30 millones, Según Odremán R. (2011.20). Paralelo a este crecimiento, se ha planteado una disminución de los valores, éticos, morales, así como la cultura del individuo, lo que ha originado un sin de discusiones.

Dentro de este contexto, al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores leídos coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis D. (2008.50) expresa que; "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

A esta situación no escapa las instituciones públicas como las Policías, ya que se aprecia un desconocimiento de lo que es la influencia de la cultura organizacional; dentro del ámbito supervisor, tal situación obedece a la carencia de una visión sistémica u holística de lo que son las instituciones como organismo.

Según El Achkar S. (2009:12) "La tendencia de los funcionarios a no identificarse con la misión, los objetivo de la misma especialmente en lo relativo a su naturaleza, a la forma como se organiza el trabajo, a las políticas y normas". Por ejemplo las reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales en Venezuela, que la rigen, el desconocimiento de los aspectos supervisores de ellos, debilita los roles de jefe en cuanto a la planificación estratégica, el control evaluable de los procesos y aspectos de vital importancia para la supervivencia de toda organización a largo plazo.

En consecuencia, descansa en los jefes policiales de la oficina, por una parte y por la otra, en las secretarias de seguridad con atención policial como supervisores natos de las

entidades policiales, la inmensa responsabilidad de garantizar al estado se alcancen los fines de las misma: formar a un Policía sano, culto, crítico, participativo, reflexivo, consustanciado con los ideales de la institución del estado en su rol de agente de seguridad.

Todos estos esfuerzos se inscriben dentro del mejoramiento de la calidad productiva de la supervisión, para hacerla más pertinente en lo económico, en lo social, en lo cultural cognitivo dentro de los roles policiales de hacer cumplir las disposiciones públicas en una ciudad o estado. Su carácter puede ser preventivo, investigativo, entre otros

En este sentido, las entidades policiales están dirigidas a crear un modelo que responda a la filosofía del Estado Venezolano en materia seguridad ciudadana dentro de este proceso administrativo y organizacional, la supervisión va a constituir una función de carácter trascendental , única e integral, cuyo propósito es garantizar la aplicación de las políticas del estado en el proceso de garantizar la seguridad y protección integral de los ciudadanos contra hechos delictivos, accidentes, calamidades, cuya organización metodológica y régimen técnico — administrativo deben estar acorde con los diferentes niveles.

Sin embargo, la supervisión ha sido cuestionada por los funcionarios de patrullaje en la función policial y calidad productiva en sus labores en el Municipio Guácara Estado Carabobo, presentando problemas de supervisión que demuestra inconsistencia en su programación y ejecución, siendo en muchos casos esporádicos, espontáneos con carencia de continuidad.

Como consecuencia los jefes supervisores descuidan sus funciones primordiales y se concretan tan sólo a los requisitos administrativos dejando de lado el acompañamiento en la labor diaria; en este mismo sentido el proceso de supervisión en general en lo particular no cumple con los objetivos que se le son asignados al enfatizar en actividades de índole secundario que no conducen a solución de los problemas o despliegue del servicio.

De allí, que uno de los factores que ha podido distorsionar la calidad productiva del ejercicio de las funciones de las labores en la Oficina de Respuestas a las Desviaciones Policiales de la Policía de Carabobo, pudiera ser la supervisión netamente administrativa, improvisada que realizan los jefes en dicho patrullaje, dando como resultado el bajo rendimiento de funcionarios en algunos casos de despliegue del servicio policial, ya que no se acompaña, no se corrigen fallas, sólo se manejan números, estadísticas, pero muy poco lo relacionado con las reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales.

Resulta obvio que el supervisor jefe, debe ser un gerente que no puede olvidar que trabaja con un recurso específico, el recurso humano (funcionarios), el cual exige cualidades especiales a quien debe trabajar con él. El Jefe o director en su rol de supervisor es y debe ser un líder, pero entendido el liderazgo como aceptación de tal por parte de quienes pretende liderar. Su formación académica no debe dejar lugar a dudas, su habilidad para comunicarse, el respeto a las individualidades, la cogestión para la toma de decisiones, el reconocimiento al trabajo de sus subalternos, pueden ser algunos de los elementos que se integran, para considerar a un jefe - director — supervisor como líder.

En este mismo sentido, Benítez B. (2009), realizó un estudio de especialización en Gerencia en Calidad y Productividad de carácter descriptivo titulada: “El supervisor en su rol de orientador policial”, en Instituciones Públicas, del Estado Aragua (Universidad Fermín Toro) con una población y muestra de (43) sujetos de estudio. La investigación permitió identificar que en el rol orientador de los funcionarios policiales en servicio, los supervisores no facilitan la comunicación interpersonal e institucional asesorando y atendiendo las necesidades de los funcionarios policiales en sus funciones técnico administrativo y legal.

Rondón, R. (2010). Estilo Gerencial y actitud de los empresarios. Concluye que la gerencia en el proceso de supervisión, no toma en cuenta el sistema de retroalimentación el

cual permita evaluar los resultados obtenidos y los objetivos a lograr, concretando que la gerencia en el proceso de supervisión evidencia poca orientación y coordinación en el proceso administrativo lo que imposibilita se desarrolle un sistema coherente de supervisión que garantice la eficiencia y eficacia empresarial.

Romero, R. (2010). La función del supervisor empresarial y su relación con los principios de Calidad Total de la Empresa privada en el Estado Carabobo (U.C). Los resultados expresados demostraron que existe un vacío en la información que tienen los supervisores sobre la calidad y evidencia una seria debilidad en el liderazgo de los mismos, no hay aplicación de herramientas ni enfoques de calidad en la función que cumplen los supervisores. Recomienda adquirir los conceptos, el lenguaje y las herramientas que se requieren en la transformación de un proceso de calidad, y a los gerentes retribuir esta mejora al proceso empresarial, llevándolo a sus supervisores y éstos a sus empleados a cargo.

Gerdel, G. (2008). Plan de supervisión policial enmarcado en los lineamientos dirigidos a los comandantes policiales. Determinó que el proceso de supervisión debe ser optimizado, a fin de elevar la calidad del proceso policial y minimizar la ineficacia de la gestión, debido a que la supervisión que se realiza en estas instituciones no se programa de acuerdo a las necesidades, y los planes que se elaboran no son producto de la participación de todos los involucrados en el proceso. En este sentido, se propone un programa de supervisión policial enmarcado.

En síntesis, se puede decir, que cada uno de los estudios mencionados con relación a la supervisión, le proporciona a esta investigación mayor relevancia porque esto indica que el tema no deja de captar interés entre las personas que se encuentran ligadas al sistema policial, y que existe la disposición y el interés por plantear alternativas a cada una de las problemáticas con relación a este proceso gerencial, el cual abarca innumerables variables y directrices dentro del ambiente policial.

Por estas razones, es pertinente fundamentar la presente investigación en algunas teorías administrativas, debido a que éstas pueden proporcionar aportes a la práctica de las actividades como supervisores comprometidos con el asesoramiento, para lograr así el mejoramiento de la función policial.

Por otra parte en relación con las bases teóricas, se observa que vista la supervisión como parte importante del proceso gerencial que se integra a las de planificación, organización y dirección, los gerentes policiales requieren desarrollar destrezas y adquirir las competencias necesarias para gerenciar la supervisión como una acción participativa, creativa, generadora de cambios, como un proceso de compartir experiencias con los funcionarios policiales para el mejoramiento de la calidad de la función policial, y como garante del cumplimiento de las disposiciones legales en el ámbito de la seguridad ciudadana; todo lo cual coloca al supervisor en cuanto a sus funciones en una doble dimensión: lo técnico, operativo y la administración.

En este sentido, se plantea lo relacionado con la Gerencia Pública, la cual se presenta como reto, que permita mejorar la calidad del servicio policial; en consecuencia, se analizan los cuatro procesos básicos que los directivos de instituciones policiales deben desarrollar en cuanto a la supervisión: Planificación, organización, dirección y control. El manejo de estas dimensiones lleva el abordaje de lo relacionado con toma de decisiones, liderazgo, motivación, cultura organizacional, y comunicación.

En este orden de idea, y tomando en cuenta que se trabaja con un componente humano que implica muchas variables subjetivas, se aborda como sustento de la investigación la Teoría de las Relaciones Humanas, Barriguete, citado por Chiavenato (2004:35) plantea, que “estas relaciones son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos y que cada individuo es una personalidad diferente que incide en el comportamiento de las otras con las que mantiene contacto” .

Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas o escuela humanista de la administración, viene a cubrir la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajador y a demostrar lo inadecuado de los principios de la teoría clásica. Al respecto, Chiavenato, (2004), identifica entre los científicos sociales de esta teoría humanística a Elton Mayo como el fundador y como colaboradores, entre otros, a John Dewey por su filosofía pragmática; y Kart Lewin por su aporte Psicológico, los cuales fueron esenciales para llevar a cabo el experimento de Hawthore.

El experimento de Hawthore de la conducta humana, permitió trazar los principios básicos de la teoría humanística, de cuyas conclusiones se pueden mencionar:

1. El nivel de producción depende de la integración social. Se comprobó que cuanto más integrado está el grupo de trabajo, su nivel de competencia y eficiencia será mayor para producir
2. El comportamiento social de los trabajadores, se haya influenciado por códigos de conducta grupal. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración.
3. La recompensa y sanciones sociales. A los individuos los motiva el reconocimiento y aprobación social, aunque esas recompensas sociales y morales sean simbólicas.
4. En las organizaciones, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social en busca de comprensión, aceptación y participación a fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Esa interacción humana permite al administrador obtener mejores resultados y facilita desarrollar un ambiente donde cada persona es estimulada a expresarse libre y sanamente (p.23)

Por consiguiente, un nuevo lenguaje se desarrolla en la teoría de la relaciones humanas se plantea que los grupos pueden manejarse mediante un adecuado estilo de

supervisión y liderazgo, también centran su atención en las oportunidades para escuchar y aprender de las reuniones en grupo. Mediante la comunicación se propicia información que promueve la confianza, la cooperación de las personas para que puedan desempeñar sus tareas.

Este enfoque humanista de la supervisión, se complementa con la filosofía de calidad total propuesta por Demming, E (1989), ya que su aplicación en la evolución y cambios del entorno evolutivo mediante sus catorce principios pueden ejercer su influencia en las instituciones públicas para mejorar la calidad del servicio.

Supervisión

La palabra supervisión, según Romero (1999:25), tiene diferentes significados: desde el punto de vista etimológico. La palabra “supervisión”, se deriva de dos voces, latinas “Súper”, que quiere decir, “sobre exceso grado o sumo” y “Visión”, “Acción y efecto de ver”, significado mirar desde lo alto”. Un supervisor puede ser considerado como: “fuerza positiva para mejoramiento de sus programas, un líder puede verla como una amenaza a su individualidad, otro puede pensar en ella como fuente de ayuda.

Por su parte, Hicks, citado por Fermín (1992:23), dice que la supervisión policial debe entenderse como “Orientación profesional y asistencia dada por personas competentes en materia de seguridad pública, cuando y donde sea necesario, tendente al perfeccionamiento de la situación total de precaución y apoyo a la ciudadanía”.

Según el autor antes citado: “Actualmente la supervisión se concibe como un proceso dinámico y sistemático que se encarga de garantizar los fines y propósitos del Estado”. Este garantiza desde el nivel macro al micro, acciones de orientación, asesoramiento, control y evaluación para así lograr la mayor efectividad del sistema para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura humana y material de la institución, así

como los aspectos filosóficos, pedagógicos, sociológicos y legales que fundamentan el proceso para lograr el pleno desarrollo a nivel personal y social de los individuos.

Ahora bien, como ya se ha señalado que la supervisión es ejecutada por seres humanos y se relaciona con otros seres humanos. En consecuencia, resulta prudente determinar cuál debe ser el perfil del supervisor y las funciones que debe cumplir. a) Perfil del supervisor. Para ejercer bien sus funciones el supervisor debe poseer rasgo tanto profesional como personales que sirvan como indicador de su desempeño, para brindar un ambiente adecuado y eficaz en el desarrollo del proceso formativo.

Al respecto, Nereci (1995), menciona que para ejercer la función supervisora puede reunirse en dos grupos: condiciones personales y técnicas. En las condiciones personales expone que el supervisor debe poseer capacidades de empatía, ser creativo, mentalidad científica, capacidad para el liderazgo, y tener, entre otras, interés en la formación.

Asimismo señala el referido autor que en las condiciones técnicas, el supervisor debe poseer una sólida cultura general y operativa dominio de técnicas metodologías y dinámicas de grupo, dominio en las relaciones humanas, comunicación y administración.

Al respecto Wiles (2007—70-78), afirma que la función básica de un supervisor es mejorar la situación de aprendizaje de las personas, ya que si cada ser desempeña una función supervisora y no contribuye a que sea eficaz la instrucción dentro de su ámbito, su cargo no se justifica. (p. 70-78). Esta eficacia se logra ayudando a los expertos a que utilicen su máxima potencialidad, puesto que mejorará el ambiente de aprendizaje para los aprendices, ya que la enseñanza es el producto de las experiencias totales que brinda el experto.

Liderazgo

El liderazgo no es algo místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma”. El liderazgo pudiera ser un sistema de acción complementario, pero es necesario para tener éxito en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Un liderazgo fuerte con una dirección débil no es mejor, y en ocasiones puede llegar a ser peor, que lo contrario. El verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y en conseguir que ambos se equilibren entre sí. Las organizaciones que aprenden valoran a los buenos gestores y a los líderes, y se esfuerzan por conseguir que se integren en los equipos, el ideal sería formar líderes-gestores. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, en tanto aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales a través de la planificación, fijando objetivos o metas para el futuro. A diferencia, el liderazgo se centra en poner en práctica cambios constructivos, lo que empieza por fijar una orientación, elaborando una visión del futuro junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

El liderazgo consiste en la coordinación de personas, lo que significa comunicar la nueva orientación a las personas que puedan formar coaliciones, comprendan la visión y se comprometan a alcanzarla. Para ello, hace falta motivación e inspiración, lograr que las personas se muevan, avancen hacia la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan.

Una característica esencial de las organizaciones contemporáneas es la interdependencia, que hace que nadie tenga una autonomía completa, que la mayoría de las personas estén unidos a otros por su trabajo, los procesos de trabajo, los sistemas de gestión y la jerarquía. Coordinar es más un desafío de comunicación que de planeamiento. Implica

hablar con muchas más personas que lo que suele implicar la gestión tradicional, puede incluir no sólo a los diferentes tipos de personal subordinado, sino a los supervisores, la comunidad y actores del entorno. Cualquiera que pueda ayudar a poner en práctica la visión y las estrategias, o pueda bloquear su ejecución, es relevante.

Otro desafío importante en los esfuerzos de liderazgo es el de la credibilidad: conseguir que las personas creen el mensaje. Al respecto, hay muchos factores que influyen en la credibilidad: (a) el historial de la persona que emite el mensaje, (b) el contenido del mensaje, (c) la reputación de integridad y fiabilidad del comunicador, y (d) la coherencia entre las palabras y los hechos.

Los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. En primer lugar, siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Los líderes también involucran a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización. Esto les da sensación de control y participación genuina. Por último, los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no sólo da a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa de ellos. Es posible, que cuando se ha hecho todo esto, el trabajo se convierta en algo motivador por sí mismo.

El Liderazgo y sus Atributos

En las distintas aproximaciones teóricas al fenómeno del liderazgo, tradicionalmente los autores proyectan una mirada al tema desde diferentes ángulos, tratando a su paso de incorporar algún elemento nuevo. En toda esta trayectoria también puede apreciarse que para referirse “a que es lo que define a un líder como tal, así como que es lo que requiere desarrollarse en ellos”, algunos de estos autores le llaman

características del líder”, otros la llaman “rasgos”, varios lo definen como un conjunto de atributos, y para otros son hábitos ó habilidades.

En la literatura se encuentra que muchos autores enuncian con variados términos los “atributos” que debe tener y desarrollar un líder para desempeñarse como tal, y que aparecen asociadas al éxito en este desempeño.

Por ejemplo, Blanchard (2001) afirma que el líder afronta el constante reto de desarrollar un conjunto de habilidades y talentos o dones, necesarias para conducir los procesos de cambio e influir en la dirección y magnitud del mismo. Debido a esto, sostiene que, antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo sobre otros, es necesario que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo. Partiendo de esas ideas, el autor señala algunos talentos y habilidades que en su opinión deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de sus vidas:

1. Talentos y Habilidades Personales: incluye auto-confianza, auto crítica, objetividad y firmeza.
2. Talentos y Habilidades de Relación: incluye comunicación, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.
3. Talentos y Habilidades de Dirección de Equipos: incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones institucionales
4. La habilidad o talento de comunicación y convencimiento.

Por su parte, Bennis y Nanus (2005) consideran que es precisamente la comunicación el atributo clave, y la definen como la capacidad del líder para influenciar y organizar para los miembros de una organización. Según estos autores, cuando un líder comunica “significados” a todos los niveles de la organización, está creando una comunidad de aprendizaje, lo que a su vez contribuye a la eficacia de la misma. Por otra parte, consideran que el líder comunica una irrefutable lucidez en relación a lo que quiere

de sus seguidores, lo cual, más que tratarse de una mera comunicación de datos e informaciones, se trata de la forma en que estos se presentan y del significado de los mismos.

Referente a esto, puede decirse que realmente el líder debe ser un comunicador por excelencia, ya que es la comunicación la vía para unir y dirigir al grupo. Él es el encargado de transmitir la visión al resto de los miembros de la organización, imprimiendo en esto optimismo y estimulándolos para vencer los obstáculos, para lo cual deberá dominar varias formas y técnicas de comunicarse.

Por otro lado, Spears (2007), considera que en los líderes deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo.
 2. Empatía: para comprender lo que los demás quieren.
 3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los demás.
 4. Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
 5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
 6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
 7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
 8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien para servir a las necesidades ajenas.
 9. Crecimiento: el líder confía en el valor de las personas y se compromete a desarrollarlo.
 10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad en la organización.
- (p.89)

Bennis (1999) citado por Robbins (2006) prosiguió con el examen de las cualidades que definen a los líderes, y dentro de los resultados que obtiene, puntualiza que los líderes destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. Competencia Técnica: capacidad y dominio de una rama específica.

2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos. (p.78)

Woodcok y Francis (2008) listan una serie de facultades y habilidades de liderazgo que en la opinión de ambos deben desarrollarse en los directivos de hoy. Estas son:

1. Facultad de manejarse uno mismo: aprender a tratarse uno mismo como un recurso único y valioso para poder sostener su contribución año tras año.
2. Valores personales sólidos: la coherencia de los valores (en la toma de decisiones) con, el concepto actual de administración exitosa, generalmente enfatizan en la eficacia, reconociendo el potencial de la gente y fomentando la apertura a la innovación.
3. Objetivos personales claros: identificar objetivos de trabajo y metas personales para llegar correctamente a las alternativas y cursos de acción.
4. Continuo crecimiento personal: enfrentamiento de las debilidades y estar en continuo perfeccionamiento.
5. Habilidades para resolver problemas: debe ser capaz de resolver problemas rápida y eficazmente, en lo que juega un papel fundamental la capacidad intelectual del líder, según nuestra opinión.
6. Creatividad e Innovación: estar preparado para enfrentar constructivamente los reveses y el fracaso, para manejar el cambio efectivamente.
7. Alta capacidad de influencia: habilidad para persuadir a otros sin recurrir a la autoridad.
8. Capacidad de supervisión (o empuje en mi opinión): es la capacidad para lograr resultados mediante el esfuerzo de los subordinados, manejando de manera eficaz los recursos humanos y materiales.
9. Capacidad para instruir o perfeccionar a otros: aptitudes para ayudar a los demás, para aprender rápida y eficientemente las técnicas y prácticas nuevas.
10. Capacidad para la formación de equipos: capacidad para organizar a la gente en equipos competentes.
- 11 .Capacidad para hacerse cargo de su propia vida (p.85)

Enfoques recientes hacen hincapié en el proceso de cambio y el rol de los líderes en el mismo: el liderazgo transformacional. El líder transformador asume la responsabilidad de revitalizar la organización, definir las necesidades de cambio, crea nuevas visiones, movilizar a la gente para lograr materializar la visión y finalmente transformar la organización. Como ya se mencionó, en todo proceso de cambio los procesos micro-políticos juegan un papel fundamental. La incertidumbre política generalmente se produce por la poca claridad de los objetivos de la organización, así estos estén declarados o se tenga un reconocimiento tácito de los mismos. Igualmente influye la medida en que se logran los objetivos propuestos y el ejercicio del poder.

Como se observa en el gráfico 1, el poder puede ejercerse desde una perspectiva autocrática hasta una perspectiva democrática, pasando por diferentes posibilidades y matices intermedios. En muchos casos el tránsito de un estilo gerencial a otro ocupa mucho tiempo y energía si todos los actores de la organización no están alineados en torno a una visión y unos valores compartidos. Por tanto es probable que se observe una mezcla de estrategias y comportamientos que van desde la manipulación de los directivos, hasta la participación plural y democrática de todas las personas involucradas.

Otro factor relevante en el proceso de transformar a las organizaciones es la incertidumbre técnica que se produce cuando se introducen: nuevas formas de planificar y enseñar, diferentes procedimientos administrativos y procedimientos innovadores (por ejemplo: las computadoras).

Asimismo, la incertidumbre cultural influye en los procesos de cambio. El incremento del uso de las computadoras por parte de los estudiantes, el desarrollo de los medios de comunicación masivos y el auge de la industria del entretenimiento ha creado sub-culturas en las sociedades contemporáneas. Igualmente, estas sub-culturas influyen en el desarrollo organizacional, en tanto representan diferentes valores y representaciones de la sociedad. Conjugar la experiencia con la juventud, la prospección al cambio con la

resistencia, la individualidad con el trabajo en equipo, es uno de los principales retos que tiene el líder que asume el cambio como el camino a seguir.

La calidad

La calidad es una filosofía, una manera de operar y se ha convertido en una obsesión colectiva del mundo desarrollado, eminentemente complejo, plural y dinámico. En realidad este fenómeno salpica a todos los sectores de la sociedad, desde la agricultura a los servicios, incluida obviamente la educación del individuo.

En las últimas décadas, el concepto de calidad ha evolucionado desde el punto de referirse solamente a la fabricación de productos, a abarcar el sistema de gestión de la totalidad de la empresa. Incluso la definición de calidad ha sufrido una transformación desde que se decía que era la adecuación a una especificación, hasta el momento actual en que calidad es sinónimo de satisfacción de cliente.

Patiño (2002), señala que al término calidad le ocurre lo que a tantos otros a los que su amplio uso y difusión les produce una erosión en su significado, atribuyéndoseles tantos matices que nos van convirtiendo en expresiones que encierran sentidos múltiples y diversos y por lo mismo vagos. La etimología de este término se encuentra en el vocablo latino “qualitas-atis”. El Diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. El mismo diccionario la define también en sentido absoluto, como la superioridad o excelencia.

Al indagar en cuanto a la “calidad” como concepto, idea o principio tanto personal como institucional, debemos iniciar recordando lo expuesto por Price (1991), para quien la calidad se debe entender como un liderazgo por compromiso, en donde hay que aplicar la creatividad, la imaginación, el análisis y la síntesis al igual que un gran poder de voluntad,

el cual según Price, se encuentra intrínseco en cada ser humano. Como ya se ha mencionado, este liderazgo no es sólo responsabilidad de determinadas personas sino que debe ser compromiso de toda organización.

La búsqueda de este liderazgo nos indica la indagación del concepto “calidad”, es así como podemos resumir que, para Deming (1989), calidad es la producción eficiente que el mercado está demandando, siendo la base de esto la “productividad” y la competitividad”; lo que se puede resumir en la búsqueda del mejoramiento continuo. Por otra parte, para Juran (1990), la calidad se corresponde con la idoneidad con aptitud para el uso, es decir, la adecuación al uso, agregando además que la calidad es satisfacción del cliente; siendo el cliente todo aquel a quien un producto o proceso impacta, por lo que podemos asumir que la calidad es un proceso de mejoramiento continuo.

Senge (2003) la calidad se puede interpretar como una “búsqueda aprendida” y es aquí donde adquiere sentido su proposición sobre “Organizaciones Inteligentes” y todo el enfoque sistémico que en este sentido, desarrolla dicho autor. De acuerdo a esto, la calidad es un concepto complejo en el cual todo es necesario, siendo fundamental una visión global, e implica comprender el enfoque sistémico que incorpora al hombre no como objeto sino como un participante que opera sobre el sistema y que evoluciona con él (Chové, 1992). Se impone así, al desarrollo de una cultura de la calidad, la cual según Juran (1995) no es otra cosa que el patrón de hábitos, creencias y comportamientos humanos concernientes a la calidad.

Principios de la calidad total

Conviene destacar en relación con lo antes expuestos, que para que la supervisión pedagógica obtenga procesos dinámicos y resultados de calidad, deberá aplicar una filosofía que lo ayude a comprender cada uno de los aspectos de la organización, involucrar

y comprometer a todas las personas como lo plantean los catorce principios de Deming expuestos por Thielen (Cit, p.88-91).

1. “Crear constancia en el propósito de mejorar producto y servicios con el enfoque de volverse competitivo y suministrar empleo”.
2. “Adoptar la nueva filosofía”,
3. “No depende más de la inspección masiva”,
4. “La calidad, comienza, aguas arriba con los suplidores”,
5. “Mejorar continuamente el sistema”,
6. “Instruir la capacitación en el trabajo”
7. “Adoptar e instituir el liderazgo”, es necesario que haya una disposición de los directores a cambiar su estilo de gerenciar, deberá motivar y guiar al grupo con un estilo de dirección democrático, que impulse a los trabajadores a la participación activa en la institución.
8. “Disipar temores”,
9. “Eliminar las barreras entre departamentos”,
10. “Eliminar lemas y metas numéricas”,
11. “Eliminar estándares de trabajo”,
12. “Eliminar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo”,
13. “Instituir programas de adiestramiento”,
14. “Asegurarse que todos practiquen los trece anteriores”:

Requeijo y Lugo (2005) concluyeron que algunos directivos y gerentes asumen el cargo sin un compromiso claro para formular, con su personal, la visión y misión institucional. Esta situación los induce a asumir los procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control y evaluación y supervisión, de una manera autocrática para asegurar su autonomía en la institución. Al no tener un rumbo definido de lo que esperan de una gerencia y de lo que sus inferiores esperan de su gestión, pierden el entusiasmo por la investigación de los procesos pedagógicos (Kastner, 1996). Aunado a esto se le suma el desconocimiento que poseen de sus capacidades para crear y generar ideas, así como para confiar y ser abiertos a las innovaciones.

A lo anterior se añade lo que López y Herrera (2006) han denominado como la desestimación que le otorgan algunos directores a los beneficios profesionales que brinda la participación del personal en el proceso de toma de decisiones, trabajo en equipo,

aprendizaje organizacional, como resultado de la instauración de un sistema democrático, basado en el compromiso en la responsabilidad. Para Schlemenson, Lejtman de González, Alfieri, Apel y Tomasini, (1988) tal desconocimiento así como el olvido de los directores repercute desfavorablemente en la optimización de: (a) procesos técnicos de la gestión pedagógica; (b) procesos de aprendizaje e intercambios grupales y (c) procesos para instrumentar proyectos creativos que vinculen a la institución con la colectividad.

Finalmente, se encuentran aquellos directores que no tienen en su gestión políticas dirigidas al desarrollo del personal tal vez porque no han descubierto su propio proyecto de vida, es decir, “de vivir para un propósito superior a sí mismo” (Maslow, citado por Covey, Merrill y Merrili, 1995, p. 67) que los capacite para asumir la organización desde una dimensión centrada en la promoción y satisfacción de su equipo de trabajo, que los ayude a mejorar los espacios personales y profesionales y que los forme como promotores sociales en la construcción de una supervisión más humana. Siendo todas estas teorías importantes para tener un soporte conceptual de la evaluación de la gestión del supervisor de patrullaje en la función policial y calidad productiva en sus labores en el Municipio Guácara Estado Carabobo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Justificación de la Metodología Empleada

Para toda investigación es de importancia fundamental que todos los hechos y relaciones que establecen resultados obtenidos o nuevos conocimientos, tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello se planea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el significado de la investigación.

De lo antes mencionado se desprende, que la investigación ayuda a mejorar el estudio, porque permite establecer contacto con la realidad a fin de conocer mejor la situación, logrando así, formular nuevas teorías o modificar las existentes.

Así mismo, Tamayo y Tamayo (1999) define,... es una estructura a seguir para indagar información, ejerciendo el control de la misma que ayuda a encontrar resultados confiables que se adoptan a las particularidades de cada investigación, capaz de indicar los pasos, pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para adaptar y analizar los datos (p 169).

Sobre esta base, la investigación se enmarca bajo la modalidad de una investigación de campo motivada a que busca solucionar la problemática planteada. En la investigación desarrollada se sugiere la propuesta de desarrollar estrategias motivacionales que permitan el mejoramiento de la calidad y productividad de la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo, para lograr disminuir los diferentes problemas que existen desde la organización y la motivación entre los funcionarios adscritos.

De ésta misma manera, se lograría reducir las dificultades con las disconformidades y los desacuerdos en las que se encuentran inmersos varios factores y actores de la organización policial en su ámbito laboral logrando a su vez el logro de los objetivos propuestos por el departamento señalado.

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Trabajos de grado de Especializaciones, Maestrías y Doctorados de la Universidad Experimental Libertador UPEL (2003) , señala que el proyecto factible.. “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta o un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (16).

En consecuencia, el presente estudio se basa en una investigación de campo de carácter descriptivo y bajo la orientación teórica de una investigación documental, con el objeto de recabar la información necesaria para el desarrollo de la misma, a través, de la indagación exhaustiva y sistemática.

En tal sentido, en toda investigación se persigue un propósito señalado, se busca un determinado nivel de conocimiento basado en una estrategia particular o combinada, es por ello que, el presente estudio se apoya en una investigación de campo debido a que permite visualizar y recolectar todos aquellos datos de importancia para llevar a cabo el análisis de los mismos, con el objeto de lograr el levantamiento de la información requerida.

Dentro de éste marco de ideas, Sabino,C (2000) señala, los diseños de campo... “son aquellas donde los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo (93). Igualmente Bravo, S (1998),.. Define “es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural, también conocida como investigación sobre el terreno (100).

Nivel de la Investigación:

Ahora bien, la presente investigación está orientada en un nivel evaluativo debido a que utiliza el método de análisis para lograr caracterizar un objeto de estudio o situación

concreta, señalar sus características y propiedades. Cabe considerar, por otra parte, que la misma combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados, permitiendo explicar detalladamente el proceso actual que maneja la oficina en estudio.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (1999) indican... “este nivel comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre la realidad de hechos, y su característica principal es la presentarnos una interpretación correcta” p (169).

Asimismo, se sustenta en una investigación de tipo documental ya que se realiza como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, tales como, fuentes bibliográficas, trabajos de grado, monografías, revistas entre otras. De acuerdo con el Manual de Trabajos de Grados mencionado de la UPEL (2005) el cual define...“es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos (15)

3.2. Técnicas de Recolección de la Información.

Las técnicas de recolección de información son la parte operativa del tipo de investigación, hacen mención al procedimiento, a las condiciones y al lugar donde se recolectan los datos, por tal motivo, son las distintas formas o maneras de obtener la información. En este sentido cabe destacar lo presentado por Palella y Martins (2003), quienes acotan que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de recabar la información, donde los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.103).

De acuerdo a lo planteado, las técnicas de recolección de datos empleadas para el desarrollo de esta investigación fue la observación directa y la encuesta, que según la

Universidad Nacional Abierta (UNA) (1999) “es una técnica fundamental de la investigación de campo y está presente en todas las actividades de ésta índole, así mismo independientemente del tipo de diseño con el que se trabaja” (p.65).

La observación directa como técnica de recolección de datos ha sido definida como “invertir la capacidad del investigador por percibir, ver las cosas, los eventos, fenómenos y cualquier problemática de manera sistemática, es decir, con método. (Ob, cit p.34).

Cabe destacar, que los instrumentos que se aplicarán durante el desarrollo de la presente investigación están relacionados con la hoja de registros de observación según Sampieri (2000)...“consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta y puede utilizarse como instrumento de medición.”(p.309). dicho registro permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo las observaciones. Las variables a considerar serían las siguientes: Bueno, Regular y Deficiente.

De igual manera, se utilizará el cuestionario o encuesta el cual según Palella y Martins (2003) señalan que..“ el cuestionario es un instrumento de recolección de información que forma parte de una entrevista”(p.119) El cuestionario estará estructurado en 14 ítems y tendrá la modalidad en escala de valoración , es decir contendrá preguntas y preposiciones para ser respondidas en una escala de “Excelente, Muy bien, Bien y Deficiente” tomando en cuenta como escala valorativa a ser interpretada por cuatro opciones, Así mismo, tendrá la finalidad de complementar la información necesaria para entender, analizar y plantear una solución a la situación planteada.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para establecer la validez de contenido del instrumento, se precede a definir conceptualmente las variables y comprender su significado. Según la UPEL (2009:34) establece que. “consiste en un procedimiento en el cual el o los instrumentos diseñados por el estudiante, es sometido a la evaluación de un experto en el área académica”.

Asimismo, en función de evitar fallas en la construcción, será sometido a juicio de expertos, los cuales serán tres (3) expertos en el área para que emitan su opinión en relación a la complejidad de los ítems e indicadores, así como también para la variable que se desea medir, la claridad, precisión, redacción, adaptación, lenguaje y el nivel de los encuestados.

Confiabilidad

Según Sabino, C. (2001:177), el término confiabilidad se refiere a la “capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer. O sea, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos”. Esto significa que el instrumento es confiable si se obtienen medidas o datos que representen el valor real de la variable que mide, los datos o medidas son iguales al ser aplicados a los mismo sujetos en dos ocasiones diferentes o al ser aplicado por diferentes personas.

El instrumento que se aplicará a la población servirá de prueba piloto que según Sabino, C. (2001:166), “consiste en administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir defectos antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra”. La prueba piloto se les aplicó a veinticuatro (24) funcionarios que poseen características similares de la muestra seleccionada. En este caso para determinar el índice de consistencia interna de los ítems del instrumento.

La confiabilidad de los instrumentos de recolección requerirá de una sola aplicación, en el Sector bajo estudio; estos datos se recopilarán personalmente, motivo por el cual la confiabilidad de los datos fue óptima. Una vez levantada la información, a través de los instrumentos seleccionados para tal fin, se procederá a organizar la misma mediante la tabulación en un registro ordenado y cuantitativo de información. Para obtener la valoración de la confiabilidad propuestas se utilizará la siguiente fórmula siguiente: coeficiente Kuder de Richardson partiendo de los cálculos de la media, la varianza, la desviación estándar y el significado de ambas variables al conducir la operacionalización de las mismas.

Fórmula de confiabilidad

$$KR_{20} = \left[\frac{k}{k} \right] \left[\frac{1 - \frac{\sum P \cdot Q}{Vt}}{Vt} \right]$$

Dónde:

KR20= Coeficiente de Confiabilidad Kuder y Richardson

K= Numero de Ítems

P= Respuestas Positivas

Q= Respuestas Negativas

Vt= Varianza Total

Escala de Índice de confiabilidad

Escala	Índice
0.81 a 1.00	Muy alto
0.61 a 0.80	Alto
0.41 a 0.60	Moderado
0.21 a 0.40	Bajo
0.1 a 0.2	Muy Bajo

Fuente: Ruiz (2002)

Una vez establecida la confiabilidad del instrumento, se procedió a presentar los resultados obtenidos en un cuadro representativo de la frecuencia de respuesta de cada ítem y su porcentaje habiendo sido el resultado de confiabilidad de 0.86.

Revisión Documental

Se obtuvo información a través de documentos propios de las oficinas alternas y de la organización policial de la policía Estadal de Carabobo los cuales servirán para complementar el logro de los objetivos propuestos enmarcados en la motivación, liderazgo, problemática parecida a la que encierra esta investigación. Comunicación efectiva y clima organizacional además de otros proyectos donde se detectó

Revisión Bibliográfica.

Se realizó consultas en materiales bibliográficos, trabajos de grado, monografías, revistas y textos entre otros, los mismos se utilizan como referencia para conocer más acerca del tema planteado para conseguir y argumentar con bases sólidas la mayor información posible para obtener mayores y mejores resultados en la propuesta presentada.

Para presentar proyectos se hace necesario definir el universo o la población a ser objeto de estudio, además con la finalidad de asentar los elementos necesarios para obtener los parámetros de validez de la investigación. De allí pues que, el universo de estudio está determinado por características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posean estas características se denominan población. Visto de esta forma, Tamayo-Tamayo (1999) en su trabajo de la investigación científica establece que, “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y le de origen a los datos de la investigación.”(p.171).

Dentro de este orden de ideas, la población que conforma los datos de esta investigación son veinticuatro (24) funcionarios de la Oficina de respuestas a las Desviaciones Policiales de la Policía Estatal de Carabobo los cuales están distribuidos en diferentes roles y funciones dependientes de una sola organización, cabe destacar que estos funcionarios fueron seleccionados como población motivado a que todos participan activamente en los diferentes procesos internos de sistematización de la víctima en asuntos policiales, siendo esto un factor predominante para su participación en esta investigación; quiere decir, sus aportes servirán de ayuda para mejorar los procesos internos de trabajo.

Seguidamente, cuando se realiza la selección de algunos elementos con la intención de indagar sobre la población se refiere a este grupo como la muestra, así como refiere Tamayo y Tamayo (1999) en su trabajo sobre Proceso de Investigación Científica...la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de la población considerada (p.171).

Esta muestra fue intencionada ya que estos funcionarios se consideran personal clave y están estrechamente relacionados con el problema planteado por la desmotivación, problemas de liderazgo y el clima organizacional que afecta la oficina en estudio tomando en cuenta la calidad y productividad que adolece dicho departamento en cuanto a su

actividad sistémica del personal que en ella labora, donde los mismos están distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 01

Cargos en la Oficina de Respuestas a las Desviaciones Policiales de la Comandancia Estatal de Carabobo:

Cargo	Cantidad
Jefe de División	1
Coordinador	2
Asistente Policial	18
Analista Policial	15
Abogado	4

Fuente: Peña R (2014)

3.4. Análisis y Presentación de los Datos

Para cumplir con el objetivo específico número uno donde indica que se realizará un diagnóstico de la situación actual de la Oficina en estudio para medir los aspectos que desfavorecen la calidad y la productividad del personal que aquí labora los cuales causan desmotivación y problemas en el clima organizacional, el mismo se realizará mediante una Hoja de Observación Directa donde se efectúa el diagnóstico del origen de la desmotivación y situación de los funcionarios de la Oficina de respuestas a las Desviaciones Policiales de la Policía Estatal de Carabobo.

En la hoja de observación se describirán las causas que ocasionan la desmotivación en el personal prestando atención a cada situación que acontezca en el ámbito de trabajo de los funcionarios referente a la calidad y productividad de la oficina, las cuáles son sus

comentarios al momento de realizar sus labores, que piensan cada uno de ellos al ejecutar sus tareas asignadas, para luego evaluar cuál es la situación de todos los adscritos a dicha oficina para así conocer las situaciones que están afectando directamente la motivación, la calidad y productividad del trabajo, luego analizar cada una de ellas y conseguir métodos significativos o estrategias para atacar cada una donde se propongan posibles soluciones a cada una.

En dicha hoja se reflejarán los aspectos concernientes a la planificación de los jefes o directores, roles, funciones, producto del trabajo, la calidad, la productividad de los funcionarios, procedimientos entre otros para determinar el nivel de la calidad de la productividad en la Oficina de respuestas a las Desviaciones Policiales de la Policía Estadal de Carabobo, los parámetros a utilizar estarán determinados para asentarlos en una escala de valores que determine lo excelente, lo muy bueno, lo bueno, y lo deficiente en los desempeños.

Como resultado de la observación directa, se darán a conocer resultados que harán notar que el ambiente de trabajo se puede mejorar para que el funcionario se sienta mejor en el desarrollo de sus tareas hacia la mejor productividad y calidad en los servicios, con incentivos para aumentar la motivación si es posible logrando detectar las necesidades del clima organizacional y funcional de dichas personas. Se realizarán las observaciones pertinentes dándole continuidad durante un lapso de 5 días de manera que se logre obtener las mejores informaciones directas.

Lo relatado anteriormente se basa en que la necesidad de producir y en aras de que la calidad sea un legado en las organizaciones que generan espacios a la atención pública para enaltecer la organización, la labor del funcionario la cual debe ir acompañada de mejores expectativas factibles de crecimiento personal y abiertas al crecimiento profesional en equipo dado a que en estas oficinas el personal no es constante donde el valor al trabajo

muchas veces se ve relevado por competencias e instancias que desfavorecen la continuidad laboral en el sistema operativo relevante de la oficina.

3.5 Análisis y Presentación de los Resultados

Para cumplir con el objetivo específico número uno donde se indica Diagnosticar en la institución, el nivel calidad y el funcionamiento del personal adscrito a la Oficina de Respuestas a las Desviaciones Policiales que causan niveles de desmotivación al personal que ahí labora mediante una hoja de observaciones directa donde se efectúa el diagnóstico origen de la desmotivación a los funcionarios.

En la hoja de observaciones se describirán las principales causas que dan indicios de los pocos incentivos y desmotivación en el personal prestando atención a cada situación que acontezca en el ámbito del trabajo de los funcionarios y su calidad a las actividades emanadas de los inmediatos, se registrarán los comentarios al momento de realizar sus labores, que piensan cada uno de ellos al realizar las labores, como realizan las actividades y tareas asignadas y al final se evaluaría la situación de toda la oficina.

Cuadro N° 02

Hoja de Observaciones Directas

Actividades	Bueno	Regular	Deficiente
Ambiente de Trabajo		X	
Estímulos por realizar trabajos a menor tiempo cada proyecto.			X
Incentivos por la culminación con el mínimo de NO conformidades			X
Planificación por parte de los directivos.		X	
Motivación al logro por la realización y culminación de tareas a destiempo.			X X

En éste orden, tomando en cuenta los resultados obtenidos, se pueden conocer cuáles son las situaciones que afectan e influyen directamente hacia la desmotivación, luego se hará un análisis de cada una de ellas para así corregir a través de métodos o estrategias con el fin de atacar y mejorar la calidad y productividad en el trabajo partiendo de las mejores relaciones interpersonales hasta la motivación en los funcionarios adscritos a ésta oficina.

En la hoja de observaciones directas se notaron los siguientes aspectos:
Ambiente de trabajo, estímulos e incentivos al personal por la labor realizada, la planificación por parte de los superiores. Los parámetros utilizados para su medición fueron: Excelente, Bueno, Regular y Deficiente.

Como resultado de la observación directa, se hace notar que el ambiente de trabajo se puede mejorar para que haya mayores ganas de realizar los trabajos, actividades o tareas asignadas; con respecto a los incentivos para aumentar y mantener la motivación del personal, es deficiente lográndose notar que las dificultades existentes con la planificación por parte de los superiores inmediatos también causa desmotivación a los funcionarios ya que al ubicarlos en una determinada tarea y son trasladados a otra sede, se pierde la planificación y la actividad realizada por el primero.

Por todo lo antes señalado, además se observaron ciertas variables que en quince días (15) que se realizó la observación directa fue lo más repetitivo que comentaron los funcionarios como lo son los incentivos que son muy deficientes por lo que se considera que es factible la propuesta de crear estrategias de motivación hacia la calidad y productividad en el trabajo, en éste caso en la Oficina de respuestas a las Desviaciones Policiales.

En éste mismo orden de ideas, de acuerdo a lo arrojado en los resultados de la observación, cabe destacar que la motivación no es más que animación, interés, satisfacción con el trabajo realizado. El funcionario de ésta oficina estará motivado si la labor que desempeña responde a sus expectativas, el superior le dirige correctamente y valora su trabajo, el personal que se maneja con este enfoque se obtiene como resultado un personal motivado, ganado a la calidad efectiva y la productividad del proceso en cualquier ente. En consecuencia, toda motivación conlleva a que los indicadores que se manejen en dicha oficina son ápice para que el resto de los funcionarios que lleguen a laborar en la misma, mejoren y mantengan la calidad y la productividad en las funciones.

CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de los Resultados

El análisis de los resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación, esta información fue analizada de manera tal que guiaran hacia la consecución de los objetivos planteados en el capítulo I. Exponiendo los resultados obtenidos de la técnica de recolección de datos, donde los mismos se presentan ordenados con sus respectivos análisis, de manera que el lector no tenga dudas o confusión alguna.

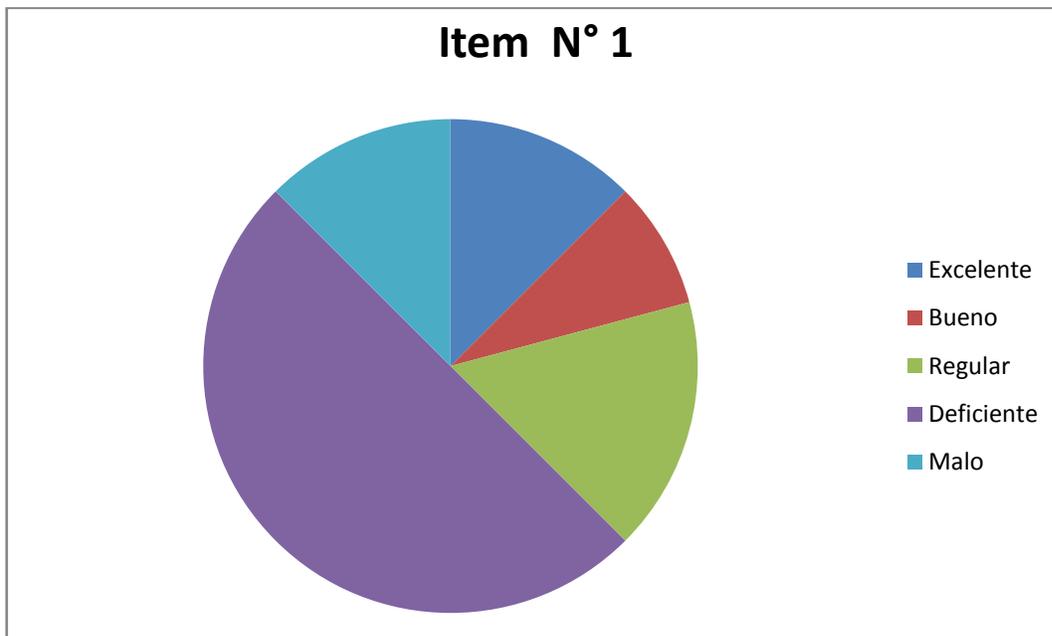
Es importante destacar que los trabajos especiales de grado del presente 4° nivel infundados en la modalidad de campo, los resultados acceden a nivel afectivo, donde se muestran, examinan e interpretan ordenadamente con el apoyo de instrumentos utilizados,(cuadros, tablas, gráficos etc.), y en función de los objetivos y operacionalización de los mismos. Así mismo los trabajos bajo la modalidad de campo la organización de los resultados es muy variable condicionado por la naturaleza del tema, los objetivos que se aspiran alcanzar y la metodología utilizada para lograrlos.

Ítem N° 1.-Consideras que es el ambiente de trabajo en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo es:

Cuadro N°03

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	3	12.5 %
	Bueno	2	10%
	Regular	4	15%
	Deficiente	12	50%
	Malo	3	12.5%

Gráfico N° 01



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

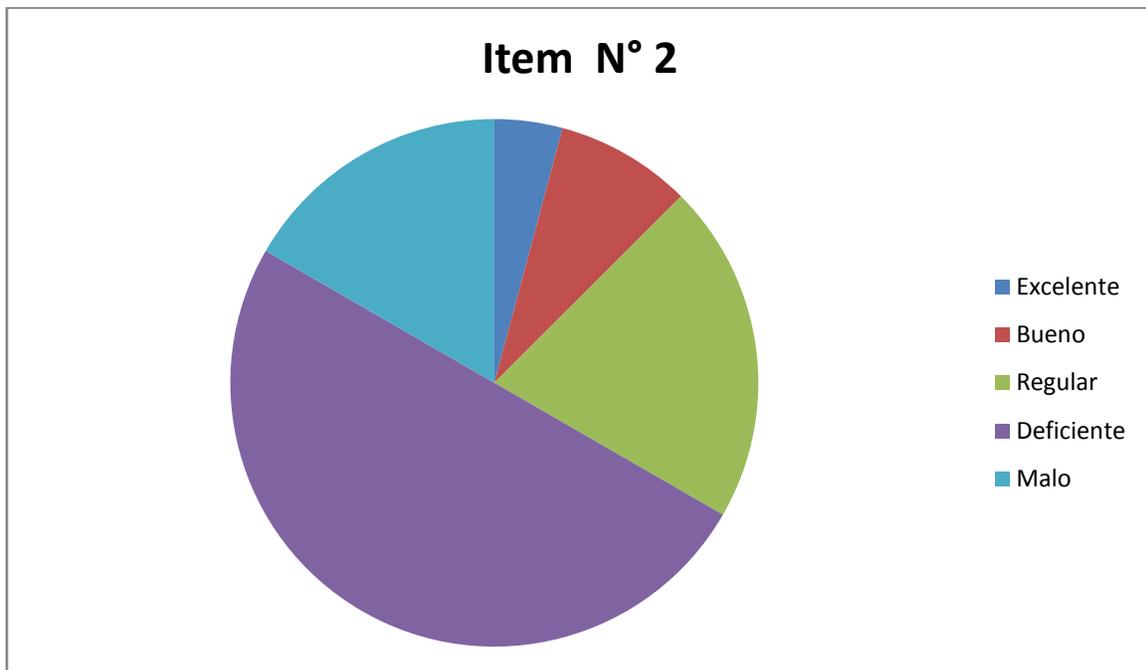
Un 12.5 por ciento de los funcionarios encuestados reconoce que el ambiente de trabajo es malo, un 50 por ciento de los funcionarios encuestados afirmó que el ambiente de trabajo en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo es deficiente, en tanto, un 15 por ciento respondió que son regulares; mientras que un 10 por ciento considera que son buenos y el otro 12.5 por ciento afirmó que son excelentes, lo que hace significativo que existe un mayor índice de situaciones laborales de trabajo que están en detrimento con las tareas en el ambiente de trabajo, lo que hace un clima poco favorable para las personas que laboran en dicha oficina.

Ítem N° 2 Los estímulos a la labor en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo son:

Cuadro N°04

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	2	10%
	Regular	5	15%
	Deficiente	12	50%
	Malo	4	20%

Gráfico N° 02



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

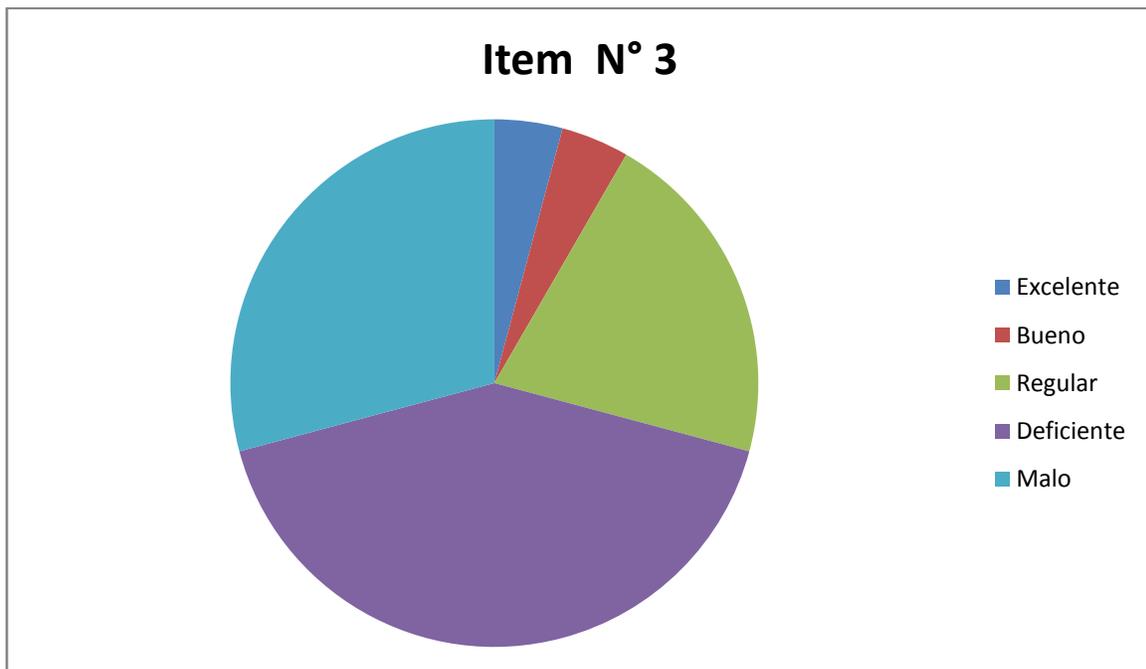
El 20% de los funcionarios encuestados consideró que los estímulos son malos, mientras que un 50 por ciento de los funcionarios encuestados respondió que estos en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo son deficientes, el 15 por ciento se inclinó a responder que dichos estímulos son regulares, un 10 por ciento considera que son buenos y un 5 por ciento afirma que son excelentes; lo que quiere decir que no existen intenciones de estimular al personal para que a través de buena labor, buenos incentivos, lo que trae como consecuencia decline en el ejercicio de las funciones.

Ítem N° 3 La recompensa como estímulo a una labor en menor tiempo por parte de los superiores es:

Cuadro N°05

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	1	5%
	Regular	5	20%
	Deficiente	10	40%
	Malo	7	30%

Gráfico N° 03



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

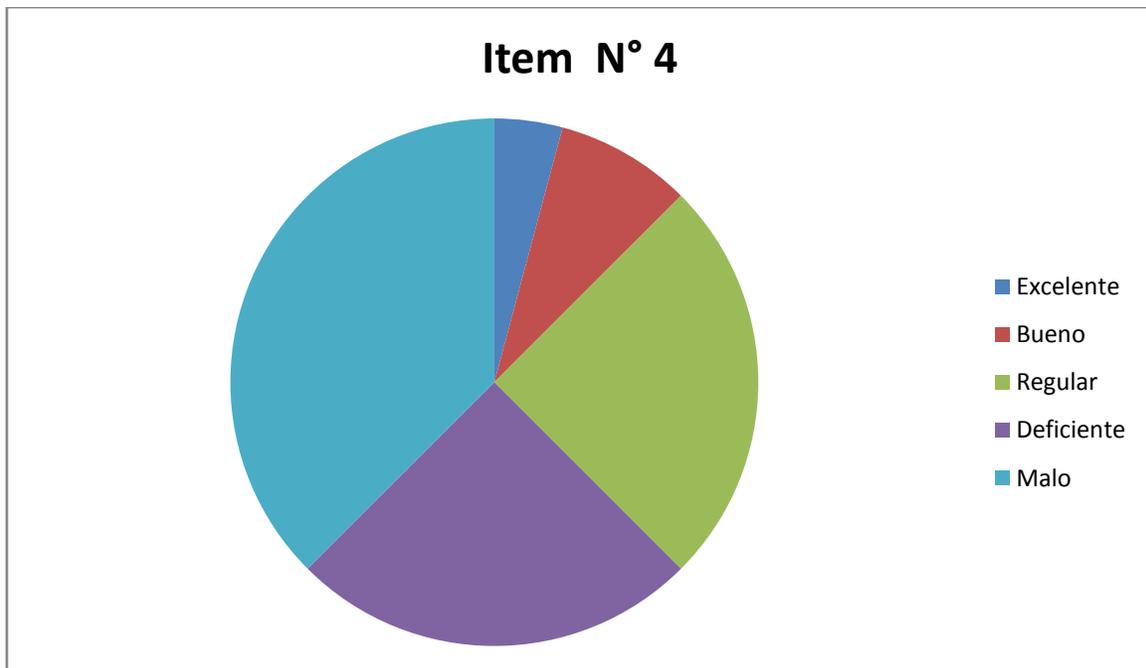
El 30% de los funcionarios encuestados respondió que los estímulos a los trabajos a tiempo son malos, un 40 % de los encuestados respondió que cuando se realiza una labor en menor tiempo que el exigido por los superiores no es recompensada ni tomada en cuenta por parte de los superiores, el 20 por ciento se inclinó a que son regulares los incentivos, un 5 por ciento estuvo de acuerdo con los incentivos considerándolos como buenos y un 5 por ciento está muy de acuerdo con lo excelente de los mismos, por lo tanto se logra evidenciar que la dinámica laboral fluctúa entre el hacer las tareas y responder a tiempo con las mismas para cumplir con los roles y funciones de cada quien.

Ítem N° 4 Los incentivos que ofrecen los jefes cuando realizas actividades más allá de lo solicitado son:

Cuadro N°06

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	2	15%
	Regular	6	25%
	Deficiente	6	25%
	Malo	9	30%

Gráfico N° 06



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

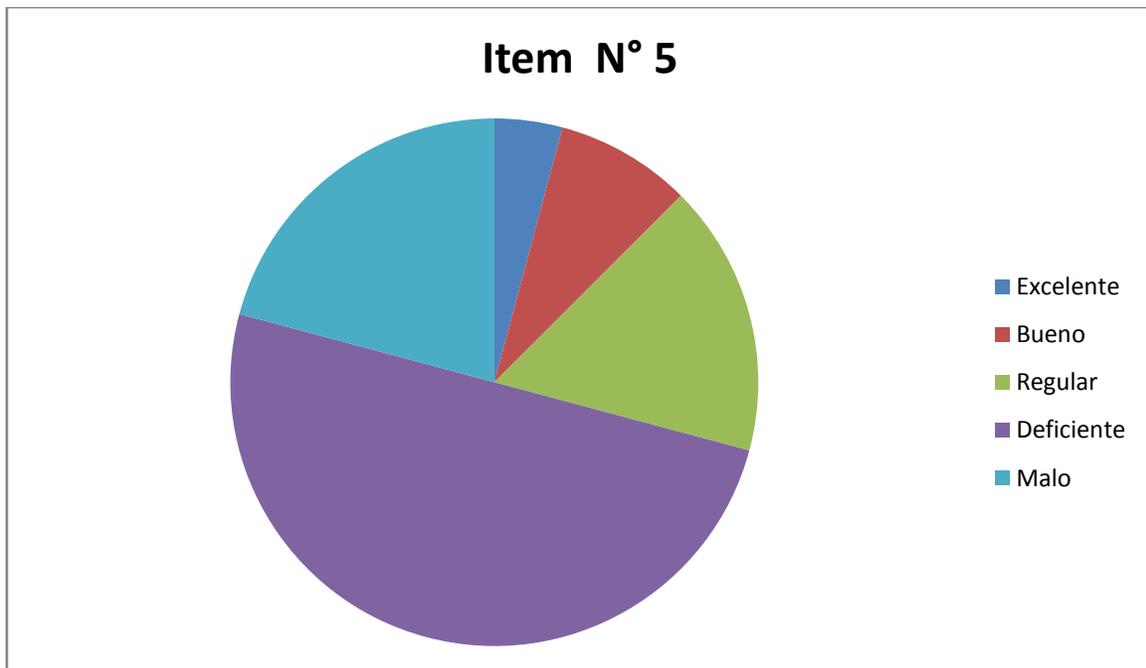
El 30 por ciento de los funcionarios encuestados respondió que los incentivos son malos, un 25 por ciento respondió que los incentivos que ofrecen los jefes cuando realizas actividades más allá de lo solicitado son deficientes, un 25 por ciento respondió que los mismos son regulares, un 15 por ciento respondió que son buenos y un 5 por ciento afirma que son excelentes; esto quiere decir que el tiempo que se invierte por trabajos realizados fuera del horario de trabajo no son recompensados, ni menos valorados por parte de los superiores inmediatos para ninguno de los efectos que se relacione con los funcionarios adscritos, este resultado destaca la poca importancia que tiene para los superiores inmediatos el trabajo excesivo.

Ítem N° 5 Las planificaciones que realizan los superiores en cuanto a la calidad y productividad en el trabajo son:

Cuadro N°07

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	2	10%
	Regular	4	15%
	Deficiente	12	50%
	Malo	5	20%

Gráfico N° 05



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

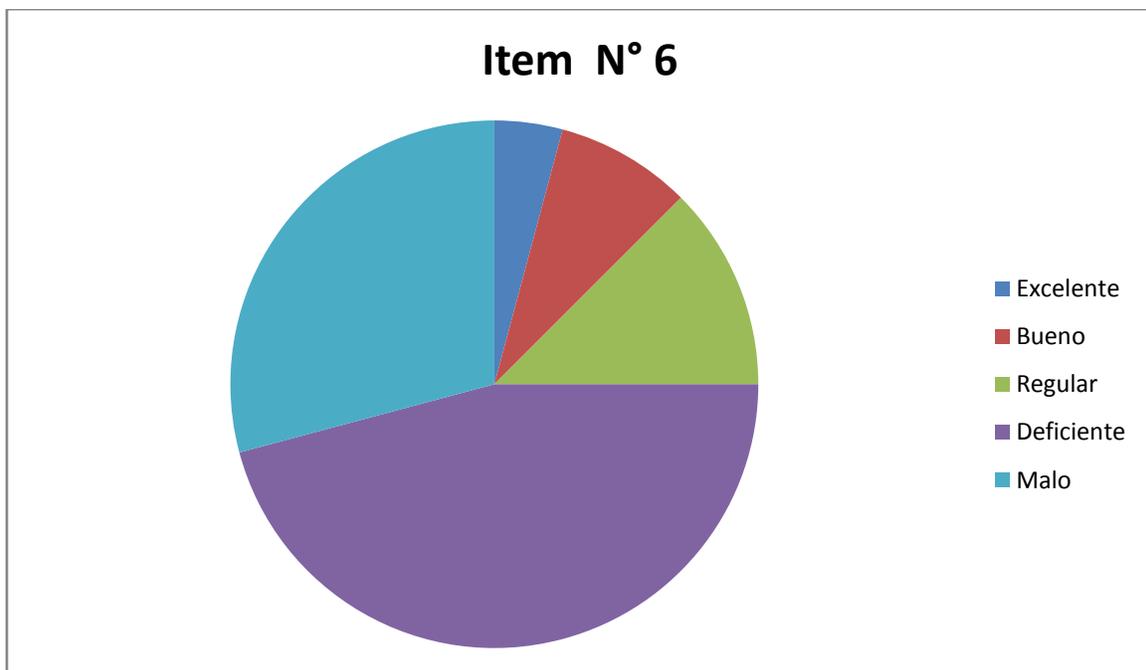
Un 20 por ciento de los funcionarios encuestados se inclina a que la calidad y productividad con que hacen las planificaciones los jefes es mala, un 50 por ciento respondió que es deficiente, un 15 por ciento se inclina a que es regular, mientras que un 10 por ciento afirma que es buena, mientras que finalmente un 5 por ciento considera que es excelente; por lo tanto este resultado arroja que se destaca la poca importancia que le dan los jefes a la planificación sin tomar en cuenta lo productivo y la calidad del trabajo; quiere decir, no hay interés en el crecimiento organizado de los funcionarios que ahí labora, tal resultado también corrobora el nivel de improvisación que deben aplicar los mismo al momento de girar instrucciones a sus subalternos.

Ítem N° 6 Las actividades de motivación en forma escrita emanada por los jefes a los subalternos en el logro de objetivos son:

Cuadro N°08

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	2	10%
	Regular	3	20%
	Deficiente	11	40%
	Malo	7	25%

Gráfico N° 06



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

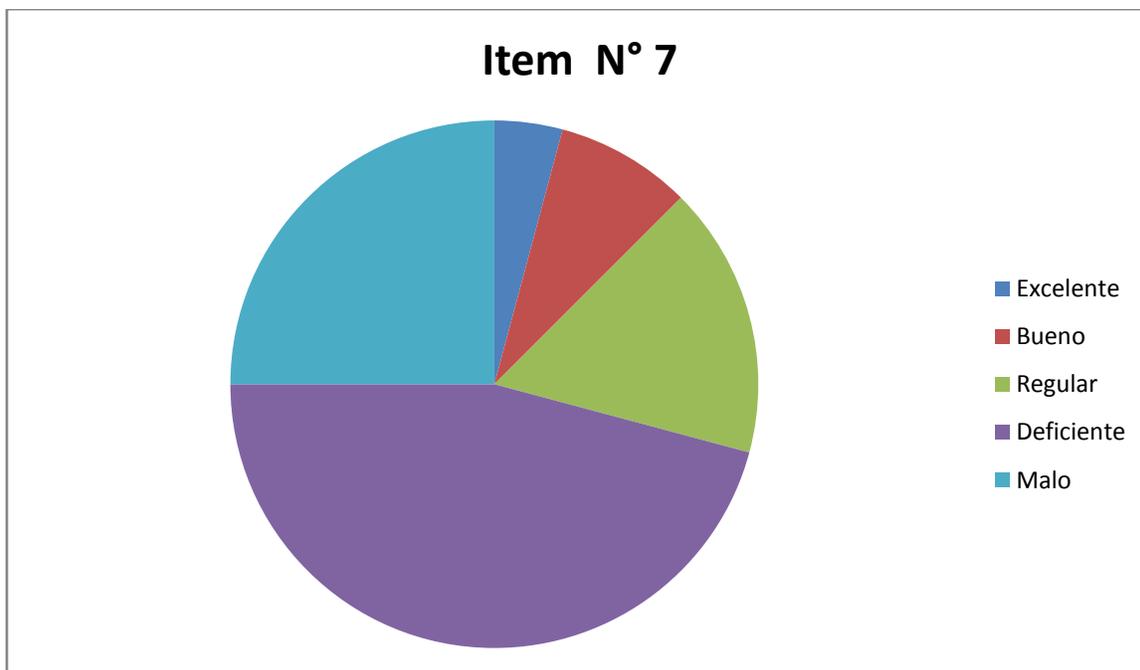
Un 20 por ciento de los encuestados se inclinó a que las actividades de motivación en forma escrita emanada por los jefes a los subalternos en el logro de objetivos son malos, poco existen, en tanto, un 40 por ciento refiere que esta estrategia es deficiente, otro 20 por ciento consideran que es regular, un 10 por ciento ha recibido dichos incentivos considerando que es buena y un 5 por ciento considera que la estrategia es excelente. Cabe destacar que el resultado arrojado debe entre ver la poca práctica de esta estrategia tan significativa ya que la misma refiere un desempeño laboral formalmente descrito, lo que deja ver claro que la organización evade emanar distinciones que favorezcan al funcionario dependiente de la mencionada oficina.

Ítem N° 7 Los incentivos y reconocimientos en la dinámica de la oficina como motivación al logro por parte de los jefes o superiores son:

Cuadro N°09

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	2	10%
	Regular	4	20%
	Deficiente	11	40%
	Malo	6	25%

Gráfico N° 07



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

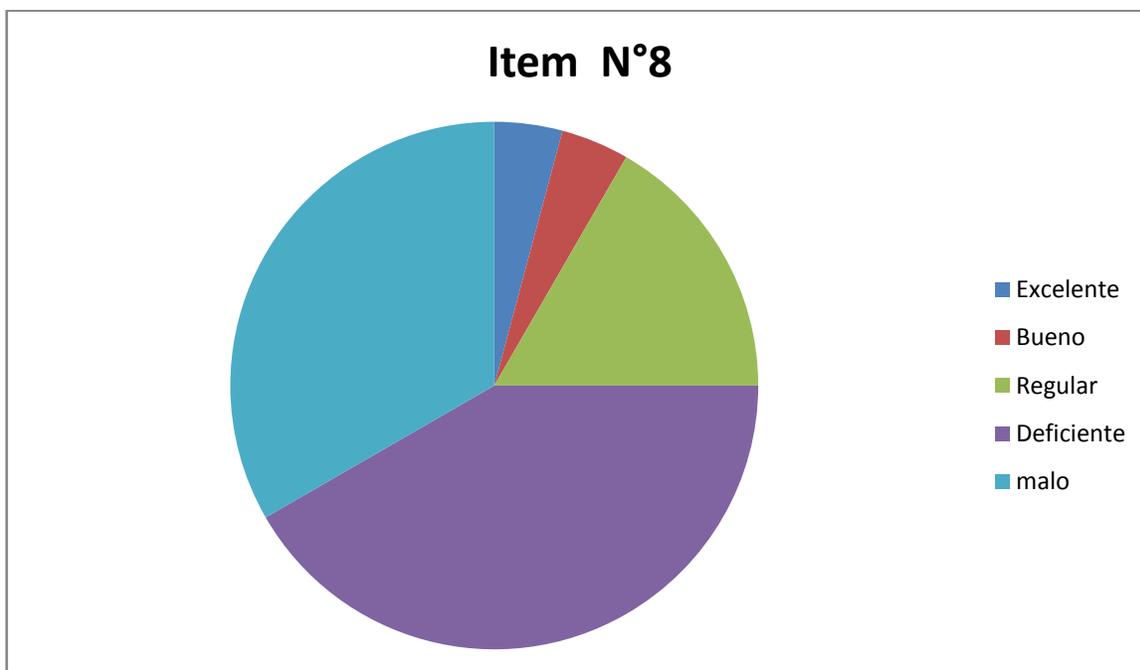
Un 25 por ciento de los funcionarios encuestados afirma que los incentivos y reconocimientos en la dinámica de la oficina como motivación al logro por parte de los jefes o superiores son malos, un 40 por ciento considera que son deficientes, un 20 por ciento asevera que son regulares, un 10 por ciento refleja que son buenos y un 5 por ciento consideró que son excelentes, lo que indica que no hay recompensa por la realización de la labor diaria, sólo unos cuantos son incentivados lo que trae como consecuencia malas relaciones interpersonales por sectarismo, ello trae como consecuencia desmejoras en la calidad del trabajo en los grupos e individual, los superiores generan vicios teniendo preferencias hacia ciertos funcionarios.

Ítem N° 8 Las estrategias de motivación durante períodos y actividades alcanzadas por los subalternos durante la permanencia en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo son:

Cuadro N°10

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	1	5%
	Regular	4	15%
	Deficiente	10	40%
	Malo	8	35%

Gráfico N° 08



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

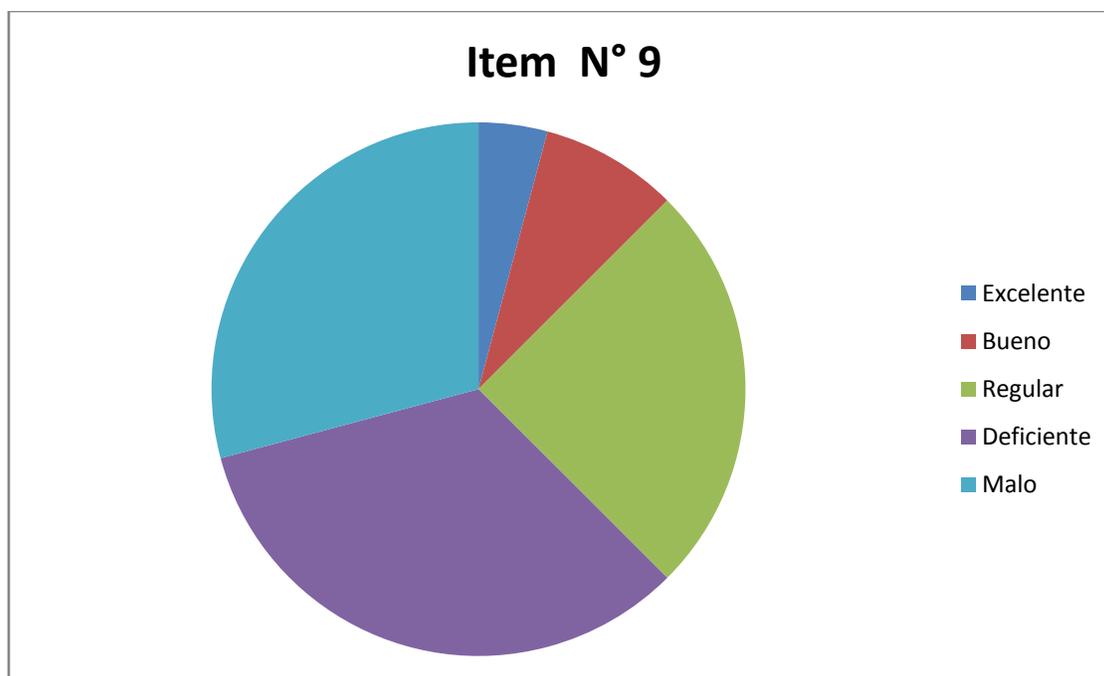
Un 35 por ciento de los encuestados coincidió que las estrategias de motivación durante períodos y actividades alcanzadas por los subalternos durante la permanencia en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo son malas, mientras que un 40 por ciento considera que son deficientes, un 15 por ciento afirma que son regulares, un 5 por ciento está de acuerdo con lo bueno que son y un pequeño porcentaje de 5% considera que son excelentes esto quiere decir que estas estrategias solo son aplicadas a unos cuantos. Este resultado obedece al desacuerdo que la mayoría de los funcionarios manifiesta cuando durante períodos realiza tareas y tareas sin incentivo alguno por parte de ellos.

Ítem N° 9 Las relaciones interpersonales entre los superiores y subalternos son:

Cuadro N°11

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	10%
	Bueno	2	15%
	Regular	6	20%
	Deficiente	8	30%
	Malo	7	25%

Gráfico N° 09



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

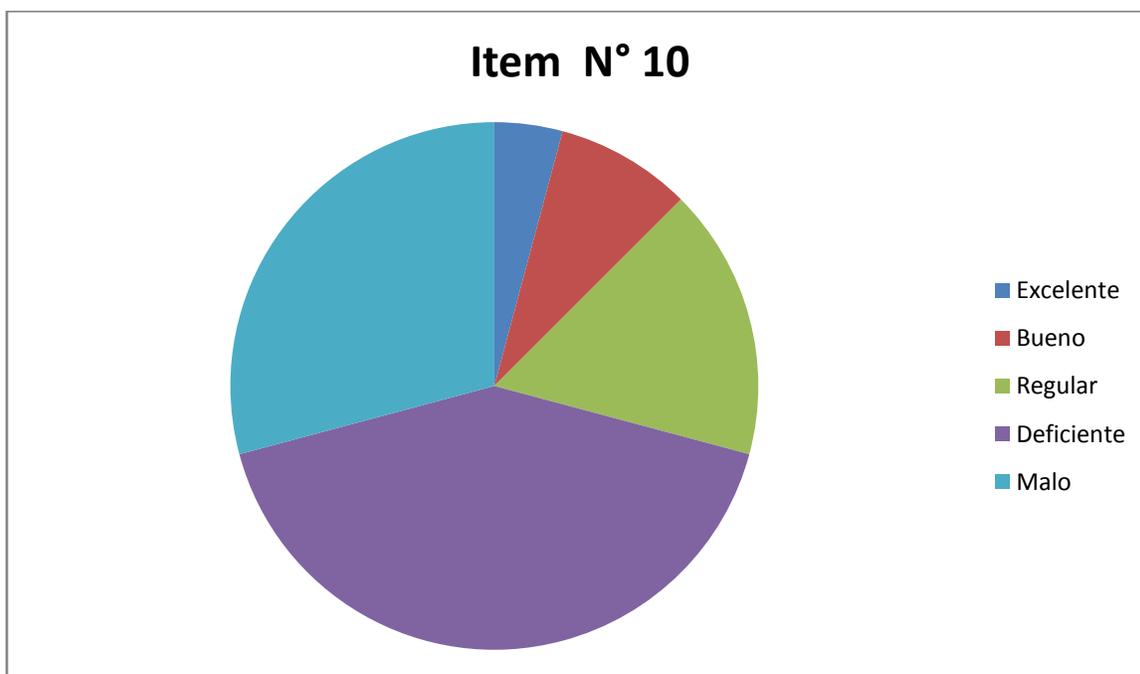
Un 25 por ciento de los funcionarios adscritos respondió que las relaciones interpersonales entre los superiores y subalternos son malas, un 30 por ciento afirma que son deficientes, un 20 por ciento sostiene que son regulares, mientras que un 15 por ciento afirma que son buena, y finalmente un 10 por ciento está de acuerdo con lo excelente que son las mismas en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo dejando entre ver que la mayoría no sostiene buenas relaciones de comunicación, afinidad y aceptación entre otras, lo que quiere decir que la organización se ve afectada por tan importante valor. El resultado anterior proyecta la debilidad mayor en la base de la calidad y productividad del trabajo efectivo por parte de los funcionarios subalternos, lo que traería como consecuencia poco empeño en el cumplimiento de las actividades.

Ítem N° 10 Las estrategias motivacionales que utilizan los superiores para aumentar la calidad y productividad en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo son:

Cuadro N°12

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	2	10%
	Regular	4	20%
	Deficiente	10	40%
	Malo	7	25%

Gráfico N° 10



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

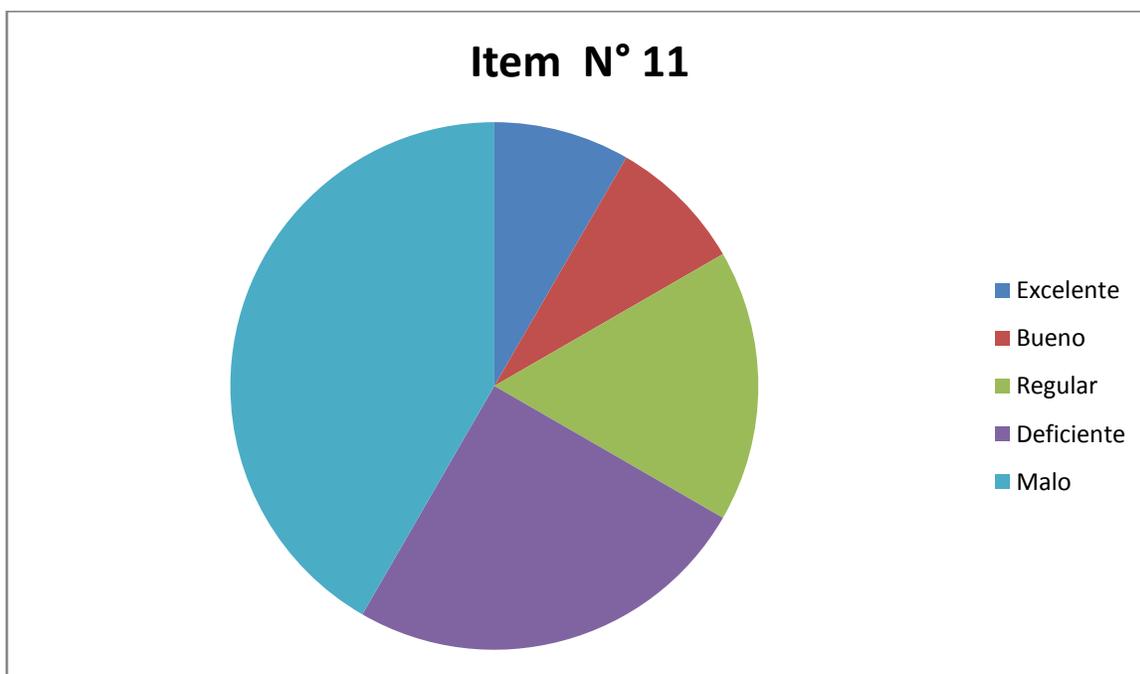
Un 25 por ciento de los funcionarios encuestados considera que las estrategias motivacionales que utilizan los superiores para aumentar la calidad y productividad en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo son malas, otro 40 por ciento afirma que son deficientes, un 20 por ciento las considera regulares, un 10 por ciento destaca que son buenas y un 5 por ciento afirman que si no hay motivación ni incentivos por parte de los superiores a través de beneficios, no hay calidad ni productividad en la labor.

Ítem N° 11 La calidad del trabajo realizado por los superiores para mejorar la productividad e incentivos es:

Cuadro N°13

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	2	10%
	Bueno	2	10%
	Regular	4	20%
	Deficiente	6	25%
	Malo	10	35%

Gráfico N° 11



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

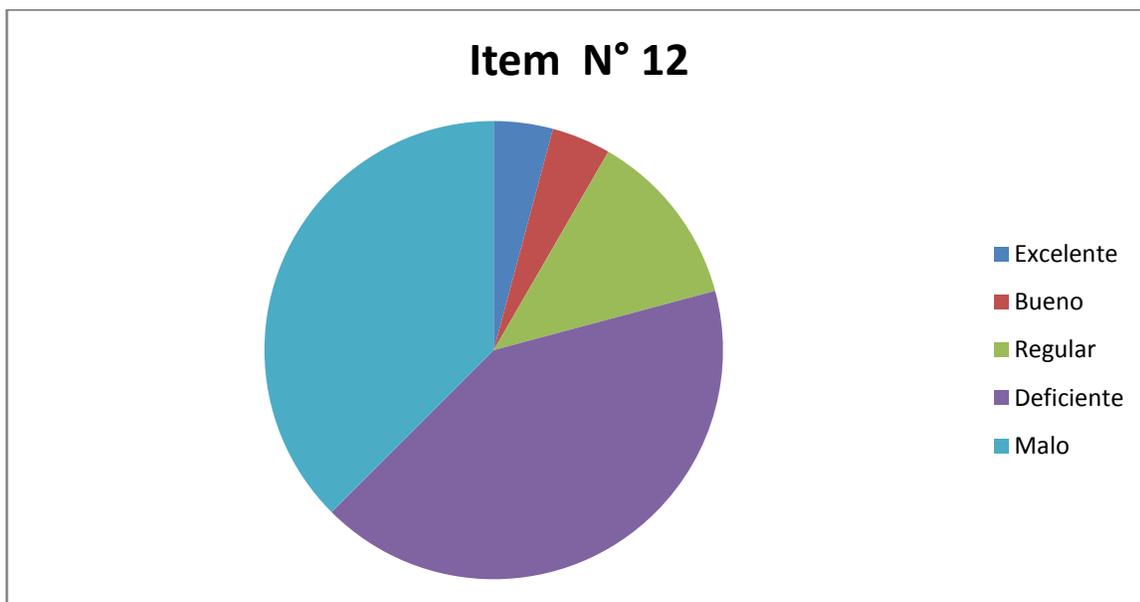
El 35 por ciento de los encuestados consideran que calidad del trabajo realizado por los superiores para mejorar la productividad e incentivos es mala, un 25 por ciento afirma que es deficiente, un 20 por ciento considera que es regular, mientras que otro 10 por ciento también, aseveran que es buena; finalmente un 10 por ciento considera que es excelente, se hace ver con estos resultados que no hay intenciones por parte de lo superiores inmediatos de hacer los esfuerzos necesarios para que el trabajo de todos sea bien recompensado, bien planificado y por consiguiente generar calidad y productividad.

Ítem N° 12 En la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo los incentivos a la mejor labor son considerados:

Cuadro N°14

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	1	5%
	Bueno	1	5%
	Regular	3	20%
	Deficiente	10	40%
	Malo	9	30%

Gráfico N° 12



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

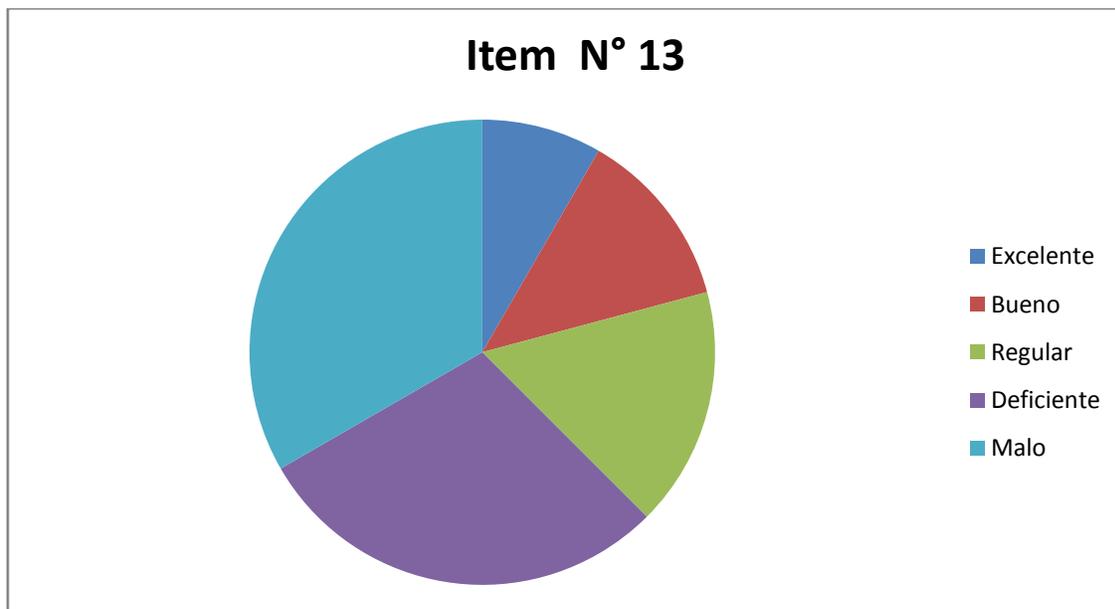
El 30 por ciento de los encuestados afirma que en la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo los incentivos a la mejor labor son considerados malas, un 40 por ciento respondió que son deficientes, un 20 por ciento considera que son regulares, un 5 por ciento cree que dicha oficina tiene incentivos buenos y otro 5 considera que son excelentes para los que hagan la mejor labor; esto deduce que todos los trabajadores por mucho que sea el esfuerzo y el desempeño por querer lograr realizar su trabajo productivo, no va a recibir mucho afecto por parte de la oficina en estudio, en este mismo orden cabe señalar que según los aspectos por los cuales refieren los funcionarios adscritos que son afectados por esta organización; los mismos no poseen derecho contractual alguno que les pudiese defender los derechos de asociarse para consolidar mejores beneficios en la labor que cumplen.

Ítem N° 13 En La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo los reconocimientos por la calidad y la productividad realizada durante el año son:

Cuadro N°15

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	2	5%
	Bueno	3	10%
	Regular	4	15%
	Deficiente	7	30%
	Malo	8	40%

Gráfico N° 13



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

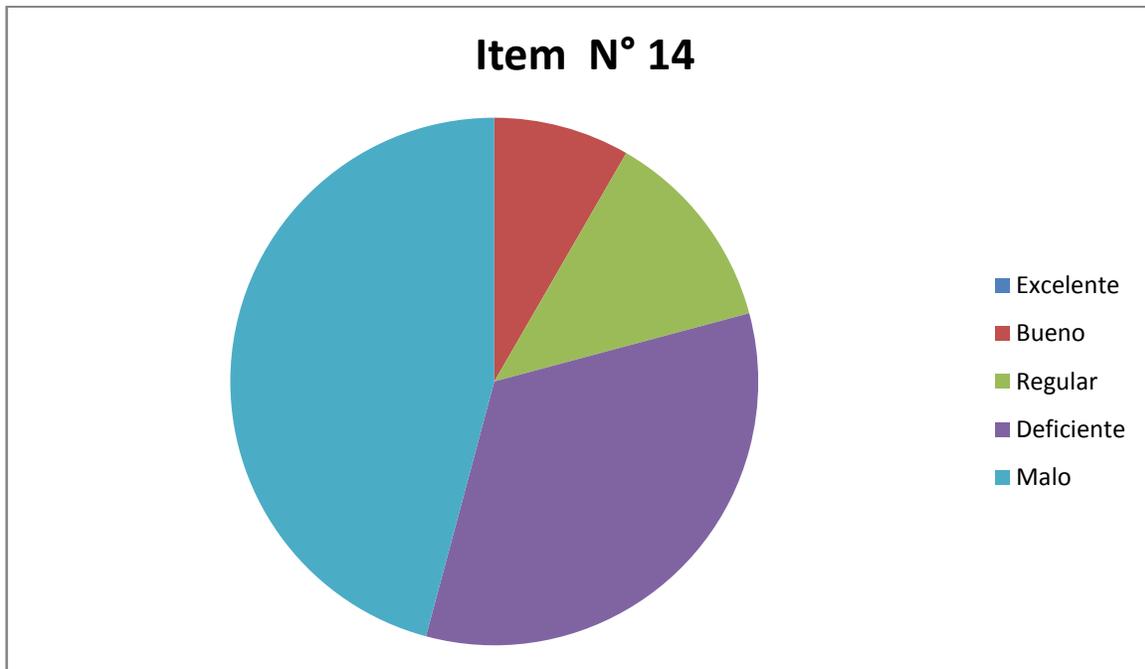
El 40 por ciento de los funcionarios encuestados sobre los reconocimientos en la calidad del servicio en La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo los y la productividad realizada durante el año, respondieron que es mala, en un 30 por ciento que es deficiente, en un 15 por ciento que es regular, en otro 10 por ciento que es buena y en un 5% que es excelente. Esto quiere decir finalmente además como es el comportamiento de los superiores con el resto de los funcionarios que adscritos a esa oficina su desempeño debe ser centrado en la calidad y mejora cada día de la productividad, los jefes pocas veces incentivan durante períodos de tiempo sino que para minimizar gastos prefieren otro tipo de incentivo, es por ello que la propuesta sería la mejor manera de poner en práctica las mejores estrategias para el crecimiento y desarrollo integral de los funcionarios dependiente de dicha oficina.

Ítem N° 14 En La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo los reconocimientos por la calidad y la productividad por parte de otros entes de la policía son:

Cuadro N°16

Total Muestra	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
24	Excelente	0	0%
	Bueno	2	5%
	Regular	3	15%
	Deficiente	8	35%
	Malo	11	45%

Gráfico N° 14



Fuente: Peña R (2014)

Análisis:

De acuerdo al número de funcionarios encuestados un 45 por ciento afirma que en La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo los reconocimientos por la calidad y la productividad realizada durante el año es mala, la motivación e incentivos, un 35 por ciento considera que es deficiente, un 15 por ciento asevera que es regular, un 5 por ciento acierta que es buena y nadie considera que es excelente; los resultados descritos conlleva a reflejar que tampoco existe interrelaciones internas institucionales, los miembros de una organización que no asocien entre la misma organización pierden el sentido de pertenencia y andan cada uno en sus islas funcionales. Todo ello lo independiza y en la mayoría de los casos el déficit en la labor se acentúa porque desconoce inclusive el trabajo y la dependencia vecina.

Cuadro N° 17

Diagrama de Pareto para diagnosticar los factores que inciden en la desmotivación

Ítem	Causas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	A	24	14%	13%
2	B	24	14%	25%
3	C	24	14%	37%
4	D	24	14%	49%
5	E	24	14%	60%
6	F	24	14%	65%
7	G	24	14%	70%
8	H	25	13%	70%
9	I	23	13%	75%
10	J	25	12%	75%
11	K	23	12%	80%
12	L	22	11%	80%

13	M	25	10%	85%
14	N	24	10%	95%

Fuente: Peña R (2014)

Causas:

- A Ambiente laboral desfavorable
- B Estímulos en la labor
- C Recompensas
- D Incentivos en las actividades
- E Calidad y productividad en la planificación
- F Motivación al logro
- G Reconocimiento de los superiores
- H Motivación por logro de objetivos
- I Relaciones interpersonales
- J Estrategias motivacionales
- K Calidad del trabajo vs incentivos
- L Motivación a la mejor labor
- M Reconocimientos a largo tiempo
- N Participación para reconocimiento de logros en la organización.

Como resultado del diagrama de Pareto (cuadro 06) se determina que los principales factores que ocasionan desmotivación hacia el trabajo en los funcionarios de La Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo son los siguientes: Falta de incentivo por la culminación de un proyecto con el mínimo de NO conformes, la falta de actividades recreativas para los funcionarios que en esa oficina labora, debilidad en cuanto al adiestramiento del personal para que realice con calidad el trabajo asignado, en líneas generales la falta de estrategias motivacionales para todo el personal además de la poca identificación de los funcionarios con la labor.

Todo lo antes descrito, trae como consecuencia que el funcionario que está adscrito a ésta oficina se encuentra con mucho desinterés al momento de desempeñar sus actividades lo que trae como consecuencia inconformidades para el momento de desempeñar su rol o tarea, retraso en los tiempos establecidos para la entrega de los trabajos, el no cumplimiento en las entregas a tiempo de las tareas asignadas además de un gran número de inconvenientes que tiene su asidero en la pérdida de posicionamiento y buena imagen del equipo de trabajo donde se encuentra.

Por lo tanto, la propuesta de estrategias motivacionales para la Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales de la Policía del estado Carabobo ayudará a disminuir los problemas que existen de desmotivación y desinterés por parte del personal de funcionarios que ahí labora, de la misma manera pueden con la puesta en práctica de innovadoras técnicas disminuir toda situación de desinterés hacia la labor de calidad y productividad con el único fin de proporcionar un mejor ambiente de trabajo y colaboración lo cual facilitará el logro de los objetivos propuestos.

3.6. Análisis de Factibilidad

La factibilidad del proyecto se realiza con el propósito de determinar la calidad y productividad de los funcionarios adscritos a la Oficina de respuestas a las Desviaciones Policiales de la Policía Estatal de Carabobo para proporcionar aspectos positivos que conlleven a la mejora del servicio prestado.

Operativa

Desde el punto de vista operativo la propuesta se considera factible ya que cuenta con el personal a estudiar, el espacio físico donde funciona y se realizan las actividades además de estar dentro del marco de la organización posible de acceso para el investigador.

Técnica

Desde el punto de vista técnico se considera factible ya que la oficina cuenta con un espacio adecuado, el personal es constante y asiste responsablemente todos los días de labor, es un grupo homogéneo e idóneo y se encuentra accesible la aplicación de los instrumentos para recolectar la información.

Económica:

El proyecto se considera factible ya que la Oficina de respuestas a las Desviaciones Policiales de la Policía Estatal de Carabobo cuenta con personal profesional capacitado, convenios con otras instituciones para dar inducción al personal que gerencia y a todos los funcionarios, existen los espacios para la preparación como es la Escupol entre otras para implementar las estrategias que beneficien a todos los adscritos a esta dependencia.

Conclusiones:

La evaluación de la calidad y la productividad en las organizaciones genera una conexión directa con el recurso humano, en este sentido, la presente investigación arrojó resultados determinantes para demostrar que a través del diagnóstico, la identificación y la determinación conllevan a concluir que dado el alto déficit motivacional en la Oficina de Respuestas a las Desviaciones Policiales de la Policía de Carabobo, además de los pocos incentivos y recompensas a la labor del funcionario, estos emergen afectando la labor diaria originando inclusive un clima organizacional deteriorado.

Por ello, tomando en cuenta lo planteado por Maslow en cuanto a las necesidades humanas, se puede decir que realmente los hombres requieren satisfacer sus necesidades más importantes para poder realizar mejor las tareas y actividades que se requieren en una organización; por lo tanto es relevante señalar en la presente investigación que los funcionarios adscritos a la oficina objeto de estudio ratificaron lo estimado en las diferentes

bases y aportes teóricos relevantes fundamentando la calidad y productividad como sistemas importantes de la gestión humana.

Tomando en cuenta que la investigación trata de la calidad en la dirección ya se ha señalado que la supervisión es ejecutada por seres humanos y se relaciona con otros seres humanos. En consecuencia, resulta prudente determinar cuál debe ser el perfil del funcionario gerente y las funciones que debe cumplir, perfil del supervisor para ejercer bien sus funciones, éste mismo debe poseer rasgo tanto profesional como personales que sirvan como indicador de su desempeño, para brindar un ambiente adecuado y eficaz en el desarrollo del proceso formativo.

Además tomando en cuenta lo señalado por Benítez B. (2009), en su investigación sobre la calidad y la productividad del recurso, en concordancia con la presente investigación y tomando en cuenta lo arrojado específicamente en los ítems 6 y 9 se puede referir que si es muy importante la motivación de los jefes a los subalternos para que los trabajos asignados salgan de acuerdo a las exigencias; cabe destacar que la motivación al logro forma parte importante para el desarrollo de cualquier actividad en una organización.

4.2 Recomendaciones:

Como se ha indicado en el desarrollo de la presente investigación, el recurso humano representa un papel muy importante dentro de las organizaciones, tomando en cuenta lo señalado y sostenido en los insumos de la actual propuesta se realizan las siguientes recomendaciones:

- Implementar la propuesta presentada con el objeto de buscar una alternativa de solución a los problemas que se viven en las organizaciones.

- Establecer un ambiente de trabajo en el que haya una mejor participación y cooperación de todos los miembros de la oficina, tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias haciendo ver que las mismas son importantes para la organización.
- Tomar en cuenta el nivel de salario que reciben los funcionarios, con respecto al grado de instrucción y la eficiencia laboral, así como también los años de servicio dentro de la oficina.
- Preparar programas de desarrollo y capacitación a los funcionarios para así incrementar su nivel de preparación garantizándole un mejor desempeño y autorrealización.
- Fomentar el intercambio entre los demás entes para así mantener las relaciones institucionales, esto permite conocer las tareas similares del otro, aportándole luces para mejorar la calidad y productividad en el trabajo.
- Sistematizar con los superiores, actividades de crecimiento en el desarrollo de actividades planificadas por los mismos para así consolidar relaciones interpersonales.
- Realizar cambios de tareas y puestos de trabajo, ello impedirá crear vicios en la oficina.
- Aplicar instrumentos de evaluación del desempeño, lo que permitirá postular los candidatos a los incentivos correspondientes.

Referencias Bibliográficas

Aldag, R (2000) Diseño de Tareas y Motivación de Personal

Chiavenato, A (1994) Administración de Recursos Humanos 2da Edición Editora Atlas

Díaz, P (1985) Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Ínsula.

García, G (2004) Diseño de Estrategias Motivacionales que permitan mejorar la Calidad y Productividad del personal encargado del departamento de Adiestramiento del Comando Operacional del Instituto Nacional para el Tránsito Terrestre. Valencia Estado Carabobo.

Grewan, T (2005) Diseño de un Plan de Motivación para el personal de la Empresa RESIMON C.A Valencia-Carabobo. Gutiérrez P, Humberto (2009) Calidad Total y Productividad. 2ª Edición. McGraw Hill.

Jiménez, E (2004) Estrategias Motivacionales para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal en el Departamento de Registros y Estadísticas de Salud del hospital Universitario Dr. Ángel Larralde Valencia-Carabobo. IUTEPAL Valencia

Juran. J y Blanton A, (2007) Manual de Calidad. 5ª Edición. McGraw Hill.

Lara. F (2005) La Motivación al logro Como Alternativa que contribuye a Mejorar la Productividad en la Empresa DIANA C.A Valencia-Carabobo. Universidad de Carabobo.

Medina, A y Gómez N, (2007) Plan de Estrategias Motivacionales Dirigido al Personal que labora en la Brigada Motorizada de la Policía Estatal de Maracay Estado Aragua. Universidad Bicentennial de Aragua. UBA

Pérez, L (2008) Propuesta de un Plan de Motivación Basado en la Teoría de David McClellan dirigido al Personal de la Empresa IUTEPAL Valencia Estado Carabobo. Universidad de Carabobo.

Rodríguez, D (2004) Elaboración de Estrategias Motivacionales Como Incentivo para el Personal de la Empresa VENOCO C.A. Valencia estado Carabobo. Universidad de Carabobo.

Rojas, G (2006) Propuesta de un Plan Estratégico Motivacional Para mejorar el Desempeño Laboral de los Empleados de Mc Donald' s Zona Industrial Valencia. IUTEPAL Valencia.

Thaide, S (2005) Propuestas de Estrategias Motivacionales Dirigido al Personal del Departamento de Acción Civil del Juzgado 4° en lo Mercantil del Circuito Judicial Carabobo. Universidad de Carabobo.

Electrónicas

<http://www.fortunecity.com/campus/lawns/380/motiva.htm>

[http:// www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml)

http://es.wikipedia.org/wiki/motivaci%C3%B3n_int%C3%A1nseca

ANEXOS